ЕКОНОМІКА ЗНАНЬ, ІННОВАЦІЙНА ЕКОНОМІКА

УДК 338.262.7

<https://doi.org/10.31470/2306-546X-2018-38-7-14>

ПІДХОДИ ДО РОЗРОБКИ МЕТОДИКИ ВИЗНАЧЕННЯ НЕФІНАНСОВИХ ПОКАЗНИКІВ ЩОДО ПІДГОТОВКИ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ

Козоріз Л.О.

Предметом дослідження є процес підготовки здобувачів вищої освіти в розрізі оцінки його ефективності.

Мета статті – на основі існуючих напрацювань застосування ключових показників ефективності розробити підходи щодо формування збалансованої системи нефінансових показників, придатних для аналізу витрат на підготовку здобувачів вищої освіти.

Метод чи методологія проведення роботи. Застосовані загальнонаукові методи (наукова абстракція, порівняння, аналіз, синтез, узагальнення) та специфічний метод ключових показників ефективності (KPI).

Результати роботи: охарактеризовано сучасні підходи до розуміння явища нефінансових показників у застосуванні до аналізу ефективності системи освіти України, зокрема – питань ефективності підготовки здобувачів вищої освіти. Розглянуто ключові елементи стратегічних цілей освітніх закладів. Обґрунтовано основні етапи формування збалансованої системи нефінансових показників, включаючи формування стратегії, визначення найважливіших чинників успіху, визначення показників ефективності та розробка їх системи, що відповідає потребам та можливостям закладу вищої освіти. Досліджено основні ризики та особливості впровадження нефінансових показників. Запропоновано орієнтовний перелік показників, які можуть стати базою для ефективного моніторингу ефективності витрат на підготовку здобувача вищої освіти.

Застосування результатів: при розробці стратегії управління вищою освітою на макро- та мікрорівнях державними і регіональними органами влади.

Висновки. Метод ключових показників ефективності є прийнятним для аналізу ефективності витрат на підготовку здобувачів вищої освіти. Існуючі методологічні підходи дають змогу розгорнути систему аналізу ефективності як на макрорівні (аналіз всієї вищої школи), так і на рівні окремих закладів. За допомогою розробленої системи показників існує можливість вийти за межі найвної кількісної оцінки показників та досягти реального оцінювання віддачі від інвестицій держави у підготовку кадрів.

Ключові слова: ключові показники ефективності, оцінка витрат на освіту, реформування системи освіти.

ПОДХОДЫ К РАЗРАБОТКЕ МЕТОДИКИ ОПРЕДЕЛЕНИЯ НЕФИНАНСОВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ПРИ ПОДГОТОВКЕ СОИСКАТЕЛЕЙ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

Козоріз Л.А.

Предметом исследования является процесс подготовки соискателей высшего образования в разрезе оценки его эффективности.

Цель статьи – на основе существующих наработок применения ключевых показателей эффективности разработать подходы по формированию сбалансированной системы нефинансовых показателей, пригодных для анализа затрат на подготовку соискателей высшего образования.

Метод или методология проведения работы. Применены общенаучные методы (научная абстракция, сравнение, анализ, синтез, обобщение) и специфический метод ключевых показателей эффективности (KPI).

Результаты работы: охарактеризованы современные подходы к пониманию явления нефинансовых показателей в применении к анализу эффективности системы образования Украины, в частности – по эффективности подготовки соискателей высшего образования. Рассмотрены ключевые элементы стратегических целей образовательных учреждений. Обоснованы основные этапы формирования сбалансированной системы нефинансовых показателей, включая формирование стратегии, определение важнейших факторов успеха, определение показателей эффективности и разработка их системы, отвечающей потребностям и возможностям учреждения высшего образования. Исследованы основные риски и особенности внедрения нефинансовых показателей. Предложено ориентировочный перечень показателей, которые могут стать базой для эффективного мониторинга эффективности затрат на подготовку соискателя высшего образования.

Применение результатов: при разработке стратегии управления высшим образованием на макро- и микроуровне государственными и региональными органами власти.

Выводы. Метод ключевых показателей эффективности является приемлемым для анализа эффективности затрат на подготовку соискателей высшего образования. Существующие методологические подходы позволяют развернуть систему анализа эффективности как на макроуровне (анализ всей высшей школы), так и на уровне отдельных учреждений. С помощью разработанной системы показателей существует возможность выйти за пределы наивной количественной оценки показателей и достичь реального оценивания отдачи от инвестиций государства в подготовку кадров.

Ключевые слова: ключевые показатели эффективности, оценка расходов на образование, реформирования системы образования.

APPROACHES TO THE DEVELOPMENT OF NON-FINANCIAL INDICATORS DETERMINING METHOD AT THE PREPARATION OF THE APPLICANTS FOR HIGHER EDUCATION

Kozoriz L.O.

The subject of the study is the process of preparing applicants for higher education in the context of assessing its effectiveness.

The purpose of the study is to develop a balanced system of non-financial indicators suitable for analyzing the costs of training applicants for higher education.

Method or methodology of the work. General scientific methods (scientific abstraction, comparison, analysis, synthesis, generalization) and a specific method of key performance indicators (KPI).

The results. The article describes modern approaches to understanding the phenomenon of nonfinancial indicators applied to the education system effectiveness analysis in Ukraine, in particular it deals with the issues of the higher education applicants training effectiveness. The key elements of the strategic goals of educational institutions are considered. Author reveals basic stages of non-financial indicators balanced system formation including formation of strategy, determination of the most important factors of success, definition of efficiency indicators system, which corresponds to the needs and opportunities of the institution of higher education. The main risks and peculiarities of the implementation of non-financial indicators are investigated. An indicative list of key performance indicators is proposed, which can become the basis for effective monitoring of the cost effectiveness of training for higher education.

Scope of the results: for development of a strategy for managing higher education at the macro and micro levels by state and regional authorities.

Conclusions. The method of key performance indicators is acceptable for analyzing the cost-effectiveness of training applicants for higher education. Existing methodological approaches allow to develop a system of efficiency analysis both at the macro level (analysis of the entire higher school) and at the level of individual institutions. Using developed system of indicators, it is possible to go beyond the naive quantitative assessment of indicators and to achieve a real assessment of the return on state investment in training.

Key words: non-financial indicators, cost estimates, training for higher education, reforming the education system, key performance indicators, KPI, balanced indicators.

Актуальність. В останні роки система освіти знаходиться у стані постійного реформування та вдосконалення. Зокрема реформування направляється на оптимізацію фінансування підготовки здобувачів вищої освіти із одночасним підвищенням критеріїв якості освіти. Здебільшого здійснюються спроби провести оцінку якості функціонування системи освіти через фінансові та фактичні кількісні показники. В наслідок такого підходу адекватна оцінка якості підмінюється загальними кількісними метриками, які не мають прямого відношення до реальної якості освіти та доцільності здійснюваних витрат. У зв'язку з цим автором розглянуто підходи до створення переліку нефінансових показників, які використовуються для оцінки витрат на підготовку здобувача вищої освіти. Методика ключових показників ефективності (KPI) широко використовується у

комерційному сегменті, а отже може бути адаптована і для ефективного моніторингу доцільності витрат у сфері освіти за рахунок збалансованої системи цифрових метрик.

Ступінь дослідження даної проблеми вченими. Проблематика оцінки ефективності витрат за допомогою ключових показників ефективності та інших фінансових і нефінансових метрик досліджувалась у працях таких вітчизняних і зарубіжних науковців, як В. Вітлінський, Д. Дерлоу, А. Кіган, А. Ключков, М. Мейер, Д. Оуенс та ін. У цих працях детально розроблені методологічні підходи щодо встановлення KPI та управління на їх основі, а також здійснено адаптацію зарубіжних підходів до управління ефективності в українських реаліях. Однак аналіз наукових надбань свідчить про недостатність розроблення методології застосування нефінансових ключових показників ефективності саме з метою оцінки витрат на підготовку здобувача вищої освіти. А отже питання застосування ключових показників ефективності у застосуванні до вищої школи є актуальним та потребує дослідження.

Мета статті – на основі існуючих напрацювань застосування ключових показників ефективності розробити підходи щодо формування збалансованої системи нефінансових показників, придатних для аналізу витрат на підготовку здобувачів вищої освіти.

Виклад основного матеріалу. Згідно із середньостроковим планом пріоритетних дій Уряду до 2020 року, затверджених Розпорядженням КМУ від 3 квітня 2017 р. № 275-р, одним з важливих пріоритетів є розвиток людського капіталу шляхом проведення реформи системи охорони здоров'я, освіти, поліпшення надання державної соціальної підтримки, розвитку культури і спорту дасть змогу забезпечити поліпшення якості життя, освіти і зростання продуктивності праці [1, 3].

Відповідно до цього пріоритету сформульована стратегічна ціль щодо вищої освіти: забезпечення якості вищої освіти шляхом створення нових освітніх програм відповідно до нових стандартів вищої освіти; підвищення рівня та оптимізація результатів наукової та академічної діяльності, підтримка процесу ствердження академічної доброчесності у вищих навчальних закладах та наукових установах.

Разом із тим досі чинна Національна стратегія розвитку освіти в Україні на період до 2021 року схвалена Указом Президента України від 25 червня 2013 року № 344/2013 визначає наступні стратегічні цілі:

- реформування системи освіти, в основу якої покладатиметься принцип пріоритетності людини;
- оновлення згідно з вимогами часу нормативної бази системи освіти;
- модернізація структури, змісту та організації освіти на засадах компетентнісного підходу;
- створення та забезпечення можливостей для реалізації різноманітних освітніх моделей, створення навчальних закладів різних типів і форм власності;
- побудова ефективної системи національного виховання, розвитку і соціалізації дітей та молоді;
- забезпечення доступності та безперервності освіти протягом усього життя;
- формування безпечного освітнього середовища, екологізації освіти;
- розвиток наукової та інноваційної діяльності в освіті, підвищення якості освіти на інноваційній основі;
- інформатизація освіти, вдосконалення бібліотечного та інформаційно-ресурсного забезпечення освіти і науки;
- забезпечення проведення національного моніторингу системи освіти;
- підвищення соціального статусу педагогічних і науково-педагогічних працівників;
- створення сучасної матеріально-технічної бази системи освіти [2].

Дані документи мають досить нечіткі та загальні визначення стратегічних цілей, тому є необхідним складення більш чіткого набору нефінансових критеріїв, які дадуть змогу оцінити ефективність витрат на підготовку здобувача вищої освіти. Для цього необхідно використати широко розповсюджений метод ключових показників ефективності (KPI). Розглянемо специфіку та можливості застосування даного методу у системі вищої освіти.

Ключові показники ефективності (англ. Key Performance Indicators – KPI) – система оцінки, яка допомагає визначити досягнення стратегічної і тактичної (операційної) цілей [4]. Їх використання дає можливість оцінити стан і допомагає в оцінці реалізації стратегії. При цьому стратегія може впроваджуватися як на локальному рівні (на рівні окремого навчального закладу), так і на рівні певного напрямку освіти або всієї системи вищої школи в цілому.

KPI – це інструмент вимірювання поставленої цілі. Якщо показник, який виведено не пов'язаний з метою, тобто не відповідає її змісту, то такий термін не можна використовувати. Технології постановки, перегляду і контролю цілі та задач лягли в основу концепції, яка стала основою сучасного управління проектами і називається управлінням за цілями.

Управління за цілями – метод управлінської діяльності, який передбачає оптимальний результат з можливих результатів діяльності і планування шляхів їх досягнення. KPI і мотивація персоналу стали нерозривними поняттями, оскільки за допомогою даних показників можна створити найдосконалішу і ефективну систему мотивації і стимулювання [8]. При цьому з точки зору системи освіти існує два рівні мотивації:

- Мотивація закладів щодо досягнення поставлених на макрорівні цілей
- Мотивація працівників окремих закладів для досягнення цілей, актуальних для окремого закладу на мікрорівні.

Залежно від стратегії розрізняють різні KPI. В основному їх застосовують для визначення результативності роботи адміністративно-управлінського персоналу [5]. KPI – це ключові індикатори успіху. Ключові показники

можна, зокрема, розділити на випереджаючі і ті, що запізнюються. Показники, що запізнюються, відображають результати діяльності після закінчення періоду. Випереджаючі ж дають можливість управляти ситуацією в межах звітного періоду з метою досягнення заданих результатів по його закінченні.

Ключові показники є частиною системи збалансованих показників (Balanced Scorecard), в якій встановлюються причинно-наслідкові зв'язки між метою і показниками для того, щоб бачити закономірності і взаємні чинники впливу – залежність одних показників (результатів діяльності) від інших [7].

Стратегія, визначення цілей і задач є привілеєм і обов'язком вищої управлінської ланки, тоді як реалізовувати стратегію доводиться працівникам організації на рівні структурних підрозділів. Значну небезпеку для розвитку системи освіти представляє недостатній обмін інформацією між її керівництвом і працівниками. Обумовлено це, перш за все, інформаційною переважаністю керівництва, що не дає можливості адекватно оцінювати інформацію і, як наслідок, робить неможливим контроль за виконанням поставлених стратегічних задач на мікрорівні.

Але відсутність конкретної стратегічної цілі у персоналу та відповідної системи мотивації призводять до того, що виконавці не координують свої дії з глобальною метою закладу та системи вищої освіти в цілому і не мають нагоди орієнтуватися в стратегічних настановах. Така «дезорієнтація» часто призводить до витрати ресурсів на виконання другорядних задач або неефективного використання людських та матеріальних ресурсів. Дана проблема характерна для системи освіти та окремих освітніх закладів як в Україні, так і за кордоном.

Стратегія не є самодостатньою. Керівництво прагне досягнення стратегічної цілі і досягає цього шляхом поставлення задач і контролю за їх виконанням [5]. Ланцюг відносин у процесі реалізації стратегії складається з двох елементів взаємодії керівництва і персоналу організації (або підлеглої організації), що є циклом управління:

- Вертикаль «керівництво – персонал». Тут відбувається визначення керівництвом задачі, доведеної до персоналу або підлеглих організацій у вигляді конкретних настанов, і контроль за виконанням на основі постійно поновлюваної інформації від виконавців. Потім здійснюється коректування задачі і, як подальша стадія, доведення до персоналу уточненої задачі.

- Вертикаль «персонал – керівництво». Персонал або підлегла організація одержує задачу, проводить роботу з її реалізації та інформує керівництво про результати. За принципом зворотного зв'язку, наступною стадією є отримання у відповідь реакції керівництва і коректування власних дій.

Найслабшою ланкою в даній системі є інформаційні канали зв'язку між керівництвом і підлеглими. Якщо вони не працюють, то прийняття управлінського рішення буде засновано на неповноцінній інформації. Багато керівників вважають, що, отримавши максимальний об'єм даних, вони застерігають себе від прийняття невірних рішень [4]. Саме в цьому випадку «більше» не означає «краще», оскільки збільшується час на підготовку інформації і прийняття рішення, отже, затягується прийняття рішення, знижується його якість і своєчасність.

Керівництву організації необхідний інструментарій, який дозволив би наповнити процес прийняття рішення адекватною і достатньою інформацією. Такими інструментами є система KPI і система збалансованих показників, що отримала широке розповсюдження в практиці управління проектами.

Під системою KPI розуміється система фінансових і нефінансових показників, що впливають на кількісну або якісну зміну результатів по відношенню до стратегічної цілі (або очікуваного результату) [6]. Система збалансованих показників включає KPI, які необхідні для кожного об'єкта контролю (структурний підрозділ), і методику їх оцінки. Дані системи або методики складають основу під час ухвалення рішень, базуються на оцінці ефективності діяльності організації і направлені на досягнення стратегічної цілі організації. Для системи освіти особливе значення має саме нефінансова система оцінки, яка дає змогу якісно оцінити ефективність здійснюваних державою інвестицій у людський капітал.

Оцінка ефективності – саме той інструмент, який дозволяє визначити, наскільки управління відповідає рівню досягнення стратегічної цілі, зокрема, зміцненню і зростанню ринкової вартості організації [9]. Варто відзначити, що ця методика – лише інструмент, який полегшує процес прийняття управлінських рішень за рахунок забезпечення керівництва повноцінною інформацією, але вона зовсім не є панацеєю під час рішення системних проблем. Дана методика дозволяє ідентифікувати факт і область виникнення проблеми, але не дає готових рішень.

Йдеться про управління, засноване на ефективності. Нарощування обсягу випуску кадрів та підвищення лише кількісних показників в даний час вже недостатні для сучасного ринку, і тому є потреба у переході на нові прогресивні методи управління. Ці методи дозволяють своєчасно реагувати на зміну умов на ринку.

Задача системи KPI і збалансованих показників полягає в перекладі стратегії системи вищої освіти в комплексний набір показників її діяльності, що визначає основні параметри системи вимірювання і управління. Набір показників задає основу для формування стратегії організації і включає кількісні характеристики для інформування підлеглих про основні індикатори успіху в теперішньому і майбутньому часі. Формулюючи очікувані результати, система ставить ціль і створює умови для її реалізації, а керівництво направляє енергію, здатності і знання співпрацівників на вирішення задач довгострокової перспективи.

В інформації повинно бути рівнів стільки, скільки необхідно для аналізу; набагато важливіше, щоб вона була об'єктивною, точною і надходила у визначений термін.

Базова постановка концепції збалансованих показників полягає в тому, що традиційні фінансово-економічні показники є недостатніми для визначення стратегічного успіху. Для вирішення цієї задачі необхідно мати більш «збалансований набір» показників діяльності в різних площинах, який дозволяє контролювати чинники, що впливають на ці показники, а не просто відстежувати результати. Для успішного моніторингу

процесу в досягненні стратегічної цілі не слід всю увагу загострювати на оцінках минулої діяльності. Необхідно розглядати ті показники, які впливатимуть на результати в майбутньому.

Орієнтир на показники, що характеризують лише одну область діяльності, може негативно відобразитися на кінцевому результаті. Тому система збалансованих показників включає чотири основні аспекти:

- фінансову діяльність;
- відносини із споживачем;
- внутрішню виробничу діяльність;
- навчання і розвиток.

Впровадження системи KPI у системі вищої освіти має проходити в декілька етапів. Послідовність етапів є визначальною, і її зміна негативно відбивається на працездатності системи.

Етап 1. Формування стратегії

Чітко сформульована стратегія описує основні кроки, які слід зробити для досягнення поставленої цілі і бажаних результатів. Стратегія повинна бути розбита на конкретні стратегічні ініціативи, в рамках яких виділені задачі для окремих структурних підрозділів. Найважливішим елементом даного етапу є визначення пріоритетів стратегічних ініціатив і координація між підрозділами та підлеглими організаціями. Це дозволяє значно економити засоби і час.

Етап 2. Визначення найважливіших чинників успіху

На другому етапі визначаються найважливіші чинники успіху, тобто параметри аспектів діяльності системи вищої освіти, які є життєво важливими для реалізації її стратегії.

Етап 3. Визначення ключових показників ефективності

На даному етапі відбувається відбір заходів щодо реалізації стратегії. Інструментом для визначення найважливіших чинників успіху є KPI, які, як кількісний показник виражаються в цифровому вигляді. Необхідно концентруватися лише на найістотніших з них, відсікаючи всі другорядні, скорочуючи їх кількість до, так званих, «ключових». Кількість KPI повинні бути обмеженими (для реальності їх виконання і якості моніторингу). Крім того, вибрані KPI повинні стимулювати працівників на здійснення відповідних дій.

Основні вимоги, які висуваються до KPI:

- обмежена кількість;
- єдність для всієї системи;
- вимірність, можливість дати показник в цифровому виразі;
- прямий зв'язок з найважливішими індикаторами успіху;
- підконтрольність, тобто можливість впливати на чинники;
- стимул для підлеглої організації або персоналу.

Етап 4. Розробка і оцінка збалансованої системи показників.

На даному етапі розробляється узагальнена система фінансових і нефінансових показників. Таким чином, визначається важливість цього рівня, оскільки комбінація показників, їх інформативність і достатність впливатимуть на прийняття управлінського рішення.

Об'єднання KPI в систему збалансованих показників визначається декількома умовами, перш за все, об'єктом контролю, в ролі якого може виступити структурний підрозділ, а також необхідністю оцінки ключових чинників успіху для вирішення стратегічної задачі, встановленої для даного підрозділу. Це звужує список KPI і залишає тільки ті показники, які важливі для оцінки.

Етап 5. Вибір технічного рішення для впровадження KPI

На даному етапі відбувається визначення джерела даних для інформаційного наповнення показників, яке задовольняє умовам достатності, об'єктивності, своєчасності і надійності.

Як і будь-яка зміна системи управління, впровадження системи KPI також наражається на обмеження і протидію. Причин тому декілька:

- по-перше, це неготовність працівників структури впроваджувати систему KPI;
- по-друге, потенційне ослаблення позицій керівництва, оскільки його діяльність стає більш прозорою і керівники старої формації можуть сприйняти дану систему як інструмент тиску;
- по-третє, наявність інформаційних систем. Роль даного чинника не може бути недооціненою;
- по-четверте, чинник постійного використання системи KPI. Якщо система KPI не використовується на регулярній основі, то її ефект зводиться до нуля;
- по-п'яте, необхідно враховувати, що система KPI не замінює управлінську звітність для управління оперативною діяльністю організації.

Ключовими індикаторами успішної реалізації системи KPI є:

- попередня розробка стратегії, яка є визначальним чинником успіху. Система ключових показників ефективності – це є лише інструмент інформаційного забезпечення процесу прийняття управлінського рішення;
 - визначення цілі з урахуванням того, наскільки досягнення поставленої цілі збільшує видатки;
 - наявність інформаційної системи, що є джерелом даних і базою для визначення ключових показників ефективності;
 - підтримка керівництва, зміна стилю корпоративного управління і системи стимулювання персоналу.
- Під час оцінки ефективності роботи відбувається перегляд принципів стимулювання (преміювання)

співпрацівників, оскільки система оцінки ключових показників ефективності виходить на оцінку діяльності конкретного співробітника;

- постійне використання системи, введення її як необхідного інструменту в діяльності керівництва.

Позитивний ефект впровадження системи KPI обумовлений підвищенням загальної ефективності діяльності, оскільки при дієвості системи кожен учасник системи усвідомлює зв'язок між своїми конкретними обов'язками і стратегічними цілями. Керівники, володіючи механізмом підтримки прийнятого рішення, мають нагоду визначити ефективність роботи кожного підрозділу і можуть впливати на процес реалізації стратегії.

Принциповим моментом в застосуванні системи KPI в управлінні системою освіти є чітке розуміння призначення даної методики та її обмежень і є ефективним інструментом для інформаційного забезпечення процесу прийняття рішень.

Але важливо не лише мати систему KPI, а й постійно використовувати її на практиці, здійснюючи контроль за виконанням поставлених стратегічних задач.

Основною метою впровадження ключових показників ефективності в системі вищої освіти є:

- стимулювання ефективності і якості роботи відомств та освітніх закладів, їх підрозділів і окремих працівників;
- аналіз відповідності функцій системи вищої освіти суспільним потребам;
- створення системи зворотного зв'язку освітян з «клієнтами» (перш за все з організаціями, що працевлаштовують випускників);
- підвищення прозорості діяльності освітніх органів.

Впровадження KPI дозволяє збільшити контроль за діяльністю системи освіти з боку суспільства, оскільки дозволяє збудувати ефективну систему управління, направлену на результат. Результат повинен бути позначений в рамках вимірюваних суспільством цілей, поставлених урядом та суспільством перед освітянами. Впровадження технології KPI дозволяє визначити результативність освітніх структур, їх підрозділів і окремих працівників. Технологія KPI ґрунтується на стратегічній меті системи освіти.

Не дивлячись на те, що процес розробки ключових показників не складний, багато державних структур все одно відчують певні труднощі при їх визначенні у зв'язку з відсутністю достатнього досвіду і практики. Причиною цього може служити той факт, що вони не концентруються на основних чинниках, що впливають на функціонування організації, і не призначають відповідальних осіб для кожного з ключових показників ефективності; для вирішення подібних проблем під час використання методики KPI необхідно враховувати такі правила:

- KPI повинні вимірюватися за однією схемою;
- KPI повинні ґрунтуватися на достовірних даних;
- KPI повинні бути зрозумілими і простими у використанні;
- KPI повинні відповідати тому, що вони вимірюють.

Під час реалізації кадрової технології KPI дуже важливо, щоб показники, які використовуються, були зрозумілі всім співробітникам, що беруть участь в процесі. KPI дозволяє звести уявлення про те, як потрібно функціонувати, зокрема, виконувати проект, до єдиного розуміння, додати цільову спрямованість діяльності співробітників і підрозділів. Загальна для всіх система координат дозволяє орієнтуватися в процесі прийняття і виконання рішень, підвищити ефективність діяльності держустанови і направити зусилля державних службовців на досягнення стратегічної цілі організації.

Отже, якщо перейти до першого етапу розробки KPI, необхідно сформулювати стратегічні цілі. Щоб конкретизувати згідно вимог KPI наявні стратегічні цілі, що встановлено державою перед системою вищої освіти відповідно до вимог суспільства, їх можна сформулювати наступним чином:

- Забезпечення економіки держави кадрами необхідної кваліфікації у достатній кількості
- Забезпечення гідного майбутнього для випускників ВНЗ при умові їх працевлаштування за спеціальністю
- Забезпечення зростання загальної вартості людського потенціалу в Україні за рахунок підвищення кваліфікації населення.

Виходячи з цих цілей, можна виділити наступні показники успішності (що є другим етапом визначення KPI):

- Успішність засвоєння здобувачами вищої освіти матеріалу та здобуття необхідних знань, навичок та вмінь для праці за фахом.
- Успішність заповнення вакантних позицій, що потребують кадрів із вищою освітою.
- Успішність виконання випускниками ВНЗ своїх службових обов'язків на робочих місцях.
- Ступінь задоволення всіх «клієнтів», тобто як самих випускників, так і роботодавців, що надали їм позиції у своїх структурах.

Переходимо до заключного третього етапу формування нефінансових показників. На основі стратегічних цілей та з урахуванням індикаторів успішності, можна запропонувати наступні нефінансові показники для оцінки витрат на підготовку здобувачів вищої освіти (табл. 1).

Для впровадження контролю нефінансових показників KPI у системі освіти необхідно розробити методологію збирання та аналізу окреслених показників, провести первинний статистичний аналіз, визначити нормативи та кількісні цілі, що можуть слугувати відображенням встановленої мети.

Таблиця 1. Система нефінансових ключових показників ефективності для оцінки витрат на підготовку здобувача вищої освіти

Показник	Одиниця виміру	Джерело даних	Мотивація показника
Частка здобувачів, що успішно завершили навчання за напрямом	%	Статистичні дані, що збираються у ВНЗ	Показник характеризує, наскільки запропонована програма, заклад чи вся освітня система здатні забезпечити умови для успішного отримання кваліфікації
Середній рівень засвоєння програми за фаховими дисциплінами	Бали	Статистичні дані, що збираються у ВНЗ	Показник характеризує рівень успішності засвоєння програми, а отже якість підготовки фахівця.
Частка випускників ВНЗ, що працюють за фахом через 1 рік після випуску	%	Статистичні дані, що збираються у ВНЗ та додаткові статистичні дослідження	Показник характеризує, наскільки підготовлені здобувачі за досліджуваною ланкою системи освіти (від окремого факультету до системи вцілому) є конкурентоспроможними на ринку праці
Частка випускників ВНЗ, що працюють за фахом через 5 років після випуску	%	Статистичні дані, що збираються у ВНЗ та додаткові статистичні дослідження	Показник характеризує, чи здатні підготовлені здобувачі за досліджуваною ланкою системи освіти будувати систематичну кар'єру у обраному фаховому напрямку
Рівень задоволення роботодавців рівнем підготовки фахівців	Бали	Опитування роботодавців, що приймають випускників	Показник характеризує реальну якість отриманих студентами навичок, знань та вмінь для виконання реальних задач. Мотивує освітні заклади створювати конкурентоздатні програми, що дають актуальні знання та навички
Рівень задоволення випускників своєю роботою за фахом	Бали	Опитування випускників	Показник дає характеристику стану окремих напрямів навчання.
Середня тривалість праці випускника до першого кар'єрного зростання	Кількість місяців	Опитування роботодавців, що приймають випускників, та самих випускників	Показник демонструє здатність випускників до професійного зростання.
Середня тривалість пошуку спеціаліста	Кількість тижнів	Опитування роботодавців, аналіз відкритих даних щодо працевлаштування	Показник характеризує, наскільки система освіти здатна задовольняти потреби ринку праці та наскільки структура підготовки фахівців відповідає потребам суспільства.

Висновки. Отже, метод ключових показників ефективності є прийнятним для аналізу ефективності витрат на підготовку здобувачів вищої освіти. Існуючі методологічні підходи дають змогу розгорнути систему аналізу ефективності як на макрорівні (аналіз всієї вищої школи), так і на рівні окремих закладів.

Оперуючи розробленою системою нефінансових ключових показників ефективності для оцінки витрат на підготовку здобувача вищої освіти, можна створити збалансований механізм оцінки доцільності витрат. За допомогою розробленої системи показників існує можливість вийти за межі наївної кількісної оцінки показників та досягти реального оцінювання віддачі від інвестицій держави у підготовку кадрів. Однак кожен із запропонованих індикаторів є новим для української системи статистики та потребує розроблення теоретичних, методологічних та технологічних аспектів щодо збирання, накопичення та аналізу даних за цим показником, що і складає перспективи для подальшого дослідження.

Список використаних джерел

1. Розпорядження КМУ «Про затвердження середньострокового плану пріоритетних дій Уряду до 2020 року та плану пріоритетних дій Уряду на 2017 рік» від 03.04.2017 р. № 275-р. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/ru/275-2017-%D1%80>
2. Указ Президента України «Про Національну стратегію розвитку освіти в Україні на період до 2021 року» від 25.06.2013 року № 344/2013. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/344/2013>
3. Розпорядження КМУ «Про затвердження плану заходів з реалізації Національної стратегії розвитку освіти в Україні на період до 2021 року» від 04.09.2013 р. № 686-р. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/686-2013-%D1%80>
4. Ключков А. К. КРІ і мотивація персонала. Полный сборник практических инструментов. Эксмо, 2010. 160 с. ISBN 978-5-699-37901-9.
5. Мейер М. В. Оценка эффективности бизнеса. Москва : Изд-во «Вершина», 2008.
6. Вітлінський В. В., Наконечний С. І., Великоіваненко Г. І. Ризик у менеджменті. Київ : ТОВ «Борисфен-М», 1996. 336 с.

7. Дерлоу Д. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень: пер. з англ. Київ : Всеуито, Наукова думка, 2001. 242 с. (Сер. «Усе про менеджмент»).
8. Литягин А. А. Реальное целевое управление. Практика реального внедрения и использования GOALтехнологии А. Литягина. Москва: Альпина Паблишерз, 2010. 352 с. ISBN 978-5-9614-1071-6.
9. *Introducing KPI in government sector. Possible futures for HR functions.* David Owens and Anne Keegan, 2008.

References

1. Rozporyadzhennya KМУ «Pro zatverdzhennya seredn'ostrokovoho planu priorytetnykh diy Uryadu do 2020 roku ta planu priorytetnykh diy Uryadu na 2017 rik» vid 03.04.2017 r. № 275-r [The CMU Resolution «On Approval of the Medium-term Plan for Priority Actions of the Government by 2020 and the Plan of Priority Actions of the Government for 2017» dated April 3, 2017 No. 275-p.] URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/ru/275-2017-%D1%80> [in Ukr.].
2. Ukaz Prezidenta Ukrayiny «Pro Natsional'nu stratehiyu rozvytku osvity v Ukrayini na period do 2021 roku» vid 25.06.2013 roku № 344/2013 [Decree of the President of Ukraine «On the National Strategy for the Development of Education in Ukraine until 2021» dated June 25, 2013, No. 344/2013] URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/344/2013> [in Ukr.].
3. Rozporyadzhennya KМУ «Pro zatverdzhennya planu zakhodiv z realizatsiyi Natsional'noyi stratehiyi rozvytku osvity v Ukrayini na period do 2021 roku» vid 04.09.2013 r. № 686-r. [Resolution of the CMU «On Approval of the Plan of Measures for the Implementation of the National Strategy for the Development of Education in Ukraine until 2021» dated 04.09.2013 No. 686-p] URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/686-2013-%D1%80> [in Ukr.].
4. Klochkov A. K. (2010). KPI y motyvatsyya personala. Polnyy sbornik praktycheskykh ynstrumentov [KPI and staff motivation. A complete collection of practical tools]. Eksmo, ISBN 978-5-699-37901-9 [in Ukr.].
5. Meyer M. V. (2008). Otsinka efektyvnosti biznesu [Business Performance Assessment]. per. z anhl. Moscow : Izd-vo «Vershyna», [in Rus.].
6. Vitlins'ky V. V., Nakonechnyy S. I. & Velykoivanenko H. I. (1996). Ryzyk u menedzhmenti [Risk in management] Kyiv : TOV «Borysfen-M», 1996. [in Ukr.].
7. Derlou D. (2001). Klyuchovi upravlins'ki rishennya. Tekhnolohiya pryynyattya rishen' [Key management decisions. Technology of decision making: per. from english] Kyiv : Vseuvyto, Naukova dumka (Ser. «Use pro menedzhment») [in Ukr.].
8. Lytyahyn A. A. (2010). Real'noe tselevoe upravlenye. Praktyka real'noho vnedrenyya y yspol'zovanyya GOALtekhnohyy A. Lytyahyna [Real target management. The practice of real introduction and use of GOAL technologies A. Lityagin]. Moscow : Al'pyna Pablysherz, ISBN 978-5-9614-1071-6, [in Rus.].
9. David Owens and Anne Keegan (2008). *Introducing KPI in government sector. Possible futures for HR functions.*, [in Eng.].

ДАНИ ПРО АВТОРА

Козоріз Любов Олександрівна, кандидат економічних наук, старший науковий співробітник Центру наукових фінансово-економічних експертиз
ДННУ «Академія фінансового управління».
e-mail: 654luba159@ukr.net

ДАННЫЕ ОБ АВТОРЕ

Козориз Любовь Александровна, кандидат экономических наук, старший научный сотрудник Центра научных финансово-экономических экспертиз.
ГУНО «Академия финансового управления»
e-mail: 654luba159@ukr.net

INFORMATION ABOUT THE AUTHOR

Kozoriz Liubov Oleksandrivna, PhD of Economics, senior research fellow of the Center of Scientific Financial Economical Expertise
SESU «Academy of Financial Management»
e-mail: 654luba159@ukr.net

УДК 332.12.

<https://doi.org/10.31470/2306-546X-2018-38-14-22>

ИННОВАЦИОННЫЙ ПОТЕНЦИАЛ РЕГИОНОВ ВЫШЕГРАДСКОЙ ГРУППЫ

Мариуш Чупич

Объект исследования. Основная цель анализа – определить инновационный потенциал и уровень в регионах Вышеградской группы, через 25 лет после начала экономических преобразований. Контрольной точкой в анализе является Европейский союз и его средние значения с точки зрения выбранных показателей, характеризующих инновации.