

---

## ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ: МЕТОДОЛОГІЇ, ІНДИКАТОРИ, МІЖНАРОДНІ МОДЕЛІ

---

Марічереда В. Г.

DOI <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-593-8-7>

### ВСТУП

У сучасних умовах заклади вищої освіти здійснюють різноманітні види діяльності: освітню, наукову, соціально-виховну, фінансово-економічну, інноваційну. Відповідно, ключовою вимогою до університетів є ефективність таких процесів, як адміністрування, ухвалення рішень, адаптація організаційної системи до змін у зовнішньому середовищі. Це, у свою чергу, зумовлює актуальність постійного моніторингу й оцінювання ефективності як усієї організаційної системи університету, так і структурних підрозділів і персоналу.

Основні чинники успіху будь-якої організації – фінансова стабільність, оптимізація внутрішніх процесів, розвиток персоналу (зростання професіоналізму співробітників) – у випадку освітніх установ доповнюються такими завданнями, як підвищення якості підготовки здобувачів вищої освіти, забезпечення якісного «входження» у професію та залучення високо мотивованих і з високим рівнем знань вступників<sup>1</sup>.

Таким чином, в умовах зростаючої ролі ринкової економіки у системі вищої освіти, управління сучасними університетами дедалі більше орієнтоване на стратегічне управління. Відповідно зростає значення стратегічного компоненту в управлінні освітніми установами. Водночас виникає проблема вибору найбільш значущих показників, які можуть реально слугувати індикаторами не лише поточної, але й передусім майбутньої успішності установи – своєрідними метриками ефективності.

У сучасних умовах трансформації вищої освіти формування ефективної системи оцінювання діяльності персоналу університетів набуває ключового значення. Це обумовлено кількома стратегічними

---

<sup>1</sup> Pogodayev S.E. Marketing of works as a source of the new hybrid offerings in widened marketing of goods, works and services. *Journal of Business and Industrial Marketing*. 2013. 28(8). Pp. 638–648.

викликами, що постають перед закладами вищої освіти в Україні та світі, а саме:

1. Необхідність підвищення якості освіти та наукової діяльності. В умовах глобальної конкуренції між університетами саме персонал – викладачі, науковці, адміністративні працівники – є рушієм інституційного розвитку. Без ефективного оцінювання їхнього внеску неможливо забезпечити системне вдосконалення якості освітнього процесу та дослідницької діяльності.

2. Вимоги прозорості, підзвітності та академічної доброчесності. Оцінювання діяльності персоналу сприяє формуванню культури відповідальності та підзвітності, а також дозволяє виявляти та усувати неефективність, адміністративні ризики або нерівномірний розподіл навантаження.

3. Управління змінами та кадровий розвиток. В епоху цифрової трансформації, післявоєнного відновлення та впровадження нових освітніх технологій університети стикаються з потребою швидко адаптуватися. Система оцінювання дозволяє визначити потенціал розвитку кожного співробітника, цілеспрямовано інвестувати у професійне зростання та формувати ефективні управлінські рішення.

4. Оптимізація ресурсів та управління ефективністю. За обмежених фінансових і людських ресурсів університети повинні чітко розуміти, які підрозділи або працівники створюють найбільшу цінність. Оцінювання на основі чітких індикаторів (наприклад, KPI) дозволяє пов'язати результати діяльності із системою мотивації та фінансового стимулювання.

5. Євроінтеграція та міжнародна конкурентоспроможність. Формування системи оцінювання персоналу відповідно до кращих європейських практик сприяє входженню університетів у міжнародні рейтинги, участі в грантових програмах та налагодженню академічної мобільності.

Таким чином, оцінювання діяльності персоналу – це не лише інструмент контролю, а й потужний важіль для стратегічного управління розвитком університету, забезпечення його сталості та підвищення конкурентоспроможності на національному й міжнародному рівнях.

Усі зазначені вище обставини зумовлюють необхідність побудови високоефективної системи управління в університеті, яка базується на збалансованій системі показників ефективності, що адекватно відображають темп і напрям руху до стратегічних цілей. Отже, одне з головних стратегічних завдань управління університетом – це розробка ключових показників ефективності (Key Performance Indicators – KPI) та оцінювання на їхній основі діяльності науково-педагогічного персоналу, включно з професійною педагогічною та науковою активністю.

Це питання набуває ще більшої актуальності у зв'язку з потребою підвищення ефективності діяльності університетів як ключового елементу національної стратегії модернізації системи вищої освіти. Процеси модернізації систем вищої освіти у різних країнах посилюють значущість результатів діяльності університетів. Ця тенденція зумовлена кількома факторами. По-перше, сучасні конкурентні умови та стрімкий розвиток науково-технічного прогресу змушують університети динамічно змінювати цілі та коригувати свою діяльність<sup>2</sup>. По-друге, скорочення державного фінансування підвищує залежність університетів від зовнішніх джерел, зокрема від різних каналів фінансування<sup>3</sup>. По-третє, уряди та рейтингові агентства все частіше використовують кількісні та якісні показники діяльності університетів для оцінки їхньої ефективності, визначаючи місце у національних та міжнародних рейтингах<sup>4</sup>.

Вимоги до активної участі у науковій діяльності, демонстрації високих показників публікаційної активності та індексів цитування поширюються не лише на університет загалом, а й на його структурні підрозділи та окремих викладачів, стаючи ключовим елементом системи оцінювання й мотивації.

Використання КРІ та показників досягнення проміжних цілей і завдань дозволяє, з одного боку, відслідковувати прогрес у напрямку досягнення стратегічної мети закладу вищої освіти, а з іншого – є інструментом оперативного управління та своєчасного коригування курсу для досягнення стратегічних орієнтирів. Основна ідея – орієнтація на прибутковість та оцінка внеску кожного співробітника і підрозділу у загальний дохід закладу вищої освіти. Отже, КРІ охоплюють як фінансові, так і нефінансові показники<sup>5</sup>.

Дослідження систем оцінювання ефективності науково-педагогічного персоналу та застосування цих систем для мотивації є одним

---

<sup>2</sup> Tsaras K., Papathanasiou I.V., Vus V., Panagiotopoulou A., Katsou M.A., Kelesi M. & Fradelos E.C. Predicting factors of depression and anxiety in mental health nurses: A quantitative cross-sectional study. *Medical Archives (Sarajevo, Bosnia and Herzegovina)*. 2018. 72(1). Pp. 62–67.

<sup>3</sup> Leshchenko M.P., Kolomiets A.M., Iatsyshyn A.V., Kovalenko V.V., Dakal A.V. & Radchenko O.O. Development of informational and research competence of postgraduate and doctoral students in conditions of digital transformation of science and education. *Journal of Physics: Conference Series*. 2021. 1840(1). P. 012057. <https://doi.org/10.1088/1742-6596/1840/1/012057>

<sup>4</sup> Badawy M., Abd El-Aziz A. & Hefny H. Exploring and measuring the key performance indicators in higher education institutions. *International Journal of Intelligent Computing and Information Sciences*. 2018. 18(1). Pp. 37–47. <https://doi.org/10.21608/ijicis.2018.15914>

<sup>5</sup> Khashab B., Gulliver S.R. & Ayoubi R.M. A framework for customer relationship management strategy orientation support in higher education institutions. *Journal of Strategic Marketing*. 2020. 28. Pp. 246–265.

із найпріоритетніших і стратегічно важливих напрямів діяльності університету, що становить значний науковий і практичний інтерес.

Метою цього розділу наукової монографії є теоретичне та прикладне дослідження організаційних і адміністративних засад використання ключових показників ефективності (KPI) як інструменту оцінювання діяльності університетів у поєднанні з системою стимулювання педагогічної та наукової активності науково-педагогічного персоналу.

## 1. Сучасні методи та підходи до оцінювання ефективності діяльності університетів у світі: порівняльний аналіз

У контексті глобалізації освіти та зростаючої конкуренції між закладами вищої освіти (ЗВО) питання оцінювання ефективності їх діяльності набуває виняткової актуальності. Сучасна університетська система дедалі більше функціонує в умовах ринку освітніх послуг, що змушує університети адаптувати механізми стратегічного управління до принципів ефективності, підзвітності та прозорості. Різні країни світу розробили та впроваджують власні моделі оцінювання, які базуються на комбінації кількісних і якісних показників, з урахуванням національних особливостей освітніх систем, цілей соціально-економічного розвитку та глобальних трендів у вищій освіті.

У провідних країнах світу домінує підхід до оцінювання ефективності діяльності університетів як до системного процесу, що включає оцінку академічних, управлінських, наукових, фінансових, соціальних та інноваційних показників.

Аналіз інституційних моделей оцінювання ефективності діяльності університетів демонструє дозволяє виділити наступні основні моделі, що представлені нижче.

У сучасній системі вищої освіти Великобританії впроваджено два стратегічно важливі інструменти оцінювання діяльності університетів: Teaching Excellence Framework (TEF), яка оцінює якість викладання, студентський досвід і результати працевлаштування випускників, та Research Excellence Framework (REF) – національна система оцінювання наукової діяльності, яка визначає розподіл фінансування.

Вони спрямовані на забезпечення високої якості викладання та наукових досліджень відповідно, виступаючи одночасно механізмами підвищення прозорості, ефективності та конкурентоспроможності закладів вищої освіти (ЗВО).

Teaching Excellence Framework (TEF) було розроблено з метою покращення якості викладання у британських університетах і формування інформованого вибору серед студентів університетів для навчання. У межах TEF оцінюється якість навчального процесу, освітнє середовище та результати навчання. Це включає показники, що стосуються

методів викладання, академічної підтримки, доступу до навчальних ресурсів, рівня працевлаштування випускників, їхньої академічної успішності та загального студентського досвіду. За результатами оцінювання заклади отримують одну з чотирьох категорій: Gold, Silver, Bronze або Requires Improvement, що відображають рівень досконалості освітньої діяльності. Дані для оцінювання збираються з офіційних джерел, зокрема Національного студентського опитування (NSS), статистики працевлаштування та рівня відсіву студентів, а також самооцінок, які подають самі ЗВО.

Research Excellence Framework (REF) є ключовим інструментом для оцінювання якості наукових досліджень у британських університетах і використовується, зокрема, для розподілу державного фінансування. REF оцінює діяльність закладів за трьома напрямками: наукові результати (outputs), вплив досліджень на суспільство, економіку, культуру (impact), а також дослідницьке середовище (environment). Важливою особливістю є те, що значна частина уваги приділяється саме соціальному та економічному впливу досліджень, що демонструється у формі кейсів. Оцінювання проводять експертні панелі за науковими галузями на основі п'ятизіркової шкали, де 4\* означає найвищий – світовий рівень.

Обидві системи мають комплементарний характер і відображають інтегрований підхід до оцінювання викладання та досліджень. Якщо TEF орієнтований передусім на інтереси студентів і покращення їхнього навчального досвіду, то REF спрямований на стратегічне управління науковою діяльністю, ресурсами та впливом ЗВО.

Така модель управління якістю дозволяє університетам Великобританії:

- оптимізувати внутрішні процеси;
- забезпечувати відповідність програм потребам ринку праці;
- підвищувати свою привабливість у міжнародних рейтингах;
- використовувати результати оцінювання для розробки стратегічних планів розвитку;
- формувати систему мотивації та визнання академічного персоналу.

У практиці TEF і REF також відображено важливий принцип взаємозв'язку між науковими результатами, якістю викладання та фінансовим забезпеченням. Наприклад, результати REF безпосередньо впливають на розподіл дослідницьких грантів, тоді як результати TEF можуть впливати на імідж ЗВО серед потенційних абітурієнтів.

Таким чином, британські системи TEF і REF демонструють, як комплексне й аналітичне оцінювання дозволяє не лише підтримувати академічну якість, а й формувати конкурентоспроможне освітнє середовище. Ці моделі можуть слугувати зразком для інших країн, які

прагнуть впроваджувати механізми стратегічного управління ефективністю університетів на основі прозорих критеріїв і кількісних показників. У контексті України, яка перебуває у процесі реформування та євроінтеграції, аналіз і адаптація таких підходів можуть стати каталізатором якісних змін в системі вищої освіти.

*Система оцінювання ефективності діяльності університетів у США* відзначається високим рівнем децентралізації, автономності та орієнтації на інституційну відповідальність. Її ключовим елементом є інституційне акредитаційне оцінювання, що здійснюється незалежними, недержавними агентствами, визнаними національним рівнем через Міністерство освіти США (U.S. Department of Education) або Раду з вищої освіти з акредитації (Council for Higher Education Accreditation – CHEA). Університети проходять регулярні цикли оцінювання, в рамках яких вони мають довести відповідність визначеним стандартам якості, прозорості та результативності діяльності.

Мета акредитації в США полягає не лише у верифікації дотримання академічних стандартів, а й у підтвердженні місії закладу, його спроможності до сталого розвитку, здатності до покращення навчальних результатів, дослідницької ефективності, суспільного внеску та фінансової життєздатності. Оцінювання сприяє формуванню довіри з боку держави, роботодавців, громадськості та студентів, а також визначає право університету отримувати федеральне фінансування (наприклад, студентські кредити, гранти).

У США діє система регіональних та національних агентств, кожне з яких має визначену юрисдикцію та спеціалізацію. Найбільш відомі регіональні агентства, такі як:

- Middle States Commission on Higher Education (MSCHE);
- New England Commission of Higher Education (NECHE);
- Southern Association of Colleges and Schools Commission on Colleges (SACSCOC);
- Western Association of Schools and Colleges (WASC).

Кожне з агентств розробляє стандарти оцінювання, орієнтовані на:

1. Місію закладу та стратегічне планування
2. Якість викладання і навчання
3. Результати навчання студентів
4. Наукову продуктивність і академічну свободу
5. Громадянську відповідальність та внесок у розвиток спільноти
6. Фінансову та операційну стабільність
7. Управління, лідерство та внутрішню оцінку якості

Оцінювання здійснюється через систему самооцінювання, візит зовнішніх експертів і розгляд звітів акредитаційним комітетом.

Університети готують докладні аналітичні звіти, у яких аргументують відповідність стандартам на підставі:

- даних про академічні результати (graduation and retention rates, employment outcomes),
- моніторингу дослідницької діяльності (кількість грантів, публікацій, інновацій),
- системи забезпечення якості освіти (внутрішній аудит, результати опитувань),
- аналізу фінансової стабільності (баланс, дохід, дотації, ризики),
- індикаторів соціального впливу (громадська залученість, вплив на регіон).

На відміну від європейських моделей, система США значною мірою фокусується на результатах навчання (student learning outcomes, SLOs). Університети повинні чітко описати очікувані результати кожної освітньої програми, механізми їх вимірювання, аналізу й використання для постійного вдосконалення. Це дозволяє забезпечити реальний контроль за якістю освітнього продукту, а не лише за формальними умовами його надання.

Університети з дослідницькою місією оцінюються з урахуванням таких аспектів:

- обсяг фінансування НДР;
- кількість наукових проєктів;
- патентна активність;
- вплив публікацій у міжнародних базах (Scopus, WoS);
- залучення аспірантів і постдоків;
- міждисциплінарна співпраця та прикладна спрямованість досліджень.

Фінансовий аналіз є обов'язковим компонентом акредитації. Розглядаються питання:

- збалансованості бюджету;
- диверсифікації джерел доходу;
- ефективності використання ресурсів;
- наявності стратегій управління ризиками;
- прозорості у звітності перед донорами та громадськістю.

Крім того, оцінюється якість управлінських структур (співвідношення академічного та адміністративного персоналу, незалежність наглядової ради, рівень цифрової трансформації).

Акредитація у США не є формальністю, а виконує функцію стратегічного моніторингу ефективності, слугує інструментом постійного вдосконалення, формування репутації університету, а також умовою участі в глобальному освітньому ринку. Вона сприяє інституційній

зрілості, посиленню автономії в умовах підзвітності та євроатлантичній інтеграції вищої освіти.

Інституційна акредитація у США – це складний, багатофакторний та глибоко аналітичний процес, що відображає високі стандарти стратегічного управління вищою освітою. Її впровадження дозволяє університетам не лише підтверджувати свою якість, а й активно адаптуватися до змін зовнішнього середовища, забезпечувати стале зростання і відповідати суспільним очікуванням. Такий підхід може стати орієнтиром для формування національної моделі оцінювання ефективності ЗВО в Україні в контексті євроінтеграційних реформ.

У сучасних умовах трансформації системи забезпечення якості вищої освіти однією з найбільш визнаних моделей у Європі є *підхід, реалізований у Нідерландах*, відомий як Institutional Quality Assurance Assessment (IQAA). Ця модель була впроваджена для поєднання внутрішньої автономії університетів із зовнішньою відповідальністю за якість освітньої діяльності. Основним органом, що координує процес, є незалежне агентство NVAO – Accreditation Organisation of the Netherlands and Flanders.

IQAA орієнтована не лише на дотримання стандартів, а насамперед на спроможність закладу вищої освіти до постійного вдосконалення через налагоджену систему внутрішнього забезпечення якості. Такий підхід забезпечує гнучкість університетам у реалізації власної місії, залишаючи за державою функцію стратегічного контролю за ефективністю освітнього процесу.

У фокусі моделі – чотири ключові запитання, навколо яких будується процес зовнішнього інституційного аудиту:

- Чи є освітня політика релевантною до місії, бачення та контексту діяльності університету?
- Наскільки результативно ця політика реалізується в освітніх програмах?
- Чи існує дієвий механізм внутрішньої перевірки якості програм?
- Чи спостерігається узгодженість між цілями, політиками та результатами діяльності на всіх організаційних рівнях?

Згідно з офіційним фреймворком<sup>6</sup>, університет готує документ Critical Reflection, який включає самозвіт із доказами дотримання стандартів, прикладами впровадження політик та даними з внутрішнього моніторингу. Цей звіт є основою для діалогу із зовнішніми експертами, які здійснюють незалежну оцінку за принципами ESG (Standards and

---

<sup>6</sup> NVAO. *Assessment framework for the institutional audit of higher education in the Netherlands 2019–2025*. 2019. URL: <https://www.nvao.net/en/quality-assurance-system-of-the-netherlands>

Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area) та надають рекомендації щодо вдосконалення.

Однією з ключових особливостей IQAA є підхід, орієнтований не на контроль як самоціль, а на розвиток потенціалу інституції через партнерський діалог. Як зазначається в звіті ENQA<sup>7</sup> про зовнішнє оцінювання NVAO<sup>8</sup>, модель фокусується на підтримці стійкості університету, що значно знижує адміністративне навантаження та підвищує внутрішню мотивацію до змін.

За результатами інституційного аудиту університет може отримати:

- позитивний висновок – що дозволяє проводити програмну акредитацію в спрощеному форматі;
- позитивний з умовами – з подальшим планом удосконалення;
- або негативний висновок, що потребує повної зовнішньої програмної акредитації.

Інституційна модель якості в Нідерландах є прикладом стратегічного управління через довіру: вона підкреслює, що якість – це не тільки дотримання вимог, а й здатність до рефлексії, стратегічного мислення та організаційного навчання. У цьому контексті модель IQAA є не лише інструментом забезпечення якості, а й засобом інтеграції в європейський простір вищої освіти, що може бути особливо цінним для України у процесі освітньої євроінтеграції.

*Сучасна система оцінювання ефективності закладів вищої освіти у Китаї* є інтегрованою частиною масштабних державних програм модернізації освіти та науки. Зокрема, найвпливовішими стали ініціативи “Project 211” (1995), “Project 985” (1998) та, з 2017 року, “Double First-Class University Plan”. Остання є ключовим стратегічним інструментом підвищення глобальної конкурентоспроможності китайських університетів і спрямована на формування системи «першокласних університетів» та «першокласних дисциплін» до середини XXI століття<sup>9</sup>.

Оцінювання ефективності університетів у Китаї ґрунтується на поєднанні кількісних індикаторів та стратегічного нагляду з боку центрального уряду через Міністерство освіти КНР, Національну комісію з розвитку та реформ, а також регіональні урядові структури. Основні напрями оцінювання включають:

- дослідницьку продуктивність (кількість і якість публікацій у Scopus/WoS, патенти, впровадження результатів досліджень);

---

<sup>7</sup> European Association for Quality Assurance in Higher Education (ENQA). <https://enqa.eu>

<sup>8</sup> ENQA. *External Review Report of NVAO*. 2018. URL: <https://enqa.eu/wp-content/uploads/NVAO-External-Review-Report.pdf>

<sup>9</sup> Ministry of Education of the People's Republic of China. 2017. *Implementation Plan for the Double First-Class Initiative*. URL: <http://en.moe.gov.cn>

- міжнародну співпрацю (двосторонні угоди, мобільність викладачів/студентів, участь у глобальних альянсах);
- інтеграцію в інноваційну економіку (створення стартапів, технопарків, трансфер технологій, контракти з промисловістю);
- академічну репутацію (місця в глобальних рейтингах QS, THE, ARWU);
- підтримку регіонального розвитку та участь у національних індустріальних кластерах.

“Double First-Class University Plan” (双一流, Shuang Yiliu) – амбітна ініціатива уряду Китаю, яка замінила попередні програми (“Project 211” та “Project 985”). Вона передбачає поетапну модернізацію університетів, які отримали статус “first-class”, шляхом:

- надання цільового фінансування,
- запровадження індивідуальних цілей розвитку для кожного університету,
- щорічного аудиту результативності,
- застосування моделі “динамічного коригування”: університети можуть бути виключені з програми у разі незадовільної ефективності.

Оцінювання за цим планом здійснюється за четвертою системою показників:

- Рівень викладання і навчання (Teaching Quality Indicators);
- Науково-дослідні досягнення;
- Міжнародне визнання і співпраця;
- Внесок у національні пріоритети (економічна модернізація, сталий розвиток, нові технології).

Китайська модель вирізняється системним підходом до узгодження університетських стратегій із національними цілями розвитку. Міністерство освіти КНР регулярно проводить експертні оцінювання (peer-review з елементами бенчмаркінгу) та використовує інтегровані платформи збору статистичних і аналітичних даних, що охоплюють понад 2700 вищих навчальних закладів<sup>10</sup>.

Оцінювання має пряму залежність від фінансування: результати впливають на обсяги державної підтримки, можливості участі в мегапроектах (наприклад, інноваційні лабораторії, регіональні хаби), а також визначають кадрову та організаційну автономію.

Згідно з аналізом The World Bank (2020)<sup>11</sup>, під впливом ініціативи “Double First-Class” спостерігається стрімке зростання кількості

---

<sup>10</sup> Liu N. C. & Cheng Y. *The Development of Chinese Higher Education and Its Impacts on Global Rankings*. Springer, 2021.

<sup>11</sup> World Bank. *China: Tertiary Education and Innovation*. 2020. URL: <https://www.worldbank.org>

публікацій китайських університетів у WoS, зростання співпраці з MIT, Harvard, ETH Zürich тощо. Також розширюється мережа спільних інститутів (наприклад, Duke Kunshan University, Tsinghua-Berkeley Shenzhen Institute). За даними Nature Index (2023)<sup>12</sup>, університети Китаю входять до топ-10 за обсягом публікацій у природничих науках.

Система оцінювання університетів у Китаї є прикладом успішного використання індикаторного менеджменту в умовах стратегічного централізму. Вона орієнтована на довгострокову модернізацію, зміцнення наукової репутації, вихід на глобальні ринки освіти та інтеграцію у структури інноваційної економіки.

Цей досвід може бути адаптований у країнах, які проходять трансформацію системи вищої освіти, з урахуванням національних особливостей управління, фінансування та академічної автономії.

Порівняльний аналіз систем оцінювання ефективності діяльності університетів у Великобританії, США, Нідерландах та Китаї демонструє, що успішні моделі базуються на стратегічному балансі між академічною автономією, підзвітністю, якісною аналітикою та орієнтацією на результат. Незважаючи на значну різноманітність моделей – від централізованої індикаторної моделі Китаю до децентралізованої експертно-інституційної акредитації США – усі вони мають спільні риси, які формують стійку парадигму сучасного університетського управління, а саме:

1. Фокус на якість і результати. Усі розглянуті моделі акцентують увагу не на формальних процедурах, а на досягнутих результатах: якості викладання, науковій продуктивності, впливу на суспільство, працевлаштуванні випускників, фінансовій стабільності.

2. Використання змішаних методів оцінювання. Ефективні системи оцінювання поєднують кількісні (KPI, SLOs, фінансові показники, рейтинги) та якісні (експертні оцінки, кейс-стаді, самозвіти, аудити) підходи. Це дозволяє отримати комплексне уявлення про функціонування університетів.

3. Послідовна інтеграція із стратегічними цілями державної політики. Системи оцінювання є не ізольованими механізмами, а інструментами реалізації національних пріоритетів у сфері інновацій, соціального розвитку, євроінтеграції або глобального позиціонування країни.

4. Підтримка розвитку через оцінювання. Оцінювання не має карального характеру, а використовується як механізм вдосконалення внутрішніх процесів, стимулювання інновацій, залучення стейкхолдерів і зміцнення культури якості.

---

<sup>12</sup> Nature Index. *China's research output*. 2023. URL: <https://www.nature.com/nature-index/country-outputs/china>

5. Залежність фінансування та репутації від результатів оцінювання. У всіх країнах результати оцінювання є підставою для прийняття ключових рішень щодо державного фінансування, участі в національних програмах, академічної мобільності та позицій у глобальних рейтингах.

Для України, яка активно впроваджує реформу вищої освіти в контексті євроінтеграції, аналіз провідних моделей оцінювання є не лише теоретичним інтересом, а практичним дороговказом. Формування національної моделі оцінювання ефективності діяльності ЗВО має спиратися на такі принципи:

- цілеспрямованість на місію та стратегічні цілі закладу;
- прозорість критеріїв і залучення стейкхолдерів;
- диференціація підходів залежно від типу ЗВО;
- автономія з підзвітністю;
- поєднання індикативного і якісного аналізу.

Таким чином, ефективна система оцінювання може стати каталізатором модернізації української вищої освіти, підвищення її міжнародної привабливості та конкурентоспроможності, формуючи умови для сталого розвитку, інноваційної динаміки та соціальної довіри.

## 2. Аналіз методик оцінювання ефективності університетів

У контексті трансформації вищої освіти й зростаючої глобальної конкуренції університети стикаються з потребою не лише декларувати якість, а й системно підтверджувати свою ефективність через прозорі, надійні та адаптивні механізми оцінювання. Методології оцінювання ефективності діяльності університетів є багаторівневими та багатовимірними, оскільки повинні охоплювати академічні, наукові, управлінські, соціальні й фінансові аспекти функціонування закладу.

Однією з найбільш поширених моделей є застосування ключових показників ефективності (Key Performance Indicators, KPI), які дозволяють кількісно виміряти досягнення університету в межах стратегічних цілей. Такі показники охоплюють, зокрема, рівень завершення навчання, працевлаштування випускників, наукову продуктивність, студентське задоволення, відсоток іноземних здобувачів, фінансову стійкість, залучення грантів, витрати на одного здобувача, а також кадрові індикатори. Університети дедалі частіше будують власні системи KPI, що включають як абсолютні значення, так і нормовані показники порівняння (бенчмаркінг) із національними чи міжнародними лідерами галузі.

Значущу роль у сучасному оцінюванні відіграють методи бібліометричного аналізу. Показники кількості публікацій, індексу цитування (наприклад, h-index, g-index), частка публікацій у топ-10

за цитованістю (за даними Leiden Ranking), міжнародна співпраця у наукових проєктах, спільні публікації з індустріальними партнерами – усе це є маркерами дослідницької спроможності ЗВО. Застосування бібліометричних баз даних, таких як Scopus або Web of Science, уможливорює об'єктивний аналіз динаміки наукових результатів і дає змогу прогнозувати репутаційні ризики.

У практиці управління якістю широко використовуються композитні моделі оцінювання. Наприклад, Data Envelopment Analysis (DEA) – це кількісна модель, яка вимірює ефективність використання ресурсів університету (викладачі, бюджети, площі) стосовно результатів (випускники, публікації, гранти). Іншою поширеною моделлю є ADRI (Approach–Deployment–Results–Improvement), що дозволяє відслідковувати повний цикл управління якістю: від формування політик і впровадження до вимірювання результатів і вдосконалення. Такий підхід активно впроваджується в Австралії, Нідерландах, Канаді<sup>13</sup>.

Ключовим елементом є також рефлексивна складова – інституційна самооцінка. Вона передбачає підготовку аналітичного звіту університетом із відображенням політик, практик та результатів у різних напрямках. У поєднанні з зовнішнім аудитом (peer review) це формує комплексну модель, яка дає змогу не лише виявити слабкі місця, а й ідентифікувати потенціал для зростання.

Глобальні університетські рейтинги, такі як Times Higher Education (THE), QS World University Rankings, CWTS Leiden Ranking або ARWU, використовують складні системи індикаторів, де комбінуються дані про викладання, дослідження, міжнародну орієнтацію, фінансування, працевлаштування та інновації. Наприклад, рейтинг THE поділяє всі показники на п'ять категорій: якість викладання (30%), дослідницька активність (30%), цитованість (30%), міжнародна перспектива (7,5%) та доходи від співпраці з індустрією (2,5%)<sup>14</sup>. The Guardian University Guide оцінює навчання через такі критерії, як задоволеність студентів, співвідношення студентів до викладачів, перспективи працевлаштування та “value added” – приріст знань і навичок за час навчання<sup>15</sup>.

Відмінною рисою сучасних моделей оцінювання є акцент на результатах навчання (Student Learning Outcomes, SLOs). Цей підхід, характерний насамперед для США, вимагає від університету чітко формулювати очікувані результати програм, методи їх вимірювання,

---

<sup>13</sup> World Bank. Performance Indicators for Higher Education. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/430761468766509535/pdf/multi-page.pdf>

<sup>14</sup> Times Higher Education. World University Rankings 2024 Methodology. URL: <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/world-university-rankings-2024-methodology>

<sup>15</sup> The Guardian. University Guide 2025 Methodology. URL: <https://www.theguardian.com/education/article/2024/sep/07/methodology-behind-the-2025-guardian-university-guide>

аналіз і подальше вдосконалення освітнього процесу на їх основі. Така орієнтація на результати дає змогу забезпечити реальну якість освітнього продукту, а не лише відповідність формальним стандартам.

Таким чином, методології та індикатори оцінювання ефективності діяльності університетів еволюціонують у напрямку комплексності, прозорості та динамічної адаптивності. Їхнє інтегрування в систему стратегічного управління дає змогу вищим навчальним закладам приймати обґрунтовані управлінські рішення, оптимізувати ресурси, підвищувати конкурентоспроможність і довіру з боку суспільства. У контексті євроінтеграції України адаптація провідних методологій із урахуванням національних реалій може стати важливим елементом модернізації системи вищої освіти.

### 3. Ключові показники ефективності (KPI) як інструмент стратегічного управління університетом

Сьогодні сучасна система вищої освіти все активніше впроваджує економічні та управлінські технології й інструменти бізнес-середовища. Це зумовлено прагненням підвищити конкурентоспроможність національних закладів освіти на міжнародному рівні. Забезпечити конкурентоспроможність державних установ – незалежно від їх профілю – непросто. Це вимагає колосального обсягу інформації для оцінювання результатів роботи як викладачів і адміністративного персоналу, так і установи загалом.

Тому в систему управління університетами було впроваджено ключові показники ефективності (KPI) як інструмент аналізу цінності та результативності діяльності. В основі цього підходу покладено концепцію, розроблену Робертом С. Капланом і Девідом П. Нортонем (1996) у рамках концепції збалансованої системи показників (Balanced Scorecard). Підхід Каплана й Нортоня охоплює показники чотирьох ключових напрямів: фінансове зростання, клієнти, внутрішній розвиток, навчання та інновації.

Однак сама ідея оцінювання якості діяльності ЗВО виникла ще у 1920-х роках. З того часу різні дослідники пропонували власні концепції щодо визначення та формування KPI для різних сфер. Наприклад, такі автори як Девід Парментер (2010), Вейн В. Екерсон (2009), В. Пенг, Т. Сан, П. Роуз і Т. Лі (2011) представили широкий спектр типів та характеристик KPI.

Проаналізувавши різні визначення KPI у теорії менеджменту, можна виокремити такі основні підходи:

- KPI – це індикатори успішності певної діяльності або досягнення цілей;
- KPI – це кількісні показники досягнутих результатів;

– КРІ – це показники, які можуть бути виміряні кількісно та вважаються найважливішими для оцінки ефективності роботи компанії, її підрозділів або окремих працівників<sup>16</sup>.

На нашу думку, найбільш релевантним є визначення КРІ з точки зору бізнес-процесів: КРІ – це метрики продуктивності, які дозволяють вимірювати та аналізувати ефективність і продуктивність бізнес-процесів будь-якої організації, незалежно від форми власності.

КРІ використовуються для вирішення таких завдань:

- демонстрація рівня ефективності ЗВО, його підрозділів і працівників;
- оцінка прогресу у досягненні цілей і ключових показників;
- зв'язок між оплатою праці та підсумковими результатами діяльності персоналу;
- надання діяльності ЗВО системного характеру.

Таким чином, основне призначення КРІ – допомогти зрозуміти та виміряти свій успіх, що є не менш актуальним і для освітніх установ.

У сфері вищої освіти КРІ допомагають оцінити, як установа, програма, підрозділи, науково-педагогічний персонал, окремі курси або навіть здобувачі просуваються до поставлених цілей.

Основна перевага КРІ – це їх універсальність. Вони спрямовані на підвищення залученості всіх учасників освітнього процесу (адміністрації, викладачів, обслуговуючого персоналу, здобувачів) у досягнення результатів діяльності закладу, на визначення якості та ефективності їхньої роботи з метою преміювання.

КРІ можуть використовуватись для оцінки роботи всього університету, його окремих підрозділів або конкретних співробітників. Вони також дозволяють порівнювати показники різних підрозділів за однакові періоди часу. За допомогою цього управлінського інструменту можна визначити ефективні та неефективні структурні одиниці або працівників, а також оцінити їхній внесок у досягнення загальної мети.

У результаті використання ключових показників ефективності (КРІ) заклад вищої освіти отримує можливість забезпечити цільову спрямованість діяльності своїх підрозділів і персоналу, а також чітко сформулювати процеси, які відбуваються в межах установи<sup>17</sup>.

---

<sup>16</sup> Safonov Y., Marichereda V., Borshch V., Khrapatyi M., Goncharenko M. Key Performance Indicators (KPIs) as a Part of the Staff Performance Management at the University: A Case of Medical University. *Journal of Higher Education Theory and Practicethis*. 2022. № 22(18). P. 151–161. DOI: <https://doi.org/10.33423/jhetp.v22i18.5707>

<sup>17</sup> Marichereda V. G., Melnyk S. B., Borshch V. I., Terzi O. O. & Lyakhova N. A. Organizational, regulatory and legal aspects of european integration of higher medical education in Ukraine: a critical review. *Wiadomosci lekarskie (Warsaw, Poland : 1960)*. 2020. 73 (2020). Pp. 1290–1295.

Таким чином, КРІ кожного працівника мають бути похідними від цілей закладу освіти та його структурних підрозділів і реалізовуватись у рамках одного напрямку діяльності.

Подальший приклад ілюструє деталізацію (каскадування) цілей медичного закладу (рис. 1).



**Рис. 1. Каскадування цілей на прикладі медичного університету**

Таке каскадування цілей є необхідним для визначення якісних показників надання послуг медичним університетом. Визначивши ці показники, ми зможемо з'ясувати, як працює персонал та інші учасники освітнього процесу, тобто отримаємо змогу відстежувати ключові індикатори в певний проміжок часу і, на основі результатів їх досягнення, побудувати систему стимулювання.

Таким чином, КРІ дозволяють медичному університету управляти ефективністю: встановлювати вимірювані завдання, оцінювати їх виконання та мотивувати персонал до досягнень.

Наступним етапом є розуміння, які саме показники має відстежувати, вимірювати та аналізувати університет. З цією метою

у бізнес-середовищі пропонується стандартна класифікація, представлена в таблиці 1.

Таблиця 1

**Класифікація ключових показників ефективності (КРІ)**

| Тип показника      | Основний напрям оцінювання                                                                               |
|--------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| КРІ результату     | Який результат досягнуто? (у кількісній формі)                                                           |
| КРІ витрат         | Скільки ресурсів було витрачено?                                                                         |
| КРІ виконання      | Наскільки бізнес-процес відповідає необхідному алгоритму / плану / програмі реалізації?                  |
| КРІ продуктивності | Яке співвідношення між отриманим результатом і часом, витраченим на його досягнення? (похідні показники) |
| КРІ ефективності   | Яке співвідношення між досягнутим результатом і витраченими ресурсами? (похідні показники)               |

Ключові показники ефективності (КРІ) в університеті структуруються відповідно до кількох базових принципів. По-перше, КРІ безпосередньо пов'язані з цілями працівника, підрозділу або установи в цілому. В іншому випадку використання КРІ не сприятиме досягненню результатів.

По-друге, при створенні системи КРІ враховується принцип результативності: показники повинні відображати ступінь досягнення пріоритетних цілей. Надмірна кількість індикаторів може негативно вплинути на роботу – КРІ, найімовірніше, ігноруватимуться.

Під час визначення КРІ для університету слід пам'ятати, що:

- КРІ структурують вимоги університету до науково-педагогічного складу;
- встановлюють причинно-наслідкові зв'язки між ключовими показниками розвитку університету та індивідуальними показниками діяльності викладачів;
- здатні змістити фокус із системного розуміння факторів конкурентоспроможності до інструментів персональної ефективності викладацького складу.

Узагальнюючи, можна зазначити, що всі КРІ визначаються на основі об'єктивної реальності, аналізу розвитку медичного університету, з урахуванням інтересів основних учасників освітнього процесу та стейкхолдерів. Впровадження системи КРІ ґрунтується на таких принципах:

- (а) правило 10/80/10;
- (б) принцип партнерства;
- (с) принцип концентрації зусиль на основному напрямі діяльності установи;

(d) принцип узгодженості з показниками стратегічного управління.

Основні етапи побудови системи КРІ включають:

1. Уточнення цілей університету
  2. Формування робочої групи для розробки КРІ
  3. Визначення загальної стратегії впровадження та розвитку системи КРІ
  4. Розробка цілей і завдань підрозділів та показників їхньої діяльності
  5. Пояснення персоналу переваг використання КРІ
  6. Розробка механізму збору даних для КРІ та створення єдиної бази даних
  7. Узгодження КРІ та визначення їхньої ваги, залежно від значущості (вага розподіляється у відсотках між показниками групи)
  8. Планування та розрахунок фонду преміювання університету та його підрозділів на основі КРІ
  9. Вибір КРІ для університету в цілому
  10. Аналіз кожного бізнес-процесу структурних підрозділів
  11. Вибір КРІ для підрозділів університету та їхнього персоналу
  12. Розробка відповідної документації щодо побудови та впровадження КРІ
  13. Презентація системи персоналу
  14. Впровадження КРІ
  15. Контроль за результатами впровадження КРІ
  16. Актуалізація КРІ для підтримання їхньої релевантності
- Слід зазначити, що в бізнес-практиці КРІ зазвичай базуються на фінансово-економічних результатах компанії, насамперед:
- (1) прогнозованому доходу;
  - (2) запланованому чистому прибутку;
  - (3) очікуваній фінансовій економії тощо.
- Вищу освіту, однак, характеризує неприбутковий характер діяльності та відсутність регулюючих механізмів формування та розподілу прибутку на основі результативності. Проте економічне підґрунтя діяльності університетів присутнє, хоч і в менш очевидній формі, таким чином фінансовими показниками можуть слугувати:
- (1) контрольні показники набору здобувачів за контрактом та обсяг бюджетного фінансування;
  - (2) цільове фінансування діяльності університету з боку держави та роботодавців, залучених університетом;
  - (3) економічні показники позабюджетної діяльності тощо.

Водночас медичний університет має низку соціальних цілей, серед яких:

(1) підготовка висококваліфікованих кадрів за напрямками професійної діяльності, актуальними для ринку праці;

(2) освітньо-виховна робота з молодим поколінням громадян, розвиток загальнокультурних і особистісних компетентностей тощо.

Тому у світовій практиці вищої освіти для внутрішнього та зовнішнього оцінювання ефективності своєї діяльності КРІ формуються не лише у вигляді фінансово-економічних показників, а й навколо оцінки якості освіти, що надається закладом освіти. У цьому контексті акцент робиться на:

- якості результатів навчання на рівні освітніх програм;
- внутрішніх гарантіях якості освіти (або умовах реалізації програм), які забезпечує заклад освіти як на інституційному рівні, так і на рівні освітніх програм;
- зовнішніх гарантіях якості у формі сертифікації та акредитації університету.

З огляду на різноманітну діяльність медичного університету, можливо сформувати єдину систему КРІ, яку представлено в таблиці 2.

Таблиця 2

**Ключові показники ефективності (КРІ) на прикладі  
медичного університету**

| <b>Напрямок діяльності</b> | <b>Уніфіковані ключові показники ефективності</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Якість освіти              | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Якісні показники випускної атестації здобувачів</li> <li>– Успішність за результатами навчання на кожному році навчання</li> <li>– Середній бал за результатами ліцензійних іспитів</li> <li>– Частка випускників, що працюють за спеціальністю</li> <li>– Частка іноземних студентів</li> <li>– Показник повторного навчання</li> </ul> |
| Соціальний захист          | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Частка студентів, які отримують фінансову допомогу</li> <li>– Вартість навчання</li> <li>– Забезпечення гуртожитками та умови для іногородніх здобувачів</li> </ul>                                                                                                                                                                      |
| Науковий потенціал         | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Індекс SNIP (Source Normalized Impact per Paper)</li> <li>– Частка коштів, отриманих від НДР</li> <li>– Кількість опублікованих монографій</li> <li>– Кількість статей у виданнях, індексованих міжнародними базами</li> </ul>                                                                                                           |

Продовження таблиці 2

|                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|--------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Людський потенціал                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Навантаження викладачів і продуктивність</li> <li>– Співвідношення здобувачів до викладачів</li> <li>– Рівень стабільності кадрів серед викладачів і персоналу</li> <li>– Плинність викладацького складу</li> <li>– Частка кандидатів і докторів наук серед НПП</li> <li>– Частка викладачів, які пройшли підвищення кваліфікації</li> <li>– Частка викладачів за сумісництвом</li> <li>– Середньомісячна зарплата викладачів</li> <li>– Рівень задоволеності НПП</li> </ul> |
| Фінансове забезпечення та розвиток майнового комплексу | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Частка коштів від прибуткової діяльності</li> <li>– Доходи, гранти та фінансування</li> <li>– Частка коштів на утримання майна</li> <li>– Частка коштів на розвиток інфраструктури</li> <li>– Витрати на забезпечення освітнього процесу</li> <li>– Адміністративні витрати на одного здобувача</li> <li>– Бюджети програм і кафедр</li> </ul>                                                                                                                               |
| Медична діяльність                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Рівень задоволеності пацієнтів якістю наданої медичної допомоги</li> <li>– Середня тривалість перебування в стаціонарі</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Рівень адміністративної дисципліни                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Дотримання вимог нормативної бази</li> <li>– Виконання вимог акредитації</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

Ключові показники ефективності структурних підрозділів університету також мають відображати затверджену стратегію розвитку. Відсутність чітко визначених цілей і завдань, а також належної системи оцінювання та мотивації виконавців в університеті створює ризики недосягнення ключових індикаторів стратегічного розвитку та знижує управлінську спроможність керівництва університету координувати середньострокові програми, проєкти та оперативну діяльність.

Отже, практична цінність КРІ для системи вищої освіти є значною. Насамперед, вони допомагають закладам освіти надавати високоякісні освітні послуги. По-друге, КРІ створюють основу для отримання актуальної інформації про результати діяльності. По-третє, досягаючи суспільного впливу, вища медична освіта формує продуктивну дослідницьку та академічну культуру. По-четверте, КРІ сприяють залученню персоналу до досягнення загального результату. Таким чином, впровадження системи КРІ сприяє безперервному вдосконаленню та підвищенню результативності закладу вищої освіти, допомагаючи зрозуміти ключові процеси та дані, необхідні для досягнення стратегічної місії університету.

## ВИСНОВКИ

Проведений аналіз систем оцінювання ефективності діяльності університетів у провідних країнах світу (Великобританії, США, Нідерландах, Китаї) засвідчив значну диференціацію підходів, обумовлену національними контекстами, управлінськими традиціями та стратегічними пріоритетами розвитку вищої освіти. Водночас у цих моделях простежуються спільні індикатори успіху: фокус на досягнуті результати, системність оцінювання, поєднання кількісних та якісних методів, зв'язок з політиками державного розвитку та акцент на постійне вдосконалення.

Методології, що застосовуються, від TEF/REF у Великобританії до IQAA в Нідерландах та Double First-Class у Китаї, дозволяють перетворювати оцінювання з формального інструменту контролю на важіль стратегічного управління змінами. США, зі своєю децентралізованою моделлю, демонструють приклад гнучкого механізму відповідальності через інституційну акредитацію, зорієнтовану на результати навчання, дослідницьку ефективність і фінансову стійкість.

Використання ключових показників ефективності (КРІ) як інструменту управління та аналізу діяльності університетів демонструє високу релевантність у сучасних умовах трансформації системи вищої освіти. КРІ дозволяють структурувати та вимірювати досягнення стратегічних цілей, забезпечуючи об'єктивність, прозорість та підзвітність освітньої інституції перед зацікавленими сторонами – здобувачами, роботодавцями, державними структурами та суспільством у цілому.

Застосування КРІ сприяє переходу від формального оцінювання до системного управління якістю, дозволяє своєчасно виявляти відхилення, запроваджувати коригувальні заходи та формувати культуру постійного вдосконалення. КРІ можуть охоплювати різні аспекти діяльності університету – академічну успішність, наукову продуктивність, фінансову стабільність, міжнародну інтеграцію, ефективність управлінських процесів і соціальну відповідальність. Саме багатовимірний підхід до формування системи індикаторів забезпечує комплексне бачення ефективності ЗВО.

Управління на основі КРІ формує підґрунтя для стратегічної адаптації університету до глобальних викликів, зокрема цифровізації, демографічних змін, економічної нестабільності та зміни запитів ринку праці. Водночас ефективне впровадження системи КРІ вимагає інституційної спроможності до збору та аналізу даних, цифрових інструментів моніторингу, кваліфікованих управлінських кадрів та культури довіри всередині організації.

В умовах трансформації української вищої освіти та її європейської інтеграції, створення національної моделі оцінювання ефективності ЗВО має ґрунтуватися на поєднанні таких принципів:

- автономії з підзвітністю;
- стратегічної відповідності державним цілям розвитку;
- акценту на результатах навчання та досліджень;
- застосування КРІ з адаптацією до місії та типу університету;
- відкритості до міжнародного досвіду та інституційної рефлексії.

Таким чином, КРІ постають не лише як технічний інструмент вимірювання, а як ключова складова культури стратегічного менеджменту в університетах, здатна сприяти сталому розвитку, інноваційності та формуванню довіри в системі вищої освіти, який дозволяє посилити управлінську автономію, покращити якість освітніх послуг і посилити конкурентні позиції ЗВО в національному та міжнародному академічному просторі.

## АНОТАЦІЯ

У розділі здійснено комплексний міждисциплінарний аналіз сучасних методологій та індикаторів оцінювання ефективності діяльності університетів у глобальному освітньому просторі. Особлива увага приділена ключовим показникам ефективності (Key Performance Indicators, KPI) як дієвому інструменту стратегічного управління, що забезпечує вимірність цілей, підзвітність, обґрунтоване прийняття рішень та підвищення якості освітньої й наукової діяльності. Описано основні категорії КРІ, що охоплюють освітні результати, наукову продуктивність, працевлаштування випускників, міжнародну діяльність, фінансову стійкість, залучення грантів, інноваційну активність та кадрову політику.

Проведено порівняльний аналіз підходів до оцінювання ефективності університетів у провідних освітніх системах світу – Великобританії, США, Нідерландах, Китаї – із виявленням ключових спільних рис і стратегічних відмінностей. Розглянуто такі системи як Teaching Excellence Framework (TEF) і Research Excellence Framework (REF) у Великобританії, інституційна акредитація через незалежні агентства в США, модель Institutional Quality Assurance Assessment (IQAA) у Нідерландах та державна програма Double First-Class University Plan у Китаї. Детально проаналізовано використання композитних моделей оцінювання (ADRI, DEA), методів бібліометричного аналізу (Scopus, Web of Science), практики рефлексивної самооцінки та зовнішнього експертного аудиту (peer review).

Визначено, що ефективні системи оцінювання базуються на інтеграції кількісних і якісних підходів, тісному зв'язку з національними цілями

розвитку, орієнтації на результати навчання (Student Learning Outcomes), інституційній автономії в умовах підзвітності, а також стратегічному використанні результатів оцінювання для фінансування, репутаційного зростання та інноваційного розвитку. Окреслено ризики та виклики, пов'язані з надмірною бюрократизацією процесів, формалізацією індикаторів або розривом між оцінкою та реальними змінами в університетському середовищі.

Розділ завершується рекомендаціями щодо адаптації та впровадження сучасних інструментів оцінювання ефективності у вищій освіті України з урахуванням євроінтеграційного вектору, потреб внутрішньої модернізації ЗВО та національного контексту післявоєнного відновлення. Представлено бачення КРІ як важливої складової культури якості, стратегічного управління та підвищення міжнародної привабливості української вищої школи.

### Література

1. Pogodayev S.E. Marketing of works as a source of the new hybrid offerings in widened marketing of goods, works and services. *Journal of Business and Industrial Marketing*. 2013. 28(8). Pp. 638–648.
2. Tsaras K., Papathanasiou I.V., Vus V., Panagiotopoulou A., Katsou M.A., Kelesi M. & Fradelos E.C. Predicting factors of depression and anxiety in mental health nurses: A quantitative cross-sectional study. *Medical Archives (Sarajevo, Bosnia and Herzegovina)*. 2018. 72(1). Pp. 62–67.
3. Leshchenko M.P., Kolomiiets A.M., Iatsyshyn A.V., Kovalenko V.V., Dakal A.V. & Radchenko O.O. Development of informational and research competence of postgraduate and doctoral students in conditions of digital transformation of science and education. *Journal of Physics: Conference Series*. 2021. 1840(1). P. 012057. <https://doi.org/10.1088/1742-6596/1840/1/012057>
4. Badawy M., Abd El-Aziz A. & Hefny H. Exploring and measuring the key performance indicators in higher education institutions. *International Journal of Intelligent Computing and Information Sciences*. 2018. 18(1). Pp. 37–47. <https://doi.org/10.21608/ijicis.2018.15914>
5. Khashab B., Gulliver S.R. & Ayoubi R.M. A framework for customer relationship management strategy orientation support in higher education institutions. *Journal of Strategic Marketing*. 2020. 28. Pp. 246–265.
6. NVAO. *Assessment framework for the institutional audit of higher education in the Netherlands 2019–2025*. 2019. URL: <https://www.nvaio.net/en/quality-assurance-system-of-the-netherlands>
7. European Association for Quality Assurance in Higher Education (ENQA). <https://enqa.eu>

8. ENQA. *External Review Report of NVAO*. 2018. URL: <https://enqa.eu/wp-content/uploads/NVAO-External-Review-Report.pdf> Ministry of Education of the People's Republic of China. (2017). *Implementation Plan for the Double First-Class Initiative*. URL: <http://en.moe.gov.cn>
9. Liu N. C. & Cheng Y. *The Development of Chinese Higher Education and Its Impacts on Global Rankings*. Springer. 2021. World Bank. (2020). *China: Tertiary Education and Innovation*. URL: <https://www.worldbank.org>
10. World Bank. *China: Tertiary Education and Innovation*. 2020. URL: <https://www.worldbank.org>
11. Nature Index. *China's research output*. 2023. URL: <https://www.nature.com/nature-index/country-outputs/china> Times Higher Education. *World University Rankings 2024 Methodology*. URL: <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/world-university-rankings-2024-methodology>
12. The Guardian. *University Guide 2025 Methodology*. URL: <https://www.theguardian.com/education/article/2024/sep/07/methodology-behind-the-2025-guardian-university-guide>
13. Safonov Y., Marichereda V., Borshch V., Khrapatyi M., Goncharenko M. Key Performance Indicators (KPIs) as a Part of the Staff Performance Management at the University: A Case of Medical University. *Journal of Higher Education Theory and Practicethis*. 2022. № 22(18). P. 151–161. DOI: <https://doi.org/10.33423/jhetp.v22i18.5707>
14. Marichereda V. G., Melnyk S. B., Borshch V. I., Terzi O. O. & Lyakhova N. A. Organizational, regulatory and legal aspects of european integration of higher medical education in Ukraine: a critical review. *Wiadomosci lekarskie (Warsaw, Poland : 1960)*. 2020. 73 (2020). Pp. 1290–1295.

**Information about the author:**

**Marichereda Valeriia Hennadiivna,**

<https://orcid.org/0000-0002-1611-3654>

Doctor of Medical Sciences, Professor,

Principal Vice-Rector

Odesa National Medical University

2, Valikhovsky Lane, Odesa, 65062, Ukraine