ПРОЄКТ ОРІЄНТОВНОЇ МОДЕЛІ КАСКАДУВАННЯ KPI ВІД СТРАТЕГІЧНОГО ДО ІНДИВІДУАЛЬНОГО РІВНЯ

Розроблено за підтримки EU4PFM на прикладі системи надання безоплатної правничої допомоги в межах Пілотного проєкту з упровадження системи внутрішнього контролю в Міністерстві юстиції України

Модель каскадування KPI показує, як стратегічні цілі високого рівня перетворюються на вимірювані KPI на кожному рівні організації — від верхнього рівня (стратегії) до структурних підрозділів, команд і окремих працівників. Нижче наведено повністю структуровану й адаптовану для державного сектору модель каскадування, яку можна одразу використовувати в документах з питань управління, річних системах оцінювання результативності або матеріалах для аудиторського комітету.

Модель каскадування KPI (стратегічний рівень → рівень структурного підрозділу → рівень команди → індивідуальний рівень)

1. Стратегічний рівень (результати на рівні всієї організації)

Ці KPI дають змогу оцінити, чи досягає організація своїх *стратегічних цілей* і чи створює вона суспільну цінність.

Приклад стратегічної цілі: Поліпшити доступ до правосуддя для громадян, які відповідають установленим критеріям.

Стратегічні KPI:

- Середній строк від подання звернення до прийняття рішення
- % заявників, які відповідають установленим критеріям та щодо яких прийнято правильні рішення
- Рівень задоволеності клієнтів послугами з надання правничої допомоги
- Вартість однієї вирішеної справи
- Рівень дотримання законодавчо встановлених вимог

Ці KPI визначають, *що є успіхом* для всієї організації.

2. Рівень структурного підрозділу (функціональні результати)

Структурні підрозділи перетворюють стратегічні цілі на функціональні показники результативності.

- **Приклад: Департамент організації надання правничої допомоги**
- **KPI структурного підрозділу:**
- % звернень, опрацьованих у строк, визначений стандартом обслуговування
- Частка помилок під час оцінювання права на отримання допомоги
- Кількість справ, що очікують розподілу
- Середня вартість однієї справи за типами справ
- % рішень, скасованих за результатами оскарження

Ці KPI відображають внесок структурного підрозділу в досягнення стратегічних результатів.

3. Рівень команди (операційні результати)

Команди вимірюють операційну результативність, від якої залежать результати структурного підрозділу.

- **Приклад: Команда з опрацювання справ**
- **KPI команди:**
- Середній час опрацювання однієї справи
- % справ, правильно опрацьованих з першого разу
- Обсяг накопичених неопрацьованих справ
- % справ, що потребують втручання керівника
- Час надання відповіді клієнтам

KPI команди забезпечують узгодженість щоденної роботи з цілями структурного підрозділу.

4. Індивідуальний рівень (особистий внесок)

Індивідуальні KPI вимірюють внесок кожного працівника в результати команди та структурного підрозділу.

Приклад: Фахівець з опрацювання справ

Індивідуальні KPI:

- Кількість справ, опрацьованих за тиждень
- Рівень правильності рішень щодо права на отримання допомоги
- % справ, завершених у строк, визначений стандартом обслуговування
- Оцінка якості за результатами перевірки керівником
- Своєчасність комунікації з клієнтами

Ці KPI безпосередньо пов’язують індивідуальні результати з результатами діяльності організації.

Узагальнення — повний приклад каскадування

Рівень	Ціль	KPI	Зв’язок із вищим рівнем
Стратегічний	Поліпшити доступ до правосуддя	Середній строк прийняття рішення	Швидші рішення поліпшують результати у сфері правосуддя
Структурний підрозділ	Скоротити затримки в опрацюванні	% звернень, опрацьованих протягом 10 днів	Зумовлює скорочення строків прийняття рішень на стратегічному рівні
Команда	Збільшити обсяг опрацьованих справ	Середня кількість справ, опрацьованих одним працівником	Дає змогу структурному підрозділу дотримуватися стандартів обслуговування
Індивідуальний	Підвищити індивідуальну продуктивність	Кількість справ, опрацьованих за тиждень	Безпосередній внесок у загальний обсяг роботи команди

Це демонструє *вертикальну узгодженість*: стратегія → структурний підрозділ → команда → працівник.

Чому каскадування KPI має значення

Належно побудоване каскадування KPI забезпечує:

- Кожен KPI спрямований на досягнення стратегічної цілі
- Жоден KPI не існує відокремлено
- На кожному рівні чітко визначено відповідальність
- Звітність про результати діяльності стає узгодженою та готовою до аудиту
- Бюджетні рішення можна пов’язати з вимірюваними результатами

Саме такі результати необхідні керівництву для оцінювання діяльності установи..