

Динамічні ключові показники ефективності як інструмент адаптивного державного управління: методологія, ризики, можливості імплементації в Україні

У статті розкрито зміст поняття «динамічні ключові показники ефективності (КПЕ)» як системи ключових показників із механізмом керованої адаптації до зміни контексту, що поєднує управлінську функцію з вимогами публічної підзвітності. Мета дослідження – визначити, як проектувати такі КПЕ в органах влади так, щоб гнучкість не перетворювалася на маніпуляцію, а обчислення залишалися відтворюваними та порівнюваними у часі. Методично робота спирається на узагальнення підходів управління за результатами і практик роботи з управлінськими даними, а також на аналіз ризиків «гри з показниками» (ефекти Гудхарта та Кемпбелла) і вимог захисту персональних даних. Динамічність трактується не як збільшення частоти звітування, а як керована зміна параметрів КПЕ-системи: цілей (рухоми цілі / траєкторії), ваг пріоритетів, складу метрик (ротація й «сигнальні» індикатори) та частоти / деталізації вимірювання. Ключовими результатами є запропонована методологія проектування, що передбачає: паспорт показника (формула, джерела, періодичність, відповідальні особи, правила валідації та інтерпретації, межі допустимих змін) і обов'язкове версіювання з журналом змін. Описано режими планового оновлення та позапланового перегляду КПЕ за тригерами форс-мажорів. Обґрунтовано побудову «ланцюга даних» від реєстрів і адміністративних систем до дашбордів із контрольними точками якості та правилами доступу / деперсоналізації; показано потенціал використання наявної інфраструктури системи «Трембіта» і цифрових каналів платформи «Дія» для коротших циклів моніторингу. У висновках доведено необхідність інтегрувати динамічні КПЕ з бюджетуванням і звітністю на трьох рівнях (оперативний моніторинг, квартальні управлінські огляди, публічна підзвітність із поясненням змін метрик). Як пілотні напрями запропоновано цифрові послуги, управління зверненнями / скаргами та HR-управління, де критерієм успіху є покращення рішень, а не лише пришвидшення звітування.

Ключові слова: ключові показники ефективності; динамічні КПЕ (dynamic KPIs); адаптивне управління; результативність; дашборди; управління даними; державні реєстри; публічна підзвітність; Україна.

Постановка проблеми. З огляду на те, що Верховна Рада України прийняла в першому читанні Проект Закону «Про внесення змін до Митного кодексу України щодо оцінки ефективності та результативності діяльності митних органів» від 17 грудня 2025 року [24], ми можемо констатувати про наявність політичної волі для запуску механізму ключових показників ефективності в органах державної влади України.

Щоправда, законопроектом пропонується введення «статичних» КПЕ, що розроблятимуться задалегідь уповноваженим органом, на підставі яких вже буде оцінюватися ефективність діяльності Державної митної служби [25].

Зважаючи на те, що протягом останніх років державне управління в Україні функціонує в режимі «перманентної турбулентності» (політичні та безпекові ризики, наслідками яких є бюджетні обмеження), ми вважаємо, що модель управління за показниками, побудована на статичних КПЕ, має суттєві ризики – несвоєчасне виявлення застарілих / непотрібних показників та нестійкість показників до системних змін.

Паралельно зростає роль регулярної та доказової звітності про результати. ОЕСР наголошує на необхідності посилення практики звітності за результатами, зокрема узгодження показників, фінансової інформації та комунікації результатів для зацікавлених сторін [1, с. 11]. Для України питання результативності й підзвітності посилюється в контексті реформи публічного адміністрування та євроінтеграції [3]. Так SIGMA-оцінювання прямо пов'язує якість публічної адміністрації зі спроможністю впроваджувати реформи та забезпечувати сервісність, підзвітність і сталість політик [2, с. 23].

У цьому контексті виникає методологічна потреба переосмислити КПЕ як не «перелік цифр», а як адаптивну керовану систему, що буде мати здатність змінюватися в процесі здійснення публічного управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. При підготовці до написання наукової статті були досліджені роботи таких дослідників питання ефективності публічного управління, як: С.Гудхарт, М.Стратерн, К.Тай, П.Авастхі, Д.Кембел, Л.Сміт, Дж.Біван, С.Гуд, С.Гарсія та С.Глоберсон.

Мета дослідження – запропонувати межі динамічних ключових показників ефективності (Dynamic KPIs) для державних органів та обґрунтувати методологію їх проєктування, ризики та механізми запобігання спотворенням, а також практичні можливості імплементації в Україні з опорою на наявну цифрову інфраструктуру.

Виклад основного матеріалу. Термін «динамічні КПЕ» у межах цієї статті використовується як узагальнення підходів, у яких система показників має вбудований механізм керованої адаптації до зміни середовища.

Практика «динамічного менеджменту за показниками» в бізнесі пов'язується з переходом від великої кількості показників до критичного набору метрик, які можуть переналаштовуватися відповідно до стратегії та доступних даних [19, с. 2].

Перенесення цієї логіки на публічний сектор вимагає суттєвих застережень, оскільки в розрізі публічного управління механізм КПЕ трансформується з інструмента управління в елемент демократичної підзвітності та легітимзації рішень.

Глоберсон Ш. вказує, що ефективна система показників має бути динамічною та чутливою до контексту змін, а не фіксованою у часі [22, с. 644]. На відміну від статичного підходу, який закріплює незмінний рівень цілі, динамічне цілепокладання орієнтується на темп очікуваного покращення та допускає поетапні проміжні цілі.

Відповідно, для збереження аналітичної коректності та управлінської релевантності впроваджені показники повинні мати властивість коригуватися залежно від актуальних потреб.

Саме тому, в контексті таких показників, як КПЕ, ми пропонуємо розуміти «динамічність» не як збільшення частоти звітування, а як властивість змінювати принаймні одного з наведених нами чотирьох параметрів КПЕ-системи:

- 1) динамічні цілі – перехід від фіксованих річних планів до рухомих цілей [23], які можуть коригуватися за прозорими правилами при зміні базових припущень (наприклад, ресурсів, нормативів, ризиків);
- 2) динамічні ваги – змінність пріоритетів між показниками залежно від контексту (криза, сезонність, фаза реформи);
- 3) динамічний склад – керована ротація метрик: додавання «сигнальних» індикаторів для раннього попередження та вилучення показників, що втратили пояснювальну здатність;
- 4) динамічна частота – адаптація періодичності вимірювання (щоденно / щотижнево / щомісяця) і рівня деталізації (національний рівень та рівень регіонів/ територіальних громад) відповідно до управлінського циклу.

У публічному управлінні така динамічність має опиратися на «керованість змін», тобто кожна модифікація КПЕ повинна бути обґрунтована, задокументована, версіонована та перевірена. Інакше зростає ризик маніпулювання метриками задля фіксування бажаного результату або втрати порівнюваності у часі.

Методологія проєктування динамічних КПЕ-систем в органах публічної влади

Головна відмінність динамічних КПЕ полягає в тому, що для кожного показника задалегідь встановлюються чіткі та однаково застосовні правила опису, обчислення і використання.

Для цього доцільно запровадити паспорт показника, який фіксуватиме формулу розрахунку, джерела даних, періодичність, відповідальних осіб, правила перевірки даних і тлумачення результатів, а також межі допустимих змін.

За своєю функцією паспорт показника буде виконувати роль технічного опису та забезпечуватиме можливість у будь-який час повторити обчислення за тими самими правилами та отримати той самий результат.

Мінімальний зміст паспорта показника варто визначити так, щоб гарантувати керованість і відтворюваність обчислень.

Відтак паспорт має містити такі обов'язкові реквізити:

- 1) назву та код показника;
- 2) операційне визначення (формула, одиниця виміру, нормування, правила округлення);
- 3) опис джерел даних (наприклад, реєстр, адміністративна система, опитування);
- 4) власника даних і правову підставу їх обробки;
- 5) часові характеристики та рівень деталізації;
- 6) цільове значення або траєкторію досягнення цілі;
- 7) допустимі корекції й правила адаптації;
- 8) обмеження застосування та зміни контексту;
- 9) ризики й запобіжники проти викривлення або маніпуляцій.

Наприклад, якщо показник формулюється як «частка звернень громадян, опрацьованих вчасно», без паспорта він може тлумачитися по-різному. У паспорті потрібно прямо визначити, що саме вважається зверненням (усі звернення чи лише певні категорії), що означає «вчасно» (чи обов'язково йдеться

прив'язка до строку, закріпленого в законодавстві), як саме обчислюється частка (від усіх зареєстрованих чи лише від тих, що підлягають розгляду), з якої системи беруться дані, хто відповідає за їх якість і що робити в разі зміни процедури розгляду звернень.

Окрім паспорту КПЕ, важливо також передбачити впровадження версій КПЕ. У контексті динамічних КПЕ будь-яка зміна формули, джерела даних або цільової траєкторії оформлюється як нова версія показника з датою набрання чинності та журналом змін. Така система дозволить поєднати гнучкість із підзвітністю, оскільки історичні значення відтворюються за правилами тієї версії, що діяла на відповідний момент, а порівняння в часі здійснюється за наперед визначеними перехідними правилами.

Наступним кроком проектування динамічних КПЕ є розробка системи опрацювання даних через наявну цифрову інфраструктуру в органах державної влади України.

Методологія опрацювання даних для використання динамічних КПЕ

З огляду на те, що лише своєчасна інформація дозволяє оперативно реагувати на зміни та коригувати управлінські рішення, ефективне використання КПЕ неможливе без мінімізації затримки між отриманням інформації про подію та її вимірюванням.

На практиці це означає перехід від суто звітних показників до комбінації використання адміністративних даних, реєстрів та статистики. ОЕСР підкреслює, що якісна звітність про результати вимагає узгодження показників і даних, а також зрозумілої логіки «що саме ми вимірюємо і навіщо» [1].

Для України важливою передумовою є наявність інструментів цифрової взаємодії. Система електронної взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів «Трембіта» забезпечує обмін даними між органами влади через стандартизовані канали та може слугувати базовою інфраструктурою для оперативного отримання даних для застосування КПЕ [5]. Паралельно платформа «Дія» розширює цифрові канали взаємодії держави з громадянами та бізнесом, що відкриває можливість збирати індикатори про якість і швидкість надання послуг у більш коротких циклах [6; 7].

Однак розширення використання даних у динамічних КПЕ-системах загострює питання правових підстав обробки інформації та захисту персональних даних. Базовим актом є Закон України «Про захист персональних даних», що визначає принципи та підстави обробки, права суб'єктів даних і обов'язки володільців та розпорядників даних [17]. Практичні довідники з комплаєнсу також акцентують на вимогах до системи захисту даних [16]. Отже, методологія динамічних КПЕ повинна включати механізми деперсоналізації, мінімізації даних і контроль доступів, а також оцінку впливу на приватність для чутливих наборів даних.

З технічної точки зору доцільно проектувати «ланцюг даних» від первинної події або запису в реєстрі до кінцевого КПЕ у дашборді. Для кожного КПЕ визначаються точки контролю якості, а також політика оновлення.

У практиці розвинених систем моніторингу широко використовуються дашборди як інструмент комунікації та управлінської координації. ОЕСР каталогізує такі інструменти й підходи до їх впровадження [20]. Для публічного сектору критично, щоб дашборд не замінював зміст політики, а забезпечував прозорий зворотний зв'язок між даними та рішеннями.

Додатковим елементом «даних для КПЕ» є інтеграція з фінансовою інформацією. Результативні показники без зв'язку з бюджетними ресурсами спричиняють ілюзію контролю. У цьому сенсі стратегічні документи у сфері управління публічними фінансами (PFM) формують підґрунтя для прив'язки КПЕ до бюджетних програм і цілей [4].

Основні правила адаптації динамічних КПЕ

Управлінська цінність динамічних КПЕ проявляється тоді, коли система має визначені правила адаптації. Пропонується розрізняти два базові режими оновлення:

- 1) планове оновлення, що включає регулярний перегляд змісту показників (наприклад, щоквартально) з урахуванням прогресу політики, сезонності та бюджетного циклу;
- 2) позапланове оновлення, у випадку настання форс-мажорної події.

У логіці адаптивного врядування важливо синхронізувати оперативні рішення зі стратегічними. Огляди підходів до гнучкого врядування вказують, що гнучкість у публічному секторі вимагає одночасно прозорості процесів, міжвідомчої координації та чітких правил прийняття рішень [8, с. 432]. Відтак динамічні КПЕ мають бути вбудовані у формалізований цикл управління політикою (планування – виконання – моніторинг – корекція – оцінювання).

Окремо варто підкреслити роль форс-мажорів (наприклад, демографічні зміни, інфляція, безпекова ситуація). У паспортах показників доцільно фіксувати такі сигнали та способи їх корекції. Це зменшує ризик неправильної інтерпретації динаміки КПЕ та підвищує справедливість оцінювання.

Для окремих сфер можливе використання аналітичних моделей або машинного навчання для відбору найбільш інформативних показників і перевірки їх пояснювальної здатності. Наприклад, підходи до побудови КПЕ на основі алгоритмів на кшталт Random Forest використовуються для ідентифікації метрик, що статистично найбільше пов'язані зі стратегічною метою установи [21, с. 187–188].

Вбудовування динамічних КПЕ у бюджетування та публічну звітність

Для державного сектору КПЕ мають сенс лише тоді, коли вони пов'язані з управлінськими рішеннями про ресурси, пріоритети та відповідальність.

ОЕСР розглядає звітування про результати діяльності як інструмент, який має працювати одночасно для внутрішнього управління і для зовнішньої підзвітності, а отже потребує узгодження показників, фінансів та нарративного пояснення [1].

У контексті динамічних КПЕ пропонується відмовитися від практики, коли показники існують «паралельно» бюджетним програмам. Натомість кожна бюджетна програма повинна мати ядро показників ефективності, які дозволяють порівнювати ефективність у часі та адаптивні операційні показники, що забезпечують швидкий зворотний зв'язок для менеджерів програми. Така конструкція узгоджується з логікою зміцнення системи публічних фінансів та управління за результатами [4].

Практична реалізація передбачає мінімум три рівні звітності:

1. Рівень поточного моніторингу (тиждень / місяць): внутрішні дашборди для керівників процесів і сервісів;
2. Рівень управлінського аналізу (квартал): аналітичні огляди для керівництва органу з поясненням причин відхилень;
3. Рівень публічної підзвітності (квартал / рік): прозорі звіти для громадян, парламенту та партнерів із поясненням, що саме змінилося в КПЕ-системі, чому і які наслідки для політики.

Ризики динамічних КПЕ та механізми їх мінімізації

Будь-яка система показників у публічному секторі стикається з ризиком маніпуляцій показниками.

Для практичного впровадження пропонується використовувати матрицю ризиків, у якій кожен набір КПЕ оцінюється за групами ризиків та отримує набір обов'язкових запобіжників.

Таблиця 1

Ризики динамічних КПЕ-систем та типові заходи мінімізації

Група ризику	Прояви	Запобіжники
Ефект Гудхарта	Маніпуляції звітністю; зміна класифікацій [11, с. 23]	Розмежування моніторингу та винагород; контрольні показники; вибіркові аудити
Втрата порівнюваності	Часті зміни формул або джерел; неможливість порівнювати у часі	Версіонування КПЕ; перехідні періоди; паралельні розрахунки
Якість даних	Пропуски, дублювання, різні визначення	Перевірка походження даних; правила валідації; моніторинг якості; єдиний довідник визначень; здійснення контролю держателями даних
Приватність і безпека	Ризик розкриття персональних даних; несанкціонований доступ; кіберзагрози	Агрегація даних та їх деперсоналізація; журнали доступу; оцінка впливу; кіберзахист
Алгоритмічна непрозорість	Моделі без пояснення; «автоматизаційна упередженість»	Принцип участі людини в управлінні та контролі рішень; пояснювані моделі; тестування на упередження; можливість оскарження; публічні методики
Політизація	Підбір показників під політичний нарратив	Незалежні експертні ради; публічні протоколи змін; прив'язка до стратегічних документів; контроль громадськості

Відповідно до класичного формулювання ефекту Гудхарта, використання показників як інструменту контролю безпосередньо впливає на руйнування статистичної регулярності [12]. У соціальних системах це узагальнюється як ризик корупції та викривлення процесів під впливом кількісного індикатора, що використовується для прийняття рішень (логіка, близька до «закону Кемпбелла») [14, с. 4].

Навіть формально правильні показники можуть стимулювати тактичну поведінку, спрямовану на некоректне виконання метрики за рахунок якості послуги або довгострокового результату [15, с. 11]. Більш того, це може проявлятися не лише на рівні операційних показників, а й у бюджетному плануванні через формальну інтерпретацію показників, що ускладнює підзвітність [11].

Динамічні КПЕ додають до класичних ризиків новий вимір – можливість частих змін метрик і цілей може бути використана для виправдання невиконання показників. Тому така система, як журнал управління змінами, стає центральним запобіжником.

Прагнення до «оперативних» КПЕ часто підштовхує органи влади використовувати дані з адміністративних систем і реєстрів, які спочатку не створювалися для аналітики. Це породжує такі проблеми, як неповнота, дублювання, різні визначення показників у різних системах, затримки в оновленні [13, с. 7]. Без системи управління якістю даних динамічні показники можуть бути швидкими, але неправильними.

Паралельно зростає ризик порушення приватності та розкриття чутливих даних. Законодавство про захист персональних даних вимагає законних підстав обробки та визначає права суб'єктів даних [17]. Тому для ефективного використання динамічних КПЕ-дашбордів виникає необхідність у пошуку шляхів деперсоналізації, рольових моделях доступу та технічних / організаційних заходах безпеки, особливо якщо показники будуються на транзакціях сервісів або міжреєстрових зв'язках [9].

Використання алгоритмів для відбору показників або прогнозування ризиків може створити ефект «алгоритмічної непрозорості», коли рішення неможливо пояснити поза моделлю. У публічному управлінні це неприйнятно без механізмів пояснюваності, людського контролю та можливості оскарження. У цьому сенсі Закон України «Про адміністративну процедуру», який набрав чинності 15 грудня 2023 року, посилює стандарти прозорості та належного адміністрування, що важливо враховувати під час цифровізації прийняття рішень та використання КПЕ-систем [18].

Навіть технічно коректна система динамічних КПЕ може не працювати через інституційні чинники (брак аналітичних спроможностей, відсутність культури роботи з даними, опір підрозділів тощо). За відсутності довіри до даних і правил їх інтерпретації КПЕ перетворюються на формальність, а динаміка – на джерело конфліктів.

Громадяни та основні стейкхолдери також мають розуміти, чому показники змінюються. В іншому випадку, адаптація може бути сприйнята як маніпуляція, направлена на ухилення від виконання показника. Тому сам факт динамічності показника має пояснюватися через відкриті журнали змін КПЕ, метадани, публічні методики та звіти з аналізом причин відхилень.

Можливість для щільного запуску динамічних КПЕ в публічному управлінні України

З нашої точки зору, тест динамічних КПЕ варто починати зі сфер із відносною стандартизацією процесів та наявних цифрових даних з короткою затримкою обробки. При цьому отриманий результат не повинен створювати негативний суспільний резонанс та спричиняти політичний конфлікт.

З огляду на перелічені вище ознаки серед можливих пілотних напрямів можна обрати такі:

1. Цифрові публічні послуги: час обробки звернення, частка успішних транзакцій, «end-to-end» шлях користувача, доступність сервісу, інклюзивність (з урахуванням ініціатив щодо доступності) [6; 7];
2. Управління зверненнями та скаргами громадян: динамічні пороги навантаження, раннє виявлення «вузьких місць», зв'язок із вимогами належної адміністративної процедури [18];
3. Управління людськими ресурсами у публічній службі (показники плинності кадрів, результативності навчання тощо).

Кожен пілот має обов'язково оцінити наскільки динамічні КПЕ покращують ефективність управлінських рішень відповідно до стратегічної мети органу державної влади. Пришвидження звітності може бути позитивним фактором, але не є самоціллю запропонованого механізму.

Висновки. Динамічні КПЕ можуть стати практичним інструментом адаптивного державного управління за умови, що динамічність розуміється як керована й підзвітна зміна параметрів КПЕ-системи, а не як «частіше рахувати показники». Методологічне ядро підходу – паспорт показника, версіонування, правила адаптації та інтеграція з даними і управлінським циклом. Переваги динамічних КПЕ полягають у скороченні затримки між подією та реакцією, ранньому виявленні відхилень і можливості оперативно змінювати управлінські дії без втрати стратегічної логіки. Водночас ризики є суттєвими: ефекти Гудхарта та Кемпбелла, втрата порівнюваності, проблеми якості даних, приватності та алгоритмічної непрозорості. Саме тому запобіжники, такі як ядро інваріантних КПЕ, аудит даних, протоколи зміни, прозорі дашборди, мають бути вбудовані у систему з самого початку. Для України імплементація динамічних КПЕ є реалістичною завдяки наявним реформам публічного адміністрування та цифровій інфраструктурі («Трембіта», «Дія»), але вимагатиме інституційної координації, розвитку спроможностей управління даними та нормативного закріплення процедур. Найперспективнішим є поетапний підхід: від пілотних дашбордів і КПЕ-реєстру – до системної інтеграції з бюджетуванням та публічною звітністю про результати.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на емпіричне тестування тригерів адаптації у вибраних політиках; на розроблення стандартів метаданих і відкритих журналів змін КПЕ; на методи оцінювання «корисності» динаміки (чи зменшує вона управлінські помилки та підвищує якість послуг).

Список використаної літератури:

1. Strengthening performance reporting practices. – Paris : OECD Publishing, 2025 [Electronic resource]. – Access mode : https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/09/strengthening-performance-reporting-practices_73b8ee6e/bcea6d2d-en.pdf.
2. Public administration in Ukraine : SIGMA Monitoring Reports. – Paris : OECD Publishing, 2023 [Electronic resource]. – Access mode : https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/02/public-administration-in-ukraine_27a46a58/078d08d4-en.pdf.
3. General information about the reform. What is PAR? / EU4PAR2 [Electronic resource]. – Access mode : <https://eu4par.eu/en/public-administration-reform/general-information-about-the-reform/>.
4. Управління державними фінансами, фінансові ринки, боротьба з відмиванням грошей: які реформи у фінансовій сфері передбачені у Плані для Ukraine Facility / Міністерство фінансів України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.kmu.gov.ua/en/news/upravlinnia-derzhavnymu-finansamy-finansovi-rynky-borotba-z-vidmyvanniam-hroshei-i-aki-reformy-u-finansovii-sferi-peredbacheni-u-plani-dlia-ukraine-facility>.
5. Трембіта: Система електронної взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів / Дія. Система Трембіта [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://trembita.gov.ua/>.
6. Державні послуги онлайн / Дія [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://diia.gov.ua/>.
7. Ministry of Digital Transformation improves Diia portal, making it more accessible for people with disabilities / UNDP Ukraine [Electronic resource]. – Access mode : <https://www.undp.org/ukraine/press-releases/ministry-digital-transformation-improves-diia-portal-making-it-more-accessible-people-disabilities>.
8. *Tai K.-T.* An exploration of agile government in the public sector: A systematic literature review at macro, meso, and micro levels of analysis / *K.-T. Tai, P.Awasthi* // *Government Information Quarterly*. – 2025. – Vol. 42, № 4. DOI: 10.1016/j.giq.2025.102082.
9. Policy Data Dashboard Project in Japan / OPSI [Electronic resource]. – Access mode : <https://oecd-opsi.org/innovations/policy-data-dashboard-project/>.
10. Government at a Glance 2025. – Paris : OECD Publishing, 2025. – 249 p. DOI: 10.1787/0efd0bcd-en.
11. *Hood C.* Goodhart's law and the gaming of UK public spending numbers: extended abstract / *C.Hood*. – Oxford, 2020. – 38 p. [Electronic resource]. – Access mode : <https://ora.ox.ac.uk/objects/uuid:e5fe165e-18aa-4d38-b4b3-a24287be19e1/files/sqf85nb34z>.
12. *Goodhart C.A.E.* Problems of Monetary Management: The UK Experience / *C.A.E. Goodhart* // *Monetary Theory and Practice*. – London, 1984. – P. 91–121. DOI: 10.1007/978-1-349-17295-5_4.
13. *Strathern M.* «Improving ratings»: audit in the British University system / *M.Strathern* // *European Review*. – 1997. – Vol. 5, № 3. – P. 305–321.
14. *Campbell D.T.* Assessing the Impact of Planned Social Change / *D.T. Campbell* // *Journal of MultiDisciplinary Evaluation*. – 2010. – Vol. 7, № 15. – P. 3–43. DOI: 10.56645/jmde.v7i15.297.
15. *Bevan G.* What's measured is what matters: targets and gaming in the English public health care system / *G.Bevan, C.Hood* // *Public Administration*. – 2006. – Vol. 84, № 3. – P. 517–538. DOI: 10.1111/j.1467-9299.2006.00600.x.
16. Data protection laws in Ukraine / DLA Piper [Electronic resource]. – Access mode : <https://www.dlapiperdataprotection.com/index.html?t=law&page=0&facetTags=ocd-languages:en>.
17. Про захист персональних даних : Закон України від 01.06.2010 № 2297-VI : станом на 14 червня 2025 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text>.
18. Law on Administrative Procedure: New Transparent Rules for Proper Administration / Pravo-Justice [Electronic resource]. – Access mode : <https://pravojustice.eu/en/post/zakon-pro-administrativnu-proceduru-novi-prozori-pravila-dlya-nalezhnogo-administruvannya>.
19. *Smith P.* Dynamic Performance Management: Seven Steps to Full Potential / *P.Smith* // L.E.K. Consulting. – 2016. – Vol. 30, № 28 [Electronic resource]. – Access mode : https://www.lek.com/sites/default/files/insights/pdf-attachments/Dynamic_Performance_Management_7_Steps_Full_Potential_Peter_Smith.pdf.
20. Data: Trusted statistics supporting evidence-based policy / OECD : Official Website [Electronic resource]. – Access mode : <https://www.oecd.org/en/data/dashboards-and-tools.html?orderBy=mostRelevant&page=0&facetTags=ocd-languages:en>.
21. *García S.* Data Preprocessing in Data Mining / *S.García, J.Luengo, F.Herrera*. – Cham : Springer International Publishing, 2015. DOI: 10.1007/978-3-319-10247-4.
22. *Globerson S.* Issues in developing a performance criteria system for an organization / *S.Globerson* // *International Journal of Production Research*. – 1985. – Vol. 23, № 4. – P. 639–646. DOI: 10.1080/00207548508904734.
23. Definition of «rolling targets» / Collins Dictionary [Electronic resource]. – Access mode : <https://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/rolling-targets>.
24. Верховна Рада України прийняла за основу законопроект щодо оцінки ефективності та результативності діяльності митних органів / Прес-служба Апарату Верховної Ради України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.rada.gov.ua/news/razom/269118.html>.
25. Про внесення змін до Митного кодексу України щодо оцінки ефективності та результативності діяльності митних органів : Проект Закону від 17.12.2025 № 12360 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://itd.rada.gov.ua/billinfo/Bills/Card/55500>.

References:

1. *Strengthening performance reporting practices* (2025), OECD Publishing, Paris, [Online], available at: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/09/strengthening-performance-reporting-practices_73b8ee6e/bcea6d2d-en.pdf

2. *Public administration in Ukraine : SIGMA Monitoring Reports* (2023), OECD Publishing, Paris, [Online], available at: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/02/public-administration-in-ukraine_27a46a58/078d08d4-en.pdf
3. «General information about the reform. What is PAR?», *EU4PAR2*, [Online], available at: <https://eu4par.eu/en/public-administration-reform/general-information-about-the-reform/>
4. Ministerstvo finansiv Ukrainy, *Upravlinnia derzhavnymy finansamy, finansovi rynky, borotba z vidmyvanniam hroshei: yaki reformy u finansovii sferi peredbacheni u Plani dlia Ukraine Facility*, [Online], available at: <https://www.kmu.gov.ua/en/news/upravlinnia-derzhavnymy-finansamy-finansovi-rynky-borotba-z-vidmyvanniam-hroshei-yaki-reformy-u-finansovii-sferi-peredbacheni-u-plani-dlia-ukraine-facility>
5. Diia, *Trembita: Systema elektronnoi vzaiemodii derzhavnykh elektronnykh informatsiinykh resursiv*, Systema Trembita, [Online], available at: <https://trembita.gov.ua/>
6. Diia, *Derzhavni posluhy online*, [Online], available at: <https://diia.gov.ua/>
7. UNDP Ukraine, *Ministry of Digital Transformation improves Diia portal, making it more accessible for people with disabilities*, [Online], available at: <https://www.undp.org/ukraine/press-releases/ministry-digital-transformation-improves-diia-portal-making-it-more-accessible-people-disabilities>
8. Tai, K.-T. and Awasthi, P. (2025), «An exploration of agile government in the public sector: A systematic literature review at macro, meso, and micro levels of analysis», *Government Information Quarterly*, Vol. 42, No. 4, doi: 10.1016/j.giq.2025.102082.
9. OPSI, *Policy Data Dashboard Project in Japan*, [Online], available at: <https://oecd-opsi.org/innovations/policy-data-dashboard-project/>
10. *Government at a Glance 2025* (2025), OECD Publishing, Paris, 249 p., doi: 10.1787/0efd0bcd-en.
11. Hood, C. (2020), *Goodhart's law and the gaming of UK public spending numbers: extended abstract*, Oxford, 38 p., [Online], available at: <https://ora.ox.ac.uk/objects/uuid:e5fe165e-18aa-4d38-b4b3-a24287be19e1/files/sqf85nb34z>
12. Goodhart, C.A.E. (1984), «Problems of Monetary Management: The UK Experience», *Monetary Theory and Practice*, London, pp. 91–121, doi: 10.1007/978-1-349-17295-5_4.
13. Strathern, M. (1997), «“Improving ratings”: audit in the British University system», *European Review*, Vol. 5, No. 3, pp. 305–321.
14. Campbell, D.T. (2010), «Assessing the Impact of Planned Social Change», *Journal of MultiDisciplinary Evaluation*, Vol. 7, No. 15, pp. 3–43, doi: 10.56645/jmde.v7i15.297.
15. Bevan, G. and Hood, C. (2006), «What’s measured is what matters: targets and gaming in the English public health care system», *Public Administration*, Vol. 84, No. 3, pp. 517–538, doi: 10.1111/j.1467-9299.2006.00600.x.
16. DLA Piper, *Data protection laws in Ukraine*, [Online], available at: <https://www.dlapiperdataprotection.com/index.html?t=law&c=UA>
17. Verkhovna Rada Ukrainy (2010), *Pro zakhyt personalnykh danykh*, Zakon Ukrainy vid 01.06.2010 No. 2297-VI, stanom na 14 chervnia 2025 r., [Online], available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text>
18. Pravo-Justice, *Law on Administrative Procedure: New Transparent Rules for Proper Administration*, [Online], available at: <https://pravojustice.eu/en/post/zakon-pro-administrativnu-proceduru-novi-prozori-pravila-dlyanalezhnogo-administruvannya>
19. Smith, P. (2016), «Dynamic Performance Management: Seven Steps to Full Potential», *L.E.K. Consulting*, Vol. 30, No. 28, [Online], available at: https://www.lek.com/sites/default/files/insights/pdf-attachments/Dynamic_Performance_Management_7_Steps_Full_Potential_Peter_Smith.pdf
20. «Data: Trusted statistics supporting evidence-based policy», *OECD*, Official Website, [Online], available at: <https://www.oecd.org/en/data/dashboards-and-tools.html?orderBy=mostRelevant&page=0&facetTags=oecd-languages:en>
21. García, S., Luengo, J. and Herrera, F. (2015), *Data Preprocessing in Data Mining*, Springer International Publishing, Cham, doi: 10.1007/978-3-319-10247-4.
22. Globerson, S. (1985), «Issues in developing a performance criteria system for an organization», *International Journal of Production Research*, Vol. 23, No. 4, pp. 639–646, doi: 10.1080/00207548508904734.
23. «Definition of “rolling targets”», *Collins Dictionary*, [Online], available at: <https://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/rolling-targets>
24. Verkhovna Rada Ukrainy, *Verkhovna Rada Ukrainy pryiniala za osnovu zakonoproekt shchodo otsinky efektyvnosti ta rezultatyvnosti diialnosti mynykh orhaniv*, Pres-sluzhba Aparatu Verkhovnoi Rady Ukrainy, [Online], available at: <https://www.rada.gov.ua/news/razom/269118.html>
25. Verkhovna Rada Ukrainy (2025), *Pro vnesennia zmin do Mytnoho kodeksu Ukrainy shchodo otsinky efektyvnosti ta rezultatyvnosti diialnosti mynykh orhaniv*, Proiekt Zakonu vid 17.12.2025 No. 12360, [Online], available at: <https://itd.rada.gov.ua/billinfo/Bills/Card/55500>

Дзюба Григорій Миколайович – аспірант Державного університету «Житомирська політехніка», ЕУ Україна.

<https://orcid.org/0000-0003-1476-184X>.

Наукові інтереси:

– публічне управління та адміністрування.

E-mail: grisadzuba@gmail.com.

Dziuba H.M.

Dynamic Key Performance Indicators (Dynamic KPIs) as a tool for adaptive public administration: methodology, risks, and implementation opportunities in Ukraine

The article clarifies the meaning of «dynamic KPIs» as a system of key performance indicators with a mechanism for governed adaptation to changing context, combining a managerial function with the requirements of public accountability. The purpose of the study is to determine how to design such KPIs in public authorities so that flexibility does not turn into manipulation, while calculations remain reproducible and comparable over time. Methodologically, the study draws on a synthesis of performance management approaches and management-data practices, as well as an analysis of the risks of «gaming the metrics» (the Goodhart/Campbell effects) and personal data protection requirements. Agility is understood not as increasing reporting frequency, but as a controlled change of KPI-system parameters: targets (moving targets/trajectories), priority weights, the composition of metrics (rotation and «signal» indicators), and the frequency/granularity of measurement. The key results include a proposed design methodology: an indicator passport (formula, data sources, periodicity, responsible persons, validation and interpretation rules, and permissible change boundaries) and mandatory versioning with a change log. The paper describes scheduled update regimes and ad hoc KPI revisions triggered by force majeure. It substantiates building a «data chain» from registers and administrative systems to dashboards with quality control checkpoints and rules for access and de-identification; it also highlights the potential of leveraging existing Trembita infrastructure and Diia digital channels to enable shorter monitoring cycles. The conclusions demonstrate the need to integrate dynamic KPIs with budgeting and reporting across three levels (operational monitoring, quarterly management reviews, and public accountability with explanations of metric changes). As pilot areas, the study proposes digital public services, citizen requests/complaints management, and HR management, where success is measured by better decisions rather than merely faster reporting.

Keywords: key performance indicators; dynamic KPIs; adaptive governance; performance management; dashboards; data governance; Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 26.12.2025.