

DOI 10.31558/2307-2318.2018.4.9

УДК 33:65:005.5

Середа Г.В., к.е.н., доцент кафедри менеджменту та поведінкової економіки ДонНУ імені Василя Стуса

ДОСВІД УНІВЕРСИТЕТІВ В ОБЛАСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ КРІ-ПОКАЗНИКІВ ДОСЯГНЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ЦІЛЕЙ

В статті розглядається проблема впровадження в діяльності університетів КРІ-показників досягнення їх стратегічних цілей, вирішення управлінської проблеми оцінювання ефективності роботи керівництва університету та структурних підрозділів адміністрації. Розглядаються теоретико-методологічні підходи до визначення поняття КРІ – ключові показники ефективності діяльності; визначені умови ефективності системи оцінювання за КРІs, доведено актуальність впровадження системи ключових показників ефективності діяльності (КРІ) в закладах вищої освіти. Досліджується досвід вітчизняних та іноземних університетів в запровадженні системи індикаторів / показників ефективності закладів вищої освіти. Наводиться досвід розробки та структурування ключових показників діяльності Донецького національного університету імені Василя Стуса. Показано, які завдання стратегічного управління можливо вирішити із застосуванням оцінювання діяльності структурних підрозділів та відповідальних виконавців на основі визначення цільових та поточних значень ключових показників ефективності діяльності.

Ключові слова: ключові показники ефективності діяльності, КРІ, університет, стратегія, управління за цілями, збалансована система показників, BSC.

Середа А.В.

ОПЫТ УНИВЕРСИТЕТОВ В ОБЛАСТИ ВНЕДРЕНИЯ КРІ-ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДОСТИЖЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ

В статье рассматривается проблема внедрения в деятельности университетов КРІ-показателей достижения их стратегических целей, решения управленческой проблемы оценки эффективности работы руководства университета и структурных подразделений администрации. Розглядаються теоретико-методологічні підходи к определению понятия КРІ - ключевые показатели эффективности деятельности; определены условия эффективности системы оценки по КРІs, доказано актуальность внедрения системы ключевых показателей эффективности деятельности (КРІ) в учреждениях высшего образования. Исследуется опыт отечественных и иностранных университетов во внедрении системы индикаторов / показателей эффективности высших учебных заведений. Приводится опыт разработки и структурирования ключевых показателей деятельности Донецкого национального университета имени Василя Стуса. Показано, какие задачи стратегического управления можно решить с применением оценки деятельности структурных подразделений и ответственных исполнителей на основе определения целевых и текущих значений ключевых показателей эффективности деятельности.

Ключевые слова: ключевые показатели эффективности деятельности, КРІ, университет, стратегия, управление по целям, сбалансированная система показателей, BSC.

Sereda G.

EXPERIENCE OF UNIVERSITIES IN THE FIELD OF THE IMPLEMENTATION OF KPI-INDICATORS TO ACHIEVING STRATEGIC GOALS

The article examines the problem of implementation of the KPI indicators of the universities in achieving their strategic goals, solving the managerial problem of assessing the effectiveness of the university's management and the units (departments) of the administration. The theoretical and methodological approaches to the definition of KPI (Key Performance Indicators) are defined; the conditions for the effectiveness of the evaluation system for KPIs are determined, the relevance of the implementation of the system of key performance indicators (KPIs) in higher education institutions has been proved. The experience of ukrainian and foreign universities in the implementation of the system of indicators of the efficiency of the higher education institutions is researched. The experience of working out and structuring of key performance indicators of Vasyl' Stus Donetsk National University is presented. It is shown which tasks of strategic management can be solved by applying the evaluation of the activities of units (departments) and responsible executives (employees) on the basis of determining the target and current values of key performance indicators.

Key words: Key Performance Indicators, KPI, University, Strategy, Management by Object, Balanced Scorecard, BSC.

Постановка проблеми та її зв'язок з важливими науковими чи практичними завданнями. Для більшості вітчизняних університетів зі змішаним фінансуванням (бюджетним та небюджетним) надзвичайно гострою є проблема закріплення професорсько-викладацького складу та навчально-допоміжного персоналу. Ставки оплати викладачів університетів не підвищувались протягом багатьох років. З 4 жовтня по 17 жовтня 2018 року в країні прокотилися акції протесту працівників закладів освіти, ініційовані Федерацією профспілок України, які висунули ряд вимог, серед яких основною було – підвищення рівня мінімальної зарплати з 1 січня 2019 року до 7751 грн, встановлення розміру посадового окладу педагогічного працівника найнижчої кваліфікаційної категорії на рівні трьох мінімальних заробітних плат та науково-педагогічного працівника на 25% вище, збільшення видатків на освіту до 7% ВВП замість запропонованих 6,13% [1]. Проте в державному бюджеті на 2019 р. було ухвалено компромісне рішення: рівень мінімальної зарплати з 1 січня 2019 року має становити 4173 грн, проте оклади науково-педагогічних працівників зростуть на 20%. Не дивлячись на певні поступки в області оплати праці викладачам ЗВО, проблема низької мотивації праці освітян залишається актуальною.

Ще більше вона загострюється в умовах лібералізації візового режиму з країнами ЄС, інтенсифікації трудових міграційних процесів, а також глобалізації освіти та науки. Для українського викладача з науковим ступенем та вчених званням, відмінним знанням іноземної мови (яка вимагається від нього українським законодавством) робота за кордоном стає значно доступнішою та привабливішою, ніж продовження роботи в своїх alma mater. Програми академічної мобільності створюють для руху інтелектуального капіталу зручні умови. Особливо гострою проблема збереження інтелектуального потенціалу нації в умовах глобалізації науки постає в газузах точних та природничих наук, оскільки саме завдяки комерціалізації досліджень, самої сфери публікації наукових розробок, у потужних університетах світу складаються найкращі умови для залучення видатних науковців не тільки для викладання, але й для проведення актуальних досліджень в найкращих лабораторіях із залученням необхідного фінансування. Україна

як країна з поки що збереженими науковими школами, фундаментальною підготовкою в рамках загальної середньої освіти та вкрай обмеженими можливостями застосування в реальному секторі економіки передових наукових розробок, патентів, практичній відсутності інструментів фінансування науки, посідає чільне місце серед країн-донорів інтелектуальних ресурсів. Тому проблема збереження науково-педагогічного персоналу університетів як умова виживання системи вищої освіти є гострою проблемою українських ЗВО. В таких обставинах виживання, університети намагаються створити системи стимулювання праці персоналу, які безпосередньо сприяли б досягненню стратегічних цілей ЗВО та забезпечували справедливість винагороди за працю. Одним з найбільш вдалих рішень є впровадження системи мотивації на основі KPIs.

Аналіз останніх досліджень і публікацій з проблеми, що розглядається. Перш за все, потрібно визначитись із терміном та особливостями інструменту KPI. Вперше цей термін KPIs – абrevіатуру англійських слів Key Performance Indicators ввів у вжиток у наковому та практичному менеджменті одних з осноположників концепції управління за цілями Пітер Друкер, який наголошував, що менеджери мають уникати “пасток часу”, коли вони залучені до вирішення поточних завдань та щоденних справ і через це забувають просувати зміни та програми, спрямовані на досягнення більш стратегічних результатів (цілей) [2].

Просуванням ідей запровадження оцінки результатів праці керівників у реалізації стратегічних цілей організації займались також Kent Bauer (2004), David Parmenter (2007), Bernard Marr (2011-2015), а серед країн найближчого зарубіжжя: О. Ключков (2010), М. Панов (2015), Е. Ветлужских (2013). В Україні наявні певні напрацювання в сфері розробки та застосування KPI, зокрема, в роботах І.Л. Петрової, Ю.С. Потьомкіної, С. Зелінського, С.В. Цюцюри, О.В. Криворучко, М.І. Цюцюри, а також Наказом Національного агентства України з питань державної служби 27 листопада 2017 року № 237 затверджено «Методичні рекомендації щодо визначення ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності державних службовців, які займають посади державної служби категорій «Б» і «В»». Однак, недостатньо розробленою в методологічному та практичному плані є проблема розробки ключових показників ефективності діяльності структурних підрозділів та ТОП-менеджменту закладів вищої освіти, зокрема, університетів, в Україні.

Метою статті є дослідження умов запровадження, характеристик елементів системи ключових показників ефективності діяльності адміністративно-управлінського персоналу університетів в напрямку реалізації їх стратегічних цілей на основі узагальнення вітчизняного та зарубіжного досвіду розробки KPIs університетів.

Виклад основного матеріалу. Стосовно самого визначення KPI інсують різні думки авторів – методологів системи, представлені в табл.1.

Таблиця 1

Визначення KPIs в роботах різних авторів

Автор	Визначення
П.Друкер [2]	“Четвертим базовим елементом роботи менеджера є вимірювання показників. Менеджер встановлює чіткі показники, що відображають ефективність виконання того чи іншого виду роботи, тієї чи іншої роботи. Він відповідає за те, щоб для кожного працівника організації були передбачені відповідні показники або критерії ефективності, які враховували б як ефективність організації в цілому, так і ефективність конкретної людини, допомагаючи їй успішно справлятися зі своїми обов'язками”.

Продовження таблиці 1

Д. Парментер [3]	KPIs – це набір показників, що відображають ті аспекти організаційної діяльності, які є найбільш важливими для сьогоденного і завтрашнього успіху. Автор виділяє сім характеристик KPI: 1) нефінансовий характер показників (їх значення не виражається у доларах, євро, ієнах, фунтах, тощо); 2) вони відслідковуються часто (наприклад, щодня або навіть щогодини); 3) вимагають втручання генерального директора і топ-менеджерів; 4) вимагають розуміння і адекватних коригувальних дій всього персоналу; 5) припускають відповідальність конкретної особи або команди; 6) роблять значний вплив – наприклад, впливають на найбільш істотні критичні фактори успіху і більш ніж на одну складову збалансованої системи показників; 7) здійснюють позитивний вплив (наприклад, позитивно впливають на всі решту показників діяльності організації). На думку автора, якщо надати будь-яким показникам грошовий вираз, то він автоматично перетворюється в показник результативності (наприклад, обсяг щоденних продажів є результатом вжитих зусиль, які і створили цей обсяг, наприклад, кількість зустрічей з ключовими клієнтами).
Kent Bauer [4]	KPI – це кількісні показники, які відображають продуктивність організації в досягненні її цілей і завдань. KPI відображають стратегічні драйвери цінності, а не просто вимірюють некритичні бізнес-дії та процеси. KPIs узгоджують всі рівні організації (бізнес-одиниці, відділи та приватні особи) з чітко визначеними та каскадними цілями та тестами для створення підзвітності та відстеження прогресу.
Bernard Barr [5]	KPI забезпечують спосіб вимірювання ефективності діяльності компаній, бізнес-підрозділів, проектів або окремих осіб у зв'язку зі своїми стратегічними цілями та завданнями. KPI надають найбільш важливу інформацію про продуктивність, що дозволяє організаціям (або їхнім зацікавленим сторонам) зрозуміти, чи організація знаходиться на шляху до досягнення поставлених цілей, а також є корисними засобами прийняття рішень.
О. Клочков [6]	KPI являє собою систему, використовувану для досягнення головних цілей будь-якого бізнесу, таких як залучення та утримання споживачів (клієнтів), зростання професіоналізму співробітників, збільшення доходів і зниження витрат.
І.Л.Петрова [8]	Ключові показники ефективності — це дані, за якими оцінюється результативність і ефективність дій персоналу, процесів і функцій управління компанією, ефективність конкретної діяльності.
Е. Ветлужских [9]	Розглядає KPI як елемент системи Performance Management: інструмент оцінки досягнення цілей компанії, підрозділу, відділу, працівника.

Аналіз визначень авторів, наведених в табл. 1, дозволяє простежити генезис концепції управління за цілями (Management by object - MBO), а саме поширення ідей відстеження KPIs з рівня управління організацією в цілому на всі рівні управління до нижчої – лінійної ланки. Так, Д. Парментер [2] наголошував, що KPI – це показники відначальні, вихідні, від виконання яких залежить стан інших похідних, в тому числі, фінансових показників компанії. В подальших публікаціях спостерігаємо каскадизацію як цілей, так і вимірників їх досягнення на всі рівні управління задля забезпечення злагодженості як планування, так і самої діяльності розрізнених функціональними завданнями структурних підрозділів та посадових одиниць. І.Л. Петрова [8] в самому визначенні поняття KPI демонструє їх роль в забезпеченні HR-функції “оцінювання

персоналу”. Спільними у визначеннях та описах КРІ є опис їх основного призначення: відстеження продуктивності організації в напрямку досягнення її головних, стратегічних цілей.

В ряді публікацій (Д.Парментер, Е.Ветлужских) система КРІ розглядається у тісному зв'язку з системою збалансованих показників (BSC – Balanced ScoreCard) Р.Каплана та Д.Нортон, оскільки остання впорядковує всі ключові показники ефективності в чотири групи, які називаються “перспективами” і відображають важливі драйвери успішного розвитку організації: фінанси, клієнти (споживачі, ринок), внутрішні процеси, навчання персоналу. За методикою BSC в рамках кожної з цих перспектив організація має визначити стратегічні цілі, досягнення яких має вимірюватися за заделегідь визначеними показниками (measures) з цільовими значеннями (targets). Так от, саме ці показники варто брати в якості ключових показників ефективності (КРІ) топ-менеджменту організації. Зручність використання системи збалансованих показників BSC для визначення КРІ полягає в тому, що вона дозволяє в процесі пошуку показників не втратити важливі напрями діяльності керівників, що підлягають контролю та моніторингу, а також передбачає визначення причинно-наслідкових ланцюжків, які демонструють вплив одних стратегічних завдань та, відповідно, показників, на інші. Це якнайкраще дозволяє визначити саме ключові показники, на чому акцентував увагу один з основоположників КРІ – Д.Парментер.

Система КРІ-оцінювання буде ефективною за декількох важливих умов:

1) тісна кореляція (узгодження) ключових показників ефективності діяльності зі стратегічними завданнями організації. По суті, стратегічні завдання університету мають деталізуватися у тактичних завданнях топ-керівників та окремих структурних підрозділів з урахуванням їх функціоналу;

2) можливість впливати на показники: цей принцип розповсюджується як на рівні всього підприємства (наприклад, в конкурентній ринковій економіці підприємство / організація не здатна впливати на зміну регуляторної політики держави або дії конкурентів), так і є особливо важливим на рівні КРІ структурних підрозділів та окремих працівників;

3) формулювання самих КРІ-показників за критеріями SMART: S – конкретність, M – вимірюваність, A – досяжність (реалістичність), R – релевантність стратегічним завданням організації, T – визначеність часу досягнення цільових значень показників. Автори-методологи системи КРІ особливо наголошують на вимозі «вимірності» індикатора – можливості надати йому цифрового значення, бо не можна керувати тим, що не можна побачити в динаміці;

4) створення системи моніторингу (звітності) поточних значень обраних показників та їх цільових значень за обраний період планування;

5) ранжування КРІ-показників ступенем важливості / пріоритетності. Наприклад, для університетів з бюджетним фінансуванням завдання та відповідний показник скорочення дебіторської заборгованості по оплаті за навчання буде менш пріоритетним, ніж завдання забезпечення виконання ліцензійних вимог в частині кадрового складу проектних груп чи підвищення рівня наукової активності науково-педагогічного персоналу. Тому при розробці КРІ-показників є необхідність проранжувати їх для подальшого пріоритетного фінансування програм або окремих заходів, спрямованих на досягнення більш важливих показників;

6) обмеження кількості КРІ для забезпечення легкості моніторингу показників та всієї системи в цілому. Д.Парментер пропонує правило “10/80/10”, за яким 10% всієї кількості КРІ мають бути у серії відповідальності топ-менеджерів, 80% - є показниками

лінійних керівників, а ще 10% є виробничими показниками, що мають бути на контролі вищого керівництва. Тобто, в цілому, у великій організації бажано мати не більше 100 KPI, серед яких 20-25 показників є показниками вищого керівництва;

7) співпраця керівництва та виконавців (керівників структурних підрозділів, окремих фахівців) як в процесі постановки цілей на плановий період, так і в процесі визначення ключових показників діяльності;

8) наявність потужної інформаційної системи звітності, яка б надала можливість відстежувати поточні значення обраних KPI.

Поширення системи оцінювання ефективності діяльності компаній на основі моніторингу KPI на сферу неприбуткових організацій спостерігається в країнах світу з другої половини першого десятиліття ХХ віку. Питанням застосуванню системи KPI в сфері публічного управління присвячені праці Ю.С. Потьомкіної, С. Зелінського, проте створення внутрішніх систем оцінювання ефективності діяльності університетів ще не є достатньо розповсюдженою практикою для вітчизняних ЗВО. Тому розглянемо наявний вітчизняний та зарубіжний досвід в напрямку створення систем KPI для оцінки ефективності діяльності університетів.

Пошук досвіду застосування системи KPI в українських університетських системах виявився надскладною задачею, яку неможливо було вирішити в рамках стандартних пошукових запитів через співпадання слів пошуку та вихідних даних наукових (найменування закладу вищої освіти) публікацій з тематики KPIs в компаніях. Тому дослідження проводилося шляхом аналізу публічної інформації з офіційних сайтів провідних університетів.

Сайт Київського національного університету імені Т.Г.Шевченка [10] не містить інформацію про розробку та затвердження KPI, проте з щорічного звіту ректора можна виявити основні показники, які тримає на контролі ректорат:

1) показники позицій університету в світових та національних рейтингах: World University Rankings компанії QS: в цілому, в регіоні Східної Європи та центральної Азії, за предметами; Times Higher Education; U.S. News Global Education;

2) публікаційна активність (кількість публікацій у науково-метричній базі Scopus; індекс Гірша);

3) показники якості викладацького складу (кількість викладачів; кількість академіків та членів-кореспондентів НАН України та галузевих наук; кількість докторів та кандидатів наук);

4) спектр освітніх послуг (кількість спеціальностей, кількість галузей наук);

5) показники контингенту за освітніми рівнями;

6) кількість відокремлених навчально-наукових структур: факультетів, навчальних інститутів, центрів, коледжів та ліцеїв, наукових парків, обсерваторій, тощо.

Ці показники, виділені у вступі Звіту ректора КНУ ім.Т.Г.Шевченка, можна вважати тими 10% KPI, що знаходяться на контролі вищого керівництва. Проте далі в звіті ректора представлені показники деталізуються за напрями діяльності, яка оцінюється різною кількістю показників, загальним числом 545 (табл. 2), що, на нашу думку, ускладнює керованість системою. Більшість показників діяльності КНУ ім. Т.Г.Шевченка аналізуються як в структурі, так і в динаміці з попередніми роками.

Таблиця 2

Показники діяльності КНУ ім. Т.Г. Шевченко, складено автором за джерелом [10]

Напрями діяльності, які оцінювались	Кількість показників
1	2
1. Дінаміка та структура контингенту здобувачів	44
1.1. Показники прийому на навчання (ефективність вступної кампанії)	32
1.2. Показники поновлення, переведення, відрахування та визнання результатів навчання	18
1.3. Розробка, запровадження та вдосконалення програм підготовки, підвищення якості методичного забезпечення навчального процесу (публікація підручників, навчальних посібників та інших навчально-методичних видань), практичної підготовки студентів	28
1.4. Сприяння працевлаштуванню студентів	2
1.5. Якість підготовки студентів: - абсолютна та якісна успішність, - отримання дипломів	26 20
1.6. Виконання навчального навантаження	13
1.7. Підвищення кваліфікації науково-педагогічних та педагогічних працівників	5
1.8. Участь іноземних викладачів в навчальному процесі	4
1.9. Участь академіків, членів-кореспондентів НАН України та газузових національних академій в навчальному процесі	1
1.10. Розбудова внутрішньої системи забезпечення якості	3
2. Науково-дослідницька діяльність	
2.1. Кадрове забезпечення виконання НДР	8
2.2. Організаційне та фінансове забезпечення НДР	12
2.3. Тематика наукових досліджень. Показники наукової діяльності	14
2.4. Публікації співробітників у Scopus	8
2.5. Рейтинг Webometrics	6
2.6. Конференції, семінари, форуми	4
2.7. Патентно-ліцензійна діяльність	18
2.8. Трансфер технологій	10
2.9. Участь у наукових виставках	1
2.10. Підготовка наукових та науково-педагогічних кадрів	34
2.11. Атестація наукових і науково-педагогічних кадрів та робота спеціалізованих вчених рад	8
2.12. Робота ради молодих вчених та наукового-співтовариства студентів та аспірантів	3
2.13. Електронні ресурси	13
2.14. Діяльність наукової бібліотеки	29
3. Міжнародна діяльність	
3.1. Участь в міжнародній співпраці	4
3.2. Участь у міжнародних рейтингах університетів	16
3.3. Участь університету у міжнародних освітніх проектах і програмах	2
3.4. Академічна мобільність та зарубіжні видання	16
3.5. Прийом зарубіжних викладачів, науковців і студентів	10

Продовження таблиці 2

3.6. Співпраця з посольствами та міжнародними організаціями	-
4. Кадрова політика університету	
4.1. Показники професорсько-викладацького складу	28
4.2. Показники навчально-допоміжного та адміністративно-господарського персоналу	6
4.3. Кадрове забезпечення науково-дослідної діяльності	16
5. Робота зі студентами	
5.1. Етичне, моральне та патріотичне виховання	1
5.2. Функціонування студентського парламенту	5
5.3. Стимулювання професійного зростання	1
5.4. Участь у соціальних і благодійних проектах	1
5.5. Культурно-масова та спортивна робота	1
5.6. Забезпечення належних умов проживання у гуртожитках	0
6. Фінансове забезпечення діяльності університету	
6.1. Бюджет університету та фінансування програм	16
6.2. Заробітна плата співробітників університету за загальним і спеціальними фондами	10
6.3. Придбання та переведення матеріальних цінностей	3
7. Адміністративно-господарське та матеріально-технічне забезпечення діяльності університету	
7.1. Реорганізація та підвищення ефективності діяльності адміністративно-господарської частини	-
7.2. Реконструкція, реставрація, капітальні та поточні ремонти споруд і будівель університету	8
7.3. Реалізація проектів з термомодернізації та енергозбереження в університеті в 2018 році	3
7.4. Реалізація проектів будівництва житлових будинків для співробітників університету	4
7.5. Університетська клініка	6
8. Інформаційно-комунікаційна робота (розглядається діяльність відповідних структурних підрозділів)	26
Всього	545

В Хмельницькому національному університеті, який був обраний для порівняння як класичний регіональний університет зі статусом “національний” розроблена Стратегія розвитку ЗВО на 2016-2020 роки. Стратегія містить програму заходів реалізації стратегії з визначеними очікуваними результатами, з яких деякі по суті можна вважати КРІ, проте лише для одного з них визначені планові значення у цифровому вираженні. Частина очікуваних результатів сформульована неконкретно та не відповідає критерію вимірюваності, наприклад “оптимальна цінова політика”. Проте сайт з публічною інформацією університету містить окремі звіти ректора про виконання умов контракту з МОН України, про значення показників критеріїв надання та підтвердження статусу національного, про надходження та використання коштів, про проведення антикорупційних заходів, про контингент студентів, про стан фізичного виховання і спорту [12].

Заслуговує на увагу Стратегія розвитку Харківського національного університету ім. В.Н. Каразіна на 2019-2025 роки, яка сформульована майже повністю в 31 КРІ, для яких визначені поточні значення (2018р.) та цільові значення індикаторів (на 2025 рік) за п'ятьма напрямками [13]:

- Наука – 8 індикаторів;
- Освітня діяльність – 5 індикаторів;
- Університет в глобальному науково-освітньому просторі – 7 індикаторів;
- Інфраструктура університету – 6 індикаторів, виражених у нецифрових термінах;
- Університетський менеджмент – 5 індикаторів.

Пошуковий запит щодо КРІ університетів на англійській мові дав значно більше релевантних результатів пошуку. Відразу слід зазначити, що іноземні університети використовують КРІ як для внутрішніх (управління ефективністю), так і для зовнішніх цілей (залучення здобувачів та науково-педагогічних фахівців, фінансування досліджень, зміцнення міжнародної співпраці, тощо). За результатами дослідження КРІ іноземних університетів можна скласти таку класифікацію ключових показників діяльності університетів (табл 3).

Таблиця 3

КРІ іноземних університетів

Перспективи	Класи	Ключові показники діяльності КРІ
Академічна перспектива	Студентська успішність: залучення, утримання, випуск кращих студентів	Запити від абітурієнтів Конверсія абітурієнтів Заяви від абітурієнтів Конкурс серед першокурсників Кількість прийнятих першокурсників Першокурсники, які успішно завершили перший курс Показники якості (успішність) Топ 10% на курсі Показники випуску (відсоток студентів, які отримали ступінь) Відсоток студентів, які отримують роботу протягом Х місяців 1-річний коефіцієнт утримання студентів Академічна успішність випускників
	Забезпечення якості академічних програм та методичний супровід	Частка навчальних курсів з кількістю записаних студентів менше 20 Частка навчальних курсів з кількістю записаних студентів більше 50 Пропускний бал для національних ліцензій або іспитів (наприклад, медичні спеціальності, фармація, право) Витрати на академічний супровід одного студента Навчальні витрати на кількість студентів Участь студентів в навчанні за кордоном
	Залучення та утримання видатних викладачів / співробітників	Середня заробітна плата з пільгами та компенсаціями Задоволеність працівників Кількість ставок завідувачів кафедр та професорів Частка постійного (штатного) персоналу Показники обороту персоналу (плинність, постійність) Участь персоналу в централізованому навчанні та підвищенні кваліфікації

Продовження таблиці 3

Фінансова перспектива	Оптимізація витратків	Адміністративні витрати на студента Відділи (департаменти) з перевитратами бюджету Кількість фінансових тінювих систем Кількість завершених вчасно капітальних проектів
	Інвестиції та пожертви, гранти	Середній рівень надходжень від одного студента, який випустився Відсоток планових (оголошених) зборів на компанію (проект) Відсоток зібраних цільових коштів Надходження (дотації) на одного студента
	Відповідність вимогам	Висновки аудиту Витрати бюджету на відповідність університету вимогам Порушення правил безпеки в лабораторіях Порушення інших вимог Час закриття фінансового року (у тижнях)
Науково-дослідницька перспектива	Зростання фундаментальних досліджень	Кількість нагороджених контрактів та грантів Кількість виданих патентів Рівень успішних пропозицій Частка персоналу факультетів, що приймає участь в наукових дослідженнях
	Забезпечення належними засобами проведення досліджень	Нове обладнання лабораторій Порушення безпеки в лабораторіях Площа приміщень інкубаторів
	Зростання наукової активності факультетів	Кількість членів національних академій Кількість публікацій або звітів про результати досліджень в національних виданнях Кількість публікацій в міжнародних виданнях Кількість цитувань
Перспектива Кампус та Спільноти	Покращення життя в Кампусі	Кількість громадських офіцерів (службовців) Бездротове покриття Кампусу Навчальне середовище (кількість студентів в кімнаті, відсоток кімнат, обладнаних мультимедією)
	Підтримка доброчесності та служіння університетській Спільноті	Оцінка задоволеності Спільноти навчанням та роботою служб Кампусу Фінансування ініціатив громадських послуг Усвідомлення студентами Кодексу етики
	Підтримка спорту	Співвідношення спортсменів-першокурсників до спортсменів-випускників Частота участі студентів у легкоатлетичному та спортивному клубах Відновлення спортивного інвентаря
	Удосконалення інформаційних ресурсів	Кількість книг та періодики Кількість он-лайн баз даних Кількість ліцензій програмного забезпечення

Пол Баллард (Paul J. Ballard) проаналізував в загальному підрахунку 2139 KPI-показників 34 коледжей та університетів Північно-центральної асоціації закладів

вищої освіти США, які йому вдалося систематизувати в 251 остаточні показники, об'єднані в 24 категорії. [14] Нижче, в діаграмі 1, продемонстровані найбільш поширені серед інститутів вищої освіти КРІ-показники.

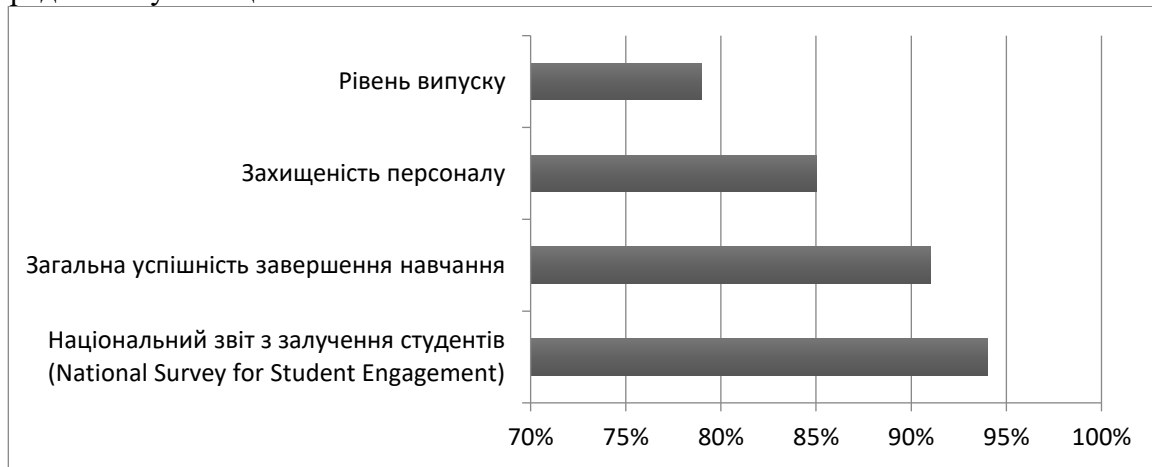


Рисунок 1 – Частота використання КРІ-показників інститутів вищої освіти Північно-центральної асоціації закладів вищої освіти США [14]

Найбільш розробленою та досконалою в методологічному плані, є на нашу думку, система КРІs Державного університету в Хаїлі (Саудівська Аравія). [15] Для моніторингу процесу досягнення стратегічних цілей керівництвом університету обрано 50 ключових показників діяльності за 11 стандартами, з яких 29 показників є показниками національної системи акредитації. Методика містить по кожному з п'ятидесяти індикаторів:

- 1) код КРІ (його номер);
- 2) коротке найменування індикатора;
- 3) повне визначення (дефініція) індикатора;
- 4) метод розрахунку індикатора;
- 5) одиниця виміру (кількість або процент);
- 6) необхідні для розрахунку данні або звіти;
- 7) необхідний для визначення інструмент (наприклад, опитувальник);
- 8) структурний підрозділ (структурні одиниці), відповідальний за виконання індикатора;
- 9) структурний підрозділ, відповідальний за збір даних щодо індикатора;
- 10) період звітності (наприклад, щорічно);
- 11) таблиця рівнів досягнень та прогресу за кожним з показників. При цьому за всіма індикаторами визначається 6 рівнів прогресу, наприклад, для індикаторів, що вимірюються у відсотках, 1-й рівень: 1-14,9%; ... 6-й рівень: 80-100%, або, для бального показника "Оцінка загальної ефективності адміністрування" 1-й рівень буде визначатися оцінкою в межах до 2,49 балів, а для 6-го рівня – в межах від 4,5 до 5,0 балів.

Основне завдання запровадження системи оцінювання на основі КРІ-показників в Донецькому національному університеті імені Василя Стуса – це створення мотиваційного механізму реалізації стратегії розвитку університету до 2025 року. При цьому на перших етапах розробки та впровадження системи КРІ-оцінки не створюється ув'язка досягнення показників з системою матеріального стимулювання праці. На першому етапі (експериментального впровадження) важливо буде дослідити сам прогрес у досягненні стратегічних пріоритетів та цілей. Вже в цьому розкривається важливий мотиваційний інструмент КРІs – постановка та досягнення амбітних стратегічних цілей.

Розробка стратегії розвитку університету до 2025 року відбувалася на демократичних принципах, що реалізувалися шляхом обговорень, мозкових штурмів ректорату, керівників структурних підрозділів адміністрації університету, керівників факультетів та кафедр на спеціально організованих стратегічних сесіях, зустрічах робочих груп, тощо. Тільки за таких умов можна забезпечити подальшу успішну реалізацію розробленої стратегії, реальну залученість персоналу у життя та розвиток університету, інтеграцію колективу та студентства навколо спільних цілей в надзвичайно складних умовах виживання в екзилі.

Успішна реалізація затвердженої стратегії можлива лише за умов системного моніторингу показників виконання стратегії, тому в університеті постало актуальне питання розробки методики оцінювання прогресу в реалізації стратегії, в якості якої в Донецькому національному університеті імені Василя Стуса було обрано KPIs. Розроблена робочою групою ректорату та фахівців з різних факультетів карта індикаторів (KPI) наразі включає 3 рівня індикаторів: індикатори I рівня – KPIs ректора та проректорів, індикатори II рівня – KPIs структурних підрозділів апарату управління університету; індикатори III рівня – персональні KPI. Загальна кількість індикаторів I рівня становить 32, індикаторів II рівня – 109, визначення індикаторів III рівня передбачається не здійснювати на загальноуніверситетському рівні, а віддати до повноважень керівників структурних підрозділів. Всі визначені індикатори умовно відносяться до 5 наступних груп: освітні, фінансові, кадрові, науково-інноваційні, іміджеві (рис.2).



Рисунок 2 - Система KPIs ДонНУ імені Василя Стуса (проект)

Висновки. У вітчизняних університетах система KPI не є розповсюдженою, хоча всі досліджені університети мають стратегії розвитку. В зарубіжних університетах оцінювання прогресу в досягненні стратегічних цілей за допомогою KPIs – досягта розповсюджена практика. Значна частина KPIs університетів є показниками національних систем акредитації (звітування), проте університети розробляють і власні актуальні та релевантні їх організаційним структурам KPIs. Система ключових показників ефективності діяльності ДонНУ імені Василя Стуса корелюється з системою збалансованих показників BSC, де науково-інноваційні показники, а також частково освітні показники (відповідності ліцензійним вимогам, якості навчання, тощо) є по суті, показниками “внутрішніх процесів”, а індикатори іміджу університету та частково освітні показники (по контингенту здобувачів) співвідносяться з ринковими

показниками в моделі BSC; при цьому зазначена система індикаторів враховує особливості діяльності установи та її організаційну будову.

Система оцінювання діяльності структурних підрозділів за КРІ сприятиме діалогу як між керівництвом університету і співробітниками, так і між структурними підрозділами, оскільки для досягнення стратегічних цілей кожен співробітник буде не тільки знати стратегічні орієнтири у конкретних вимірниках, але й розуміти шляхи / способи їх досягнення, оскільки процес вибору релевантних стратегічним завданням показників та їх цільових значень передбачає одночасне обговорення як їх реалістичності, так і необхідних для їх досягнення інструментів або їх комбінації (цільових програм), а також потрібних ресурсів (матеріальних, фінансових, кадрових).

Постановка тактичних завдань для досягнення заданих КРІ сприятиме уникненню двозначності та неузгодженості в розумінні стратегічних цілей між співробітниками та керівництвом. Визначення КРІ-показників допомагає працівникам перейти від процесного виконання роботи до результативного, що забезпечує не тільки раціональне використання людських ресурсів, але й досягнення стратегічних цілей організації, що дозволить підвищити рівень її конкурентоспроможності, задоволеність основних стейкхолдерів (власників / держави, споживачів – здобувачів вищої освіти та їх батьків, інвесторів, персоналу) та, у підсумку, створити більші можливості для подальшого успішного розвитку.

Перспективи подальших досліджень. Розробка систем оцінки досягнення стратегічних цілей університету є актуальною науково-практичною задачею українських ЗВО, вирішення якої сприятиме не тільки підвищенню ефективності діяльності університетів та просуванню останніх в світових рейтингах. Достатньо актуальним є завдання розробки комплексу фінансових показників діяльності (фінансової стійкості, прибутковості), адаптованих під бюджетну модель вітчизняних університетів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Всеукраїнський протест профспілок: разом за свої права. URL: <https://pon.org.ua/novyny/6650-vseukrayinskiy-protest-profsplok-razom-za-svoyi-prava.html>.
2. Питер Ф. Друкер. *The Practice of Management* (1954). Русскоязычное издание: Практика менеджмента. М.: «Манн, Иванов и Фербер», 2015. 416 с.
3. Парментер Д. Ключові показники ефективності. Розробка, впровадження та застосування вирішальних показників. М.: Олімп-Бізнес, 2008.
4. Bernard Marr. *Key Performance Indicators (KPI): The 75 Measures Every Manager Needs to Know*. 2012. Pearson UK.
5. Kent Bauer. *KPIs – The Metrics that Drive Performance Management*. 2004.
6. Клочков А. К. КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов. — Эксмо, 2010. — 160 с.
7. Панов М. М. Оценка деятельности и система управления компанией на основе КРІ. М.: Инфра-М, 2013. 255 с.
8. Петрова І. Л. Стратегічне управління людськими ресурсами : навч. посіб. К. : КНЕУ, 2013. 466 с.
9. Ветлужских Е. Стратегическая карта, системный подход и КРІ. Инструменты для руководителей. Альпина Бизнес Букс. 2013.
10. Paul J. Ballard^[1]_[SEP]. *Measuring Performance Excellence: Key Performance Indicators for Institutions Accepted into the Academic Quality Improvement Program (AQIP)*. (2013). Dissertations. 196.^[1]_[SEP]
11. Звіт ректору Київського національного університету ім.Т.Г.Шевченка за 2018 рік.

URL: <http://univ.kiev.ua/pdfs/zvit/zvit-rektora-2018.pdf>

12. Публічна інформація Хмельницького національного університету. URL: <http://www.khnu.km.ua/root/page.aspx?l=0&r=700&p=100>.

13. Стратегія розвитку Каразінського університету на 2019-2025 роки. URL: <http://www.univer.kharkov.ua/docs/work/strategiya-rozvytku-universitetu-2019-2025-2.pdf>

14. Craig Kennedy. KPI Examples in Higher Education. URL: <https://blogs.sap.com/2010/05/03/kpi-examples-in-higher-education/>

15. Key Performance Indicators of the University of Hail. Definition-Patterns- Importance. URL:

[http://www.uoh.edu.sa/en/Subgates/Faculties/CM/Departments/Electrical/PublishingImages/Pages/Program-Assessment/Key_Performance_Indicators-E%20final%20\[1\].pdf](http://www.uoh.edu.sa/en/Subgates/Faculties/CM/Departments/Electrical/PublishingImages/Pages/Program-Assessment/Key_Performance_Indicators-E%20final%20[1].pdf)