

УДК 338.3: 378.09

DOI: 10.31891/2307-5740-2020-288-6-49

АНИСІМОВА О. М., ПРИГУНОВ О. В.

Донецький національний університет імені Василя Стуса, м. Вінниця

## КЛЮЧОВІ ПОКАЗНИКИ ДІЯЛЬНОСТІ В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ ЯК ЗАСІБ АДАПТАЦІЇ ДО ЗМІН

*Одним з ключових принципів забезпечення якості вищої освіти, закріпленому на законодавчому рівні, є залучення до обговорення освітніх траєкторій студентів і роботодавців. Кожен заклад вищої освіти, реалізуючи своє право на самоврядування, має самостійно розв'язувати проблему розробки механізмів і процедур забезпечення якості вищої освіти. В результаті виникає проблема визначення і вибору показників діяльності ЗВО. Розглянуто особливості кожних з трьох груп показників діяльності закладу вищої освіти: показники кількісного оцінювання діяльності, показники продуктивності, показники ефективності.*

*Зроблено висновки про необхідність узгодження KPI зі стратегічним деревом цілей університету. Ключовими PI є ті, вплив на які дозволяє менеджменту ЗВО досягати поставленої мети, тобто адаптуватись до змін зовнішнього середовища, до вимог стейкхолдерів.*

*Ключові слова: ключові показники діяльності, стейкхолдери ЗВО, забезпечення якості діяльності ЗВО, адаптація, зміни.*

ANISIMOVA O., PRIHUNOV O.

Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia

## KEY INDICATORS OF ACTIVITY IN THE SYSTEM OF QUALITY ASSURANCE OF ACTIVITIES OF HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS AS A MEANS OF ADAPTATION TO CHANGES

*One of the key principles of ensuring the quality of higher education, enshrined in law, is to involve students and employers in the discussion of educational trajectories. Each higher education institution, exercising its right to self-government, must independently solve the problem of developing mechanisms and procedures for ensuring the quality of higher education. As a result, there is a problem of determining and selecting indicators of free economic activity.*

*The article proves that the use of the concept of KPI to assess the quality of higher education institutions in Ukraine has its own context, as universities are non-profit and non-profit organizations. Higher education institutions cannot aim to make a profit, so this requires finding special approaches to determine the optimal distribution of resource costs between existing work processes. Quality KPIs should be linked to the institution's interaction with different groups of internal and external influences.*

*The peculiarities of each of the three groups of indicators of activity of the institution of higher education are considered: indicators of quantitative evaluation of activity, indicators of productivity, indicators of efficiency.*

*It is justified that the content of indicators should have clear instructions on how to perform the task. Indicators provide monitoring of the activities and the impact of university management on the current (operational) activities of performers, in particular, on research and teaching staff and their managers. With the help of indicators, the management of the institution indicates what and in what way (under what conditions) employees should perform in accordance with their positions. The list of requirements which KPI should meet is specified.*

*Conclusions are made about the need to harmonize the KPI with the strategic tree of university goals. The key performance indicators are those, the impact on which allows the management of free economic zones to achieve the set goal, ie to adapt to changes in the external environment, to the requirements of stakeholders. Key performance indicators must meet the requirements of specificity, measurability, achievability, relevance and time constraints. This will allow a qualitative and natural impact (in whole or in part) on other components of the system.*

*Key words: key performance indicators, freelance stakeholders, quality assurance of free economic activity, adaptation, changes.*

**Постановка проблеми.** Україна, прагнучи до Європейської спільноти, у травні 2005 року приєдналась до Болонського процесу, задекларував тим зобов'язання реформувати національну систему освіти відповідно до стандартів Європейського простору вищої освіти. Принципи Болонської Декларації стосуються, зокрема: використання системи прозорих зрозумілих і порівнянних ступенів освіти із виданням відповідних додатків до дипломів; переходу на трициклову систему вищої освіти (бакалавріат – магістратура – PhD); використання єдиної системи оцінювання (ECTS); сприяння мобільності студентів і викладачів; сприяння європейській співпраці в галузі забезпечення якості освіти; працевлаштування випускників; просування освіти протягом усього життя; забезпечення зв'язку між вищою освітою та науковими дослідженнями та інноваціями; міжнародна відкритість європейської вищої освіти [1]. Деякі з цих принципів вже реалізовано на національному рівні, але наразі одним із основних завдань закладів вищої освіти України у Болонському процесі залишається визначення національних механізмів і процедур забезпечення якості вищої освіти.

Кожен заклад вищої освіти, реалізуючи своє право на самоврядування, має самостійно, незалежно та відповідально приймати рішення щодо академічних (освітніх), організаційних, фінансових, кадрових та інших питань діяльності [2]. Отже, проблема розробки механізмів і процедур забезпечення якості вищої освіти покладається також безпосередньо на заклади вищої освіти.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Дослідженню питань якості діяльності ЗВО значну увагу приділяли українські вчені: Н. Г. Батечко, І. О. Вакарчук, Б. М. Данилишин, І. Л. Дибач, Т. С. Ігнатенко, Н. Г. Ничкало, С. М. Ніколаєнко, В. Н. Парсяк, К. В. Парсяк, М. О. Сокол, І. В. Станкевич, І. П. Чайка. Так, В. П. Андрущенко, М. І. Винницьким, М. З. Згуровським, М. В. Кісілем, А. М. Колотом, В. І. Луговим, Ю. М. Рашкевичем досліджено ефективність впровадження в Україні положень Болонської декларації. І. С. Волощук, М. В. Євтух, І. П. Кінаш, В. П. Семиноженко висвітлили проблеми пов'язані з підвищенням якості вітчизняної вищої освіти та її сприяння інноваційному розвитку держави і суспільства.

**Мета статі.** Визначити сутність поняття «key performance indicators» в контексті системи забезпечення якості діяльності закладів вищої освіти.

**Виклад основного матеріалу.** Одним з ключових принципів забезпечення якості вищої освіти визначено залучення до обговорення освітніх траєкторій студентів і роботодавців, направлено на розв'язання проблеми ефективного функціонування підприємств, установ, організацій незалежно від форми власності, галузі, масштабу, системи оподаткування, типу фінансування тощо в умовах мінливого та непередбачуваного, інформаційно перенавантаженого зовнішнього середовища. Саме вони є замовниками (покупцями, користувачами) освітніх послуг. Студенти прагнуть набути якісних і конкурентних на ринку праці знань і компетентностей. Роботодавці намагаються залучити до виробництва якісного – готового для виконання ділових обов'язків фахівця. Перед закладами вищої освіти постає питання залучення студентів і роботодавців в систему забезпечення якості освітньої послуги, оскільки вона має бути направлена на задоволення саме їх потреб [3 - 6].

Отже, заклади вищої освіти конкуруватимуть на ринку освітніх послуг і намагатимуться сформувати такі комбінації компетентностей (знань, умінь, навичок, способів мислення, поглядів, цінностей, інших особистих якостей) [2], які дозволять досягнути в процесі надання освітніх послуг найкращих програмних результатів і задовольнити потреби покупців освітніх послуг – здобувачів вищої освіти (студентів, аспірантів, докторантів, слухачів тощо). Тобто отримані здобувачем освіти програмні результати можуть характеризувати рівень задоволеності здобувача освітньою послугою. По завершенню навчання здобувач вищої освіти сам перетворюється на продукт споживання для роботодавців, якість якого роботодавець оцінює через задоволення програмними результатами найманого працівника (рис. 1). Зазначимо, що програмні результати здобувача освіти, зазвичай, не в повному обсязі відповідають запропонованій ЗВО освітньої траєкторії. Вправи за окремими дисциплінами можуть виконуватись ним формально, а певні знання та навички здобувач може засвоювати в процесі самовдосконалення, формуючи таким чином індивідуальний набір програмних результатів за власною освітньою траєкторією. Це, звісно, також не гарантує, що сформований набір знань буде в повній мірі відповідати уявленням працедавців, кожен з яких, в свою чергу, може висувати власні умови і вимоги до фахівців певної кваліфікації. Це вимагає від закладу вищої освіти постійного моніторингу таких умов та вимог, і формування освітньої траєкторії з широким переліком компетентностей, яка повністю або частково задовільнить потреби всіх зацікавлених сторін – стейкхолдерів (рис. 2). Пошук або залучення зацікавлених сторін до обговорення наявних освітніх траєкторій стає одним з необхідних завдань у сучасному освітньому середовищі. Це може бути досить не легко, оскільки в Україні ще не сформувалась стале уявлення про існування такої практики. Ситуація ускладнюється особливістю освіти, бо корисний результат може проявитися тільки через тривалий час. Тому швидко виявити і, за необхідності, відкоригувати програмні результати освітнього процесу неможливо, а оцінювання його можна здійснити тільки за допомогою непрямих показників [7]. Визначення таких показників, методології їх оцінювання, а також планування за результатами оцінювання подальшої освітньої діяльності [8 - 10] стає ще одним з найважливіших питань.



Рис. 1. Зв'язок між закладами вищої освіти, здобувачами вищої освіти і роботодавцями

\* розроблено автором

У сучасній літературі часто зустрічається поняття КРІ (key performance indicators), який, в ході аналізу діяльності бізнесу дуже вільно трактується як «ключовий показник ефективності» і пов'язується з вимірюванням і визначенням оптимальності ресурсних витрат в процесі виконання виробничих завдань з акцентом на слові «ефективність». Але суттєвою помилкою буде здійснення неузгоджених зі стратегічними цілями витрат, навіть оптимальних[11]. Також показники ефективності є похідними від інших і тому більше підходять на роль моніторингових індикаторів стану виробничих процесів, на які можна опиратись в ході виявлення проблемних місць. Показники ефективності не містять інформацію про причини виникнення слабких місць і вимагають розробки подальших інструкцій для пошуку і усунення виниклих проблем.

Використання поняття КРІ для оцінювання якості діяльності закладів вищої освіти в Україні має свій контекст, оскільки університети є некомерційними і неприбутковими організаціями. Тобто вони не можуть ставити за мету отримання прибутку, що вимагає пошуку спеціальних підходів для визначення оптимальності розподілу ресурсних витрат між наявними робочими процесами. Вочевидь, такі КРІ якості повинні пов'язуватись зі взаємодією закладу з різними групами впливу внутрішнього і зовнішнього середовищ ЗВО. Серед стейкхолдерів зовнішнього середовища можна визначити такі: школярі та їх батьки, абітурієнти, громадські організації та об'єднання, регіональні органи державної влади та органи місцевого самоврядування, інші освітні установи, роботодавці, держава, яка здійснює свій вплив через профільовані інституції (Міністерство освіти і науки України, Національне агентство із забезпечення оцінювання якості освіти). Серед суб'єктів груп впливу внутрішнього середовища найбільш визначальними є: адміністративно-управлінський, науково-педагогічний і навчально-допоміжний персонали, а також здобувачі вищої освіти (студенти бакалавріату і магістратури, аспіранти, докторанти, вільні слухачі).

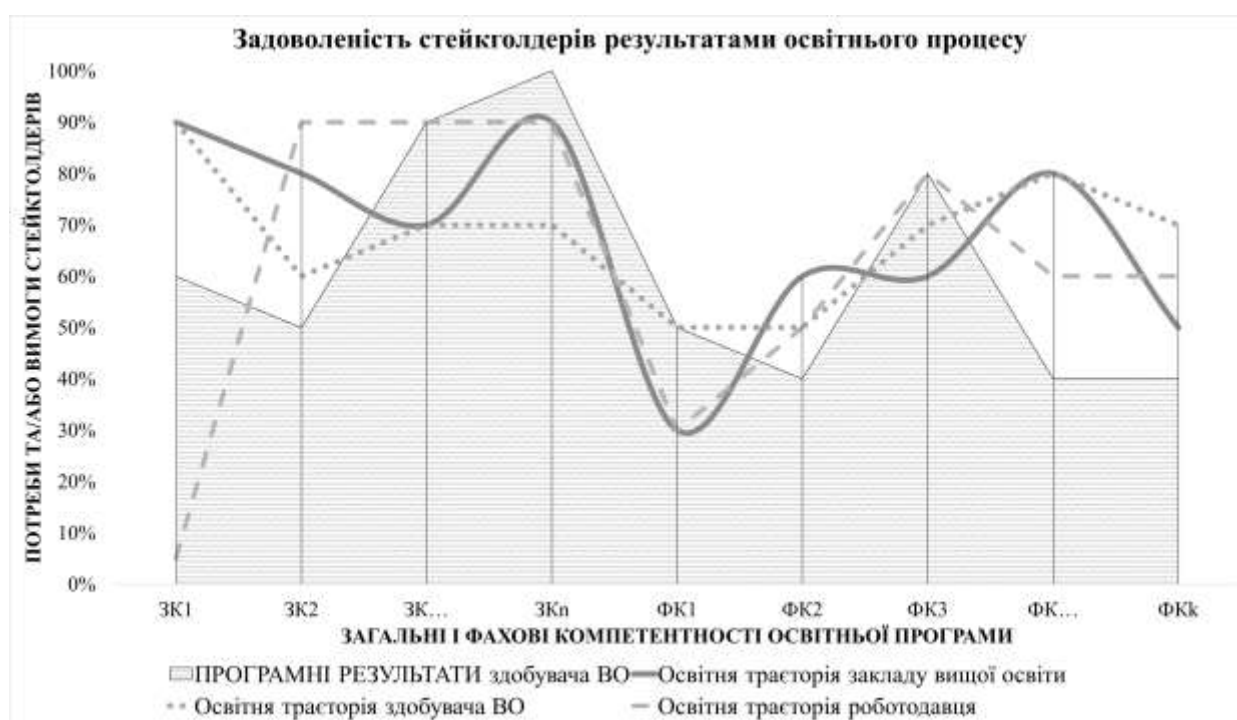


Рис. 2. Зв'язок між освітніми траєкторіями стейкхолдерів

\* розроблено автором

Як правило, РІ (performance indicators) розділяють на три групи показників (рис. 3): показники кількісного оцінювання виробничої діяльності, показники продуктивності, показники ефективності.

1. Показники кількісного оцінювання виробничої діяльності містять інформацію про склад і зміст виконаних робіт, проведені заходи, витрачені ресурси, залучені фінанси. Тому їх розподіляють на три складники: оцінювання результату, оцінювання витрат, оцінювання функціонування. За допомогою РІ результату вимірюють відповідність фактично отриманого результату визначеному плану. Тобто здійснюють план-факт аналіз. Кількісне вимірювання витрачених ресурсів фіксує РІ витрат. Для оцінювання бізнес-процесів на відповідність обраному алгоритму їх виконання визначають РІ функціонування.

2. Показники продуктивності відображають стан справ на підприємствах в цілому. Вони показують здатність підприємства випускати певний продукт за визначений період часу.

3. Показники ефективності, які містять інформацію про покращення продуктивності, тобто інформацію для поліпшення кінцевого продукту.

Неправильний вибір РІ ускладнює аналіз поточної ситуації і призводить до незрозуміння керівниками проектів стратегічних цілей (їх важливості, пріоритетності). Кінцеві виконавці виконують

завдання, що не корелюють з визначеною метою, а менеджмент ЗВО приймає невірні управлінські рішення [12; 13]. Тому акцент у визначенні КРІ потрібно робити на слові «ключові». Тобто зміни значень ключових показників діяльності повинні забезпечувати досягнення стратегічних цілей, а також якісно і автоматично впливати (повністю або частково) на інші складники системи КРІ. Іноді достатньо сконцентрувати увагу тільки на одному з ключових показників і це дозволить кардинально змінити ситуацію в цілому. Такий показник має бути зрозумілим для безпосередніх виконавців і повинен показувати що саме має бути зроблено для досягнення стратегічної мети.

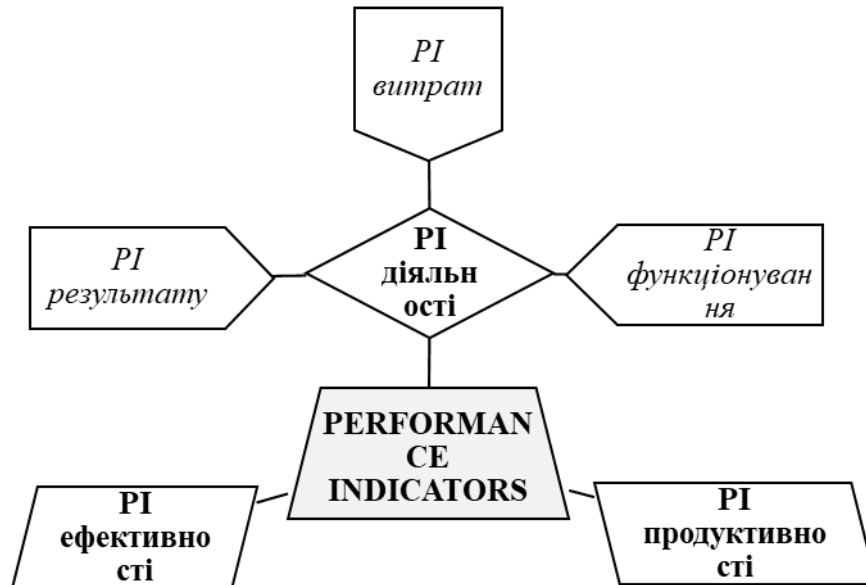


Рис. 3. Складники системи показників діяльності\*

\* розроблено автором на основі [8 - 10]

З погляду оцінювання діяльності закладу вищої освіти, групи КРІ можуть означати таке:

1. Показники кількісної оцінки виробничої діяльності – це показники моніторингу запланованих і проведених заходів щодо забезпечення освітнього процесу. У таблиці 1 пропонується приклад КРІ-діяльності, що можуть вплинути на загальний результат.

Таблиця 1

Приклад показників поточної діяльності закладів вищої освіти \*

№	Що потрібно робити	За яких умов
1	Публікація у журналах/виданнях, що індексуються в міжнародних науко-метричних базах Scopus/Web of Science Core Collection	1. Обов'язкова афіліція автора з Університетом. 2. Оцінюється кожен автор. 3. П'ять наукових статей за останні 5 років.
2	Реєстрація наукових статей у Google Scholar, ResearchGate, Orcid, Web of Knowledge	1. За умови входження НПП у профіль університету. 2. Обсяг не менш 0,4 ум. друк. арк./автора.
3	Працевлаштування випускників	Підписання договорів з роботодавцями про підготовку здобувачів вищої освіти для подальшого працевлаштування за фахом.
4	Залучення здобувачів вищої освіти до програм академічної мобільності	Навчання здобувачів вищої освіти у закордонних університетах не менш одного семестру.

\* складено автором на підставі [15-17]

Так виконання показників 1 – 4 таблиці призводить до зміцнення позиції закладу в міжнародних рейтингах, позитивного впливу на його імідж, а показники 1 – 2 додатково впливають на розподілення обсягів видатків державного бюджету на його користь. Тобто вони стають рушійною силою, одним з «ключів» для досягнення відповідної мети. Вміст показників дає чіткі інструкції щодо виконання поставленого завдання. Вони забезпечують моніторинг діяльності і вплив управління університету на поточну (операційну) діяльність виконавців, зокрема, на науково-педагогічних працівників і їх керівників. Через них стратегічний менеджмент закладу вказує – що і у який спосіб (за яких умов) мають виконувати працівники відповідно до займаних ними посад.

Яскравим прикладом ключового показника функціонування в закладі вищої освіти може служити відповідність конкретного викладача ліцензійним умовам провадження освітньої діяльності, що містять перелік порівняльних критеріїв [14]. Невідповідність викладача ліцензійним умовам провадження освітньої діяльності дає поштовх і напрямки його подальшого розвитку. Запропонований ключовий показник функціонування може стати розрахунковою складовою похідного показника КРІ продуктивності певного науково-педагогічного підрозділу і демонструвати здатність такого підрозділу випускати освітній продукт – фахівця за певною освітньою програмою (спеціальністю). Такі КРІ продуктивності можуть формуватися як

уніфіковано для кожного структурного підрозділу, так і для інститутів, факультетів, університету в цілому. В такому разі стратегічний менеджмент ЗВО отримує індикативну готовність до надання освітніх послуг інститутом, факультетом, університетом.

КРІ-діяльності повинні відповідати таким вимогам:

**Конкретність.** Вміст показника визначає що саме чекає керівництво університету від працівника певної категорії. Такі показники доцільно розподіляти на обов'язкові та вибіркові, і підпорядковувати до виконання певного процесу, що створює зв'язок між поставленими завданнями і визначеними стратегічними цілями.

**Вимірюваність.** Оцінювання діяльності працівників здійснюється за формальними кількісними характеристиками. Це дає змогу спростити процедуру підтвердження показників і об'єктивно поглянути на результати діяльності кожного працівника. Прийняте значення показника показує важливість і пріоритетність завдань.

**Досяжність.** Завдання повинні бути реалістичними і мають забезпечуватись відповідними ресурсами у реалізації. На результат поставленого завдання можуть вплинути: часові ресурси (перевантаживши працівника завданнями не слід чекати від нього своєчасного і якісного виконання обов'язків, у нього просто забракне часу); фінансові ресурси (проведення представницьких заходів може вимагати значних фінансових інвестицій); трудові ресурси (деякі завдання самотужки розв'язати просто неможливо); знання і досвід виконавця (завдання повинно відповідати вимогам до зайнятої посади); можливості доступу до інформації та ресурсів, а також можливість приймати рішення і наявність управлінських важелів у виконавця (виконавець повинен надіятись відповідними повноваженнями) [18]. Наприклад, якщо від викладача вимагають пройти міжнародне стажування, воно повинно забезпечуватись відповідними фінансовими ресурсами.

**Значимість (відповідність).** Визначені КРІ мають робити внесок у досягнення стратегічних цілей. Неузгодженість з поставленими цілями означає марнування ресурсів компанії. Така ситуація також може виникнути, якщо мету на певному етапі було вже досягнуто.

**Обмеженість за часом.** КРІ повинні інформувати про тривалість і періодичність поставлених завдань. Це дозволяє зробити процес керування контролюваним. Крім того несвоєчасне (або із запізненням) виконання показника може завадити досягненню поставленої мети. Звісно, встановлені терміни виконання повинні відповідати вимозі «Досяжність», оскільки неправильно встановлений час виконання може унеможливити його виконання [12; 13].

Звертаючи увагу, що університет є осередком інтелектуального капіталу, до переліку показників діяльності ЗВО доцільно додати внутрішні замовлення на виконання наукових, науково-технічних робіт за госпдоговірною тематикою, спрямовані на вирішення практичних завдань університетського рівня. Розподілення таких замовлень має відбуватись на основі конкурсного відбору з відповідним фінансуванням за рахунок спеціального фонду університету із залученням профільних фахівців у відповідній галузі (галузях) знань. Проведення маркетингових досліджень, здійснення професійного перекладу і аналіз даних, розробка прикладного програмного забезпечення можуть не тільки вирішити наявні проблеми університету, а дати економічний поштовх до розвитку і провадження практико-орієнтованого підходу у навчальному процесі. Університет, в цьому випадку, виступає стейкхолдером групи впливу «Роботодавці» по відношенню до здобувачів вищої освіти.

2. РІ ефективності є похідними від РІ діяльності і відображають отримані результати з погляду витрачених на їх досягнення ресурсів: сум грошових витрат або матеріального забезпечення, кількості викладачів або здобувачів вищої освіти, що були залучені для вирішення завдань.

3. Третя група РІ стосується продуктивності закладу. Продукт, що «виробляє» заклад вищої освіти – це фахівець з певним набором компетентностей за певною освітньою траєкторією, що відповідає вимогам та потребам стейкхолдерів (рис. 2). Думка Міністерства освіти і науки України щодо продукту виражається в Ліцензійних умовах провадження освітньої діяльності. Роботодавець може визначати власні потреби щодо бажаного переліку компетентностей. Власні вимоги щодо ціни або якості викладання може встановлювати і здобувач вищої освіти безпосередньо. Викладачі можуть висловлюють свою думку щодо аудиторних і лабораторних умов проведення занять, опрати праці, соціального захисту, психологічного клімату, безпеки на робочому місці тощо. Тобто різні РІ продуктивності мають показувати здатність ЗВО забезпечувати вимоги різних груп впливу в процесі надання освітніх послуг. Вони є похідними, відображають результати багатьох видів діяльності університету і дають уявлення менеджменту закладу вищої освіти про стан справ в цілому за певний період часу.

**Висновки з даного дослідження.** Аналіз складників поняття «key performance indicators» дозволяє зробити такі висновки:

1. Переклад поняття «key performance indicators» за змістом найкраще відповідає фразі «ключові показники діяльності».
2. Визначені менеджментом ЗВО КРІ повинні узгоджуватись зі стратегічним деревом цілей університету.
3. Ключовими РІ є ті, вплив на які дозволяє менеджменту ЗВО досягати поставленої мети, тобто адаптуватись до змін зовнішнього середовища, до вимог стейкхолдерів.

Отже, сутність ключових показників ефективності в контексті забезпечення якості діяльності закладів вищої освіти полягає у формальному визначенні ступеню досяжності цілей або досяжності успіху в певній діяльності через формування системи показників діяльності, що відповідають вимогам конкретності, вимірюваності, досяжності, значимості і обмеженості за часом, і дозволяють через їх виконання якісно і природньо впливати (повністю або частково) на інші складники системи.

### Література

1. Спільна декларація міністрів освіти Європи «Європейський простір у сфері вищої освіти» від 19.06.1999. Режим доступу: [http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/994\\_525](http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/994_525).
2. Закон України «Про вищу освіту» від 01.07.2014 № 1556-VII [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>.
3. Економічне управління підприємством : навч. посіб. /А.М. Колосов, О.В. Коваленко, С.К. Кучеренко, В.Г. Бикова; за заг. ред. А. М. Колосова – Старобільськ : Вид-во держ. закл. «Луган. Нац. Ун-т імені Тараса Шевченка», 2015. – 352 с.
4. Зінченко О. А. Теоретико-методичні основи удосконалення управління системою підвищення якості діяльності закладів вищої освіти / О. А. Зінченко, С. М. Горська, Д. С. Зінченко // Інноваційна економіка: науково-виробничий журнал. – Тернопіль. – 2020. –№3–4 (83). – С. 13–18. – Режим доступу: <http://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/555>
5. Кірдіна О. Г. Стратегічне управління якістю діяльності підприємства / О. Г. Кірдіна, І. П. Федорко // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2013. – Вип. 44. – С. 148–152. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetr\\_2013\\_44\\_34](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetr_2013_44_34)
6. Прокопишин Л. М. Інформаційна система розвитку управлінського потенціалу підприємств [Електронний ресурс] / Л. М. Прокопишин, В. Я. Карковська, О. Л. Політанська // Інвестиції: практика та досвід. – 2010. – № 20. – С. 40–42. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd\\_2010\\_20\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2010_20_12).
7. Дмитрів А. Я. Характеристика особливостей освітньої послуги з погляду маркетингу / А. Я. Дмитрів // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". – 2010. – № 690 : Логістика. – С. 40–43.
8. Карамішев Д. В. Трансформація системи рейтингового оцінювання результатів освітньої діяльності як інструменту управління якістю в умовах інтеграції в європейський простір вищої освіти / Д. В. Карамішев. // Державне будівництво. – 2019. – № 2. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVu\\_2019\\_2\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVu_2019_2_3)
9. Парсяк К. Методика кількісного оцінювання якості освітніх послуг / К. Парсяк // Економіст. – 2014. – № 6. – С. 70–72. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/econ\\_2014\\_6\\_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/econ_2014_6_22)
10. Савіна Г. Г. Практичні аспекти оцінювання ефективності управління підприємством комплексу комунальних послуг / Г. Г. Савіна, Т. І. Скібіна // Інвестиції: практика та досвід. – 2016. – № 24. – С. 37–41. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd\\_2016\\_24\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2016_24_10)
11. Демченко А. О. Про сутність понять "ефективність" та "результативність" в економіці / А. О. Демченко, О. І. Момот // Економічний вісник Донбасу. - 2013. - № 3. - С. 207-210. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd\\_2013\\_3\\_29](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd_2013_3_29).
12. Ключові показники ефективності (KPI): що це таке та як їх використовувати. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.microsoft.com/uk-ua/microsoft-365/business-insights-ideas/resources/what-are-kpis-and-how-to-use-them>
13. Парментер Д. Ключевые показатели эффективности. Разработка, внедрение и применение решающих показателей / Д. Парментер / [Пер. с англ. А. Платонова]. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2008. – 288 с.
14. Про затвердження Ліцензійних умов провадження освітньої діяльності: постанова Кабінету Міністрів України від 30 грудня 2015 р. № 1187 // Офіційний вісник України. – 2016. – № 7 – Ст. 345.
15. Матеріали офіційного сайту Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця (ХНЕУ ім. С. Кузнеця) // ПОЛОЖЕННЯ Про рейтингове оцінювання діяльності науково-педагогічних працівників, кафедр і факультетів Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.hneu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/11/Polozhennya-pro-rejtyng-NPP.pdf>
16. Норми бального оцінювання науково-педагогічних працівників. / Матеріали офіційного сайту Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://osvita.kpi.ua/files/downloads/Normu\\_rejtyng\\_NPP\\_%202018.pdf](http://osvita.kpi.ua/files/downloads/Normu_rejtyng_NPP_%202018.pdf)
17. Положення «Про рейтингування показників діяльності викладача/кафедри/факультету/інституту у Донецькому національному університеті імені Василя Стуса» // Наказ №268.05 від 05.07.2018 «Про введення в дію рішення Вченої ради університету».
18. SHCHERBINA, O., & FILIPISHYN, I. (2019). The current state and role of information systems and technologies in the management of the enterprise Сучасний стан та роль інформаційних систем і технологій в управлінні підприємством. Journal of Modern Science, 2, 41.

## References

1. Spilna deklaratsiia ministriv osvity Yevropy «Evropeyskyi prostir u sferi vyshchoi osvity» vid 19.06.1999. Rezhym dostupu: [http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/994\\_525](http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/994_525).
2. Zakon Ukrainy «Pro vyshchu osvitu» vid 01.07.2014 № 1556-VII [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>.
3. Ekonomichne upravlinnia pidpriemstvom : navch. posib. /A.M. Kolosov, O.V. Kovalenko, S.K. Kucherenko, V.H. Bykova; za zah. red. A. M. Kolosova – Starobilsk : Vyd-vo derzh. zakl. «Luhan. Nats. Un-t imeni Tarasa Shevchenka», 2015. – 352 s.
4. Zinchenko O. A. Teoretyko-metodychni osnovy udoskonalennia upravlinnia systemoiu pidvyshchennia yakosti diialnosti zakladiv vyshchoi osvity / O. A. Zinchenko, S. M. Horska, D. S. Zinchenko // Innovatsiina ekonomika: naukovo-vyrobnychy zhurnal. – Ternopil. – 2020. – №3–4 (83). – S. 13–18. – Rezhym dostupu: <http://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/555>
5. Kirdina O. H. Stratehichne upravlinnia yakistiu diialnosti pidpriemstva / O. H. Kirdina, I. P. Fedorko // Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti. – 2013. – Vyp. 44. – S. 148–152. – Rezhym dostupu: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp\\_2013\\_44\\_34](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2013_44_34)
6. Prokopyshyn L. M. Informatsiina systema rozvytku upravlinskoho potentsialu pidpriemstv [Elektronnyi resurs] / L. M. Prokopyshyn, V. Ya. Karkovska, O. L. Politsanska // Investytsii: praktyka ta dosvid. – 2010. – № 20. – S. 40–42. – Rezhym dostupu: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd\\_2010\\_20\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2010_20_12).
7. Dmytriv A. Ya. Kharakterystyka osoblyvosti osvitnoi posluhy z pohliadu marketynhu / A. Ya. Dmytriv // Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politekhnika". – 2010. – № 690 : Lohistyka. – S. 40–43.
8. Karamyshev D. V. Transformatsiia systemy reitynhovoho otsiniuvannia rezultativ osvitnoi diialnosti yak instrumentu upravlinnia yakistiu v umovakh intehratsii v yevropeyskyi prostir vyshchoi osvity / D. V. Karamyshev. // Derzhavne budivnytstvo. – 2019. – № 2. – Rezhym dostupu: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu\\_2019\\_2\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2019_2_3)
9. Parsiak K. Metodyka kilkisnogo otsiniuvannia yakosti osvitnikh posluh / K. Parsiak // Ekonomist. – 2014. – № 6. – S. 70–72. – Rezhym dostupu: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/econ\\_2014\\_6\\_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/econ_2014_6_22)
10. Savina H. H. Praktychni aspekty otsiniuvannia efektyvnosti upravlinnia pidpriemstvom kompleksu komunalnykh posluh / H. H. Savina, T. I. Skibina // Investytsii: praktyka ta dosvid. – 2016. – № 24. – S. 37–41. – Rezhym dostupu: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd\\_2016\\_24\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2016_24_10)
11. Demchenko A. O. Pro sutnist poniat "efektyvnist" ta "rezultatyvnist" v ekonomitsi / A. O. Demchenko, O. I. Momot // Ekonomichni visnyk Donbasu. - 2013. - № 3. - S. 207-210. - Rezhym dostupu: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd\\_2013\\_3\\_29](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd_2013_3_29).
12. Kliuchovi pokaznyky efektyvnosti (KPI): shcho tse take ta yak yikh vykorystovuvaty. – [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: <https://www.microsoft.com/uk-ua/microsoft-365/business-insights-ideas/resources/what-are-kpis-and-how-to-use-them>
13. Parmenter D. Kliuchevye pokazately effektivnosti. Razrabotka, vnedrenye y prymerenye reshaiushchykh pokazatelei / D. Parmenter / [Per. s anhl. A. Platonova]. – M.: ZAO «Olymp-Byznes», 2008. – 288 s.
14. Pro zatverdzhennia litsenziinykh umov provadzhennia osvitnoi diialnosti: postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 30 hrudnia 2015 r. № 1187 // Ofitsiinyi visnyk Ukrainy. – 2016. – № 7 – St. 345.
15. Materialy ofitsiinoho сайtu Kharkivskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu imeni Semena Kuznetsia (KhNEU im. S. Kuznetsia) // POLOZHENNA Pro reitynhove otsiniuvannia diialnosti naukovo-pedahohichnykh pratsivnykiv, kafedr i fakul'tetiv Kharkivskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu imeni Semena Kuznetsia. [Elektronnyi resurs] – Rezhym dostupu: <https://www.hneu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/11/Polozhennya-pro-rejtyng-NPP.pdf>
16. Normy balnoho otsiniuvannia naukovo-pedahohichnykh pratsivnykiv. / Materialy ofitsiinoho сайtu Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu Ukrainy «Kyivskyi politekhnichnyi instytut imeni Ihoria Sikorskoho» [Elektronnyi resurs] – Rezhym dostupu: [http://osvita.kpi.ua/files/downloads/Normy\\_rejtingu\\_NPP\\_%202018.pdf](http://osvita.kpi.ua/files/downloads/Normy_rejtingu_NPP_%202018.pdf)
17. Polozhennia «Pro reitynhuvannia pokaznykiv diialnosti vykladacha/kafedry/fakul'tetu/instytutu u Donetskomu natsionalnomu universyteti imeni Vasylia Stusa» // Nakaz №268.05 vid 05.07.2018 «Pro vvedennia v diu rishennia Vchenoi rady universytetu».
18. SHCHERBINA, O., & FILIPISHYN, I. (2019). The current state and role of information systems and technologies in the management of the enterprise Сучасний стан та роль інформаційних систем і технологій в управлінні підприємством. Journal of Modern Science, 2, 41.

Надійшла / Paper received: 06.11.2020

Надрукована / Paper Printed : 04.01.2021