

Додаток 1
до Методичних рекомендацій
щодо особливостей обрання
керівника державної наукової
установи, затверджених
постановою Кабінету
Міністрів України від
_____ 2026 р.

РЕКОМЕНДАЦІЇ

щодо формування ключових показників ефективності діяльності керівника
державної наукової установи та оцінювання їх виконання

Загальні положення

1. Ці Рекомендації визначають єдині підходи до формування ключових показників ефективності діяльності керівників державних наукових установ (далі – КРІ), порядок їх встановлення, моніторингу та оцінювання.

2. Метою впровадження КРІ є підвищення ефективності управління державними науковими установами, об'єктивізація прийняття рішень щодо стимулювання керівників та забезпечення зв'язку між стратегічними цілями державної наукової установи та результатами діяльності її керівника.

3. КРІ формуються з урахуванням державної політики у сфері науки та інновацій, а також із урахуванням європейських підходів до оцінювання наукової діяльності, зокрема принципів Європейського дослідницького простору, рекомендацій Організації економічного співробітництва та розвитку (далі – ОЕСР) щодо управління науковими організаціями та підходів до відповідального оцінювання досліджень.

4. КРІ встановлюються власником (власниками) державної наукової установи або уповноваженим ним (ними) органом, або засновником (далі – орган управління) індивідуально для кожної державної наукової установи з урахуванням її профілю, масштабу діяльності та обсягів фінансування. Для врахування галузевої специфіки діяльності установи орган управління може додатково використовувати показники, наведені у додатку 2 до цих Рекомендацій.

У разі якщо державна наукова установа перебуває у подвійному підпорядкуванні, КРІ керівника такої установи встановлюються за погодженим рішенням органів управління та оформлюються як спільний додаток до контракту з керівником.

Принципи формування КРІ

5. Формування КРІ керівника державної наукової установи повинно відповідати таким принципам:

- 1) стратегічна відповідність – узгодженість із планом розвитку установи;
- 2) вимірюваність – наявність чітких кількісних або якісних критеріїв;
- 3) досяжність – реалістичність з огляду на наявні ресурси державної наукової установи;
- 4) порівнюваність – можливість відстеження динаміки у часі;
- 5) збалансованість – охоплення наукових, кадрових, фінансових та управлінських аспектів;
- 6) прозорість – зрозуміла методика розрахунку;
- 7) відповідальність – прямий зв'язок результатів оцінювання з ухваленими управлінськими рішеннями.

5. Під час формування та застосування КРІ повинні враховуватися принципи відповідального оцінювання досліджень, що передбачають використання збалансованого поєднання кількісних та якісних показників, недопущення надмірної залежності від окремих наукометричних індикаторів, врахування різноманітності наукових результатів, а також оцінювання впливу досліджень на науку, економіку та суспільство.

6. При застосуванні наукометричних показників орган управління повинен враховувати міжнародні рекомендації щодо реформування системи оцінювання наукових досліджень, зокрема положення Декларації про оцінювання досліджень (DORA) та принципи Коаліції за реформування оцінювання досліджень (CoARA), відповідно до яких оцінювання не повинно ґрунтуватися виключно на кількісних показниках публікаційної активності або показниках імпаکت-фактору наукових журналів.

7. Під час встановлення та застосування КРІ орган управління повинен уникати формування системи стимулів, яка може призвести до викривлення наукової діяльності, зокрема надмірної орієнтації на кількість публікацій, короткострокові результати або інші показники, що можуть негативно впливати на якість наукових досліджень.

Структура КРІ

8. КРІ формуються за такими групами:

- 1) кадровий потенціал та підготовка дослідників;
- 2) результативність наукової діяльності;
- 3) інтелектуальна власність та інновації;
- 4) конкурсне та грантове фінансування;
- 5) експертна діяльність;

б) фінансова стійкість;

7) управлінська ефективність і стратегічний розвиток.

9. До структури КРІ можуть включатися показники суспільного, економічного або технологічного впливу результатів наукової діяльності, зокрема використання результатів досліджень у державній політиці, економіці, освіті, системі охорони здоров'я або інших сферах суспільного розвитку.

10. До переліку КРІ можуть включатися індикатори інституційного розвитку державної наукової установи, зокрема розвиток дослідницької інфраструктури, міжнародна мобільність дослідників, участь у міжнародних дослідницьких консорціумах та інтеграція установи до міжнародних наукових мереж.

11. Під час формування КРІ рекомендується враховувати показники розвитку відкритої науки, зокрема відкритий доступ до наукових публікацій, використання відкритих наукових даних, функціонування інституційних репозитаріїв, а також участь установи у міжнародних ініціативах відкритої науки.

12. Формування окремих показників може здійснюватися з урахуванням міжнародної порівнюваності результатів діяльності державної наукової установи із відповідними науковими організаціями у Європейському дослідницькому просторі.

13. Перелік рекомендованих та додаткових показників, які можуть бути використані для встановлення ключових показників ефективності (КРІ) діяльності керівника державної наукової установи наведено у додатку 1 до цих Рекомендацій.

14. Кількість показників, що встановлюються керівнику державної наукової установи на календарний рік, як правило, становить від 7 до 15 показників. Орган управління визначає конкретний перелік показників індивідуально для кожної установи, враховуючи її стратегічні цілі та поточний стан діяльності.

15. Формування КРІ повинно забезпечувати баланс між короткостроковими результатами діяльності установи та довгостроковими цілями розвитку наукового потенціалу, що відповідає підходам ОЕСР до управління науковими організаціями.

16. При формуванні КРІ орган управління може:

1) не застосовувати окремі рекомендовані показники, наведені у додатку 1 до цих Рекомендацій, якщо вони не відповідають профілю діяльності державної наукової установи або об'єктивно не можуть бути виміряні;

2) застосовувати додаткові показники за галузевою специфікою, наведені у додатку 2 до цих Рекомендацій (зокрема для державних наукових установ

гуманітарно-мистецького, медичного, педагогічного напрямку та інших). Такі показники включаються до групи «Результативність наукової діяльності»;

3) для державних наукових установ, що здійснюють прикладні дослідження у сфері національної безпеки, оборони або медицини (реабілітації), надавати пріоритет показникам прямого впровадження.

Порядок встановлення та перегляд КРІ

17. КРІ встановлюються щороку, за рішенням органу управління, затверджуються уповноваженою посадовою особою, та оформлюються як додаток до контракту керівника державної наукової установи.

18. Якщо керівника призначено менш ніж за шість місяців до завершення календарного року, КРІ встановлюються до кінця поточного та на наступний календарний рік.

19. Для кожного показника орган управління визначає:

1) питому вагу (значущість) кожного показника. Сукупна питома вага показників за напрямками «Результативність наукової діяльності» та «Фінансова стійкість» має становити не менше 40 відсотків загальної ваги всіх КРІ, водночас, вага усіх показників повинна дорівнювати 100 відсоткам;

2) цільове значення кожного показника. Цільові значення мають бути досяжними та встановлюватися з урахуванням фактичної динаміки відповідних показників державної наукової установи за попередні три роки;

3) джерела інформації для підтвердження виконання (наукова звітність, дані наукометричних баз, фінансова звітність та інше).

20. У рік проведення чергової державної атестації наукової діяльності державної наукової установи обов'язковим до встановлення є показник щодо забезпечення збереження або підвищення групи державної наукової установи, отриманої за результатами атестації. Цей показник включається до групи «Управлінська ефективність і стратегічний розвиток».

21. Прийняття рішення щодо перегляду КРІ здійснюється на підставі звернення керівника державної наукової установи до органу управління з чітким обґрунтуванням підстав для такого перегляду.

22. КРІ можуть бути переглянуті у разі:

1) зміни державних пріоритетів розвитку науки і техніки;

2) внесення змін до актів законодавства, пов'язаних з вирішенням науково-організаційних, господарських, кадрових питань функціонування державної наукової установи;

3) наукових відкриттів, результатів, які обґрунтовано кардинально змінюють напрями та тематику роботи державної наукової установи;

4) зміни напряму та завдань діяльності відповідно до статуту (положення) чи іншого установчого документа державної наукової установи за рішенням органу управління;

5) істотної зміни фінансування;

6) реорганізації державної наукової установи;

7) настання форс-мажорних обставин – надзвичайних, непередбачених та непереборних подій (стихійних лих та техногенних катастроф, епідемій, кібератак, військових дій тощо), які об'єктивно ускладнюють або унеможлиблюють досягнення цілей і виконання завдань, визначених у КРІ.

23. Переглянуті КРІ затверджуються рішенням органу управління та оформлюються шляхом внесення змін до додатку до контракту керівника державної наукової установи.

24. Методологія формування та оцінювання КРІ підлягає періодичному перегляду органом управління з урахуванням змін у державній науковій політиці, міжнародних підходів до оцінювання досліджень та рекомендацій міжнародних організацій, зокрема ОЕСР та Європейської Комісії.

25. У випадку якщо державна наукова установа перебуває у подвійному підпорядкуванні органи управління, до сфери управління яких вона належить (у віданні яких перебуває), за взаємною згодою формують і затверджують єдиний перелік КРІ.

У структурі КРІ можуть бути передбачені окремі показники або групи показників, що відображають специфіку завдань та функцій кожного з органів управління. Ваговий коефіцієнт кожного показника визначається за погодженням між органами управління, при цьому сумарна вага всіх встановлених показників повинна дорівнювати 100 відсоткам (коефіцієнт 1,0).

Зміни до переліку КРІ, їх цільових значень або ваги протягом звітного періоду вносяться виключно за спільним рішенням органів управління.

Оцінювання виконання КРІ та використання результатів

26. Оцінювання виконання КРІ керівника державної наукової установи проводиться щорічно органом управління.

27. Якщо КРІ керівника державної наукової установи встановлені відповідно до пункту 18 цих Рекомендацій, то такі КРІ оцінюються з року, наступного за роком встановлення КРІ.

28. Якщо протягом року КРІ керівника державної наукової установи було переглянуто, їх оцінювання здійснюється у звичайному порядку.

29. Під час оцінювання виконання КРІ орган управління може використовувати експертну оцінку незалежних фахівців або дорадчих органів з

метою забезпечення об'єктивності та врахування специфіки наукової діяльності відповідної установи.

30. Інтегральний показник обчислюється як зважена сума результатів за всіма встановленими показниками.

31. Залежно від отриманого інтегрального показника встановлюється рівень виконання та приймається відповідне управлінське рішення:

Інтегральний показник	Рівень виконання	Управлінське рішення (наслідки)
Понад 110%	Високий	Максимальне преміювання.
90 – 110 %	Належний	Преміювання у повному обсязі (при 100%+) або у зменшеному розмірі (при 90-99%).
60 – 89 %	Задовільний	Розроблення та затвердження плану коригувальних заходів. Питання щодо притягнення до дисциплінарної відповідальності вирішується відповідно до законодавства з урахуванням характеру порушень та наявності провини керівника державної наукової установи.
Менше 60 %	Низький	Визнання діяльності незадовільною. Якщо такий рівень зафіксовано 2 роки поспіль – може бути підставою для ініціювання процедури дострокового припинення контракту відповідно до законодавства з дотриманням гарантій, передбачених трудовим законодавством.

32. Висновок органу управління за результатами щорічного оцінювання виконання КРІ діяльності керівника державної наукової установи (далі – висновок) оформлюється згідно з додатком 3 до цих Рекомендацій.

33. У разі якщо державна наукова установа перебуває у подвійному підпорядкуванні оцінювання виконання КРІ здійснюється органами управління спільно. За результатами оцінювання формується спільний висновок.

У разі наявності розбіжностей щодо окремих показників або інтегрального рівня виконання КРІ кожний із органів управління має право викласти окрему мотивовану позицію, що додається до підсумкового висновку.

Рішення щодо преміювання, продовження контракту або застосування заходів дисциплінарного впливу приймається органами управління у межах їх компетенції відповідно до законодавства та умов контракту.

Якщо контракт укладено одним із органів управління, остаточне рішення приймається таким органом управління з урахуванням письмової позиції іншого органу управління.

Поточний моніторинг стану виконання КРІ

34. Поточний моніторинг здійснюється з метою своєчасного виявлення ризиків невиконання КРІ та надання методичної допомоги керівнику державної наукової установи.

35. Моніторинг проводиться органом управління за підсумками півріччя (або раз на рік за рішенням органу управління) на підставі поданої установою інформації про стан досягнення проміжних значень показників.

36. Процедура моніторингу включає:

1) Аналіз динаміки виконання КРІ у порівнянні з графіком (планом-графіком), якщо такий був затверджений.

2) Виявлення зовнішніх та внутрішніх факторів, що перешкоджають досягненню цільових значень.

3) Проведення робочих нарад (у тому числі в режимі відеоконференцій) між представниками органу управління та керівником державної наукової установи.

37. За результатами моніторингу орган управління може:

1) визнати стан виконання КРІ задовільним;

2) надати рекомендації щодо інтенсифікації роботи за окремими напрямками;

3) ініціювати процедуру перегляду КРІ, якщо виявлено об'єктивні чинники, що унеможливають їх виконання.

38. У разі виявлення ризиків невиконання КРІ керівник державної наукової установи має право надати обґрунтовані пояснення. Якщо невиконання спричинене факторами, що не залежали від дій керівника (наприклад, затримка бюджетного фінансування або погоджень з боку органів виконавчої влади), орган управління враховує це при підсумковому оцінюванні та може ініціювати процедуру коригування цільових значень.

Особливості встановлення та оцінювання КРІ для державних наукових установ у стані реорганізації

39. Прийняття рішення про реорганізацію державної наукової установи (злиття, приєднання, поділ, виділ, перетворення) є підставою для обов'язкового

перегляду КРІ керівника такої державної наукової установи протягом 30 календарних днів з моменту видання відповідного розпорядчого акта.

40. У разі, якщо керівника державної наукової установи призначено головою комісії з реорганізації, його КРІ мають бути адаптовані до нових завдань. У такому випадку до переліку КРІ в пріоритетному порядку (із загальною вагою не менше 50%) включаються такі показники:

- 1) дотримання термінів виконання заходів, передбачених планом реорганізації;
- 2) збереження кадрового потенціалу (мінімізація плинності ключових наукових співробітників під час реорганізації);
- 3) забезпечення цілісності майнового комплексу та передачі активів згідно з передавальним актом (розподільчим балансом);
- 4) правонаступництво: забезпечення безперервності виконання наукових проєктів та міжнародних зобов'язань.

41. Оцінювання діяльності керівника державної наукової установи, що припиняється як юридична особа, проводиться за фактичний період роботи у звітній рік до дати внесення запису до Єдиного державного реєстру про припинення діяльності юридичної особи або до дати звільнення керівника.

42. У разі завершення процедури реорганізації державної наукової установи до закінчення звітного календарного року, підсумкове оцінювання виконання КРІ керівника проводиться за період фактичного функціонування такої установи до дати її виключення з Єдиного державного реєстру або завершення повноважень керівника як голови комісії з реорганізації.

43. Якщо реорганізація триває понад один звітний період, оцінювання проводиться щорічно за спеціальними «трансформаційними» КРІ, що відображають ефективність управління змінами.

44. У разі створення нової державної наукової установи шляхом реорганізації, КРІ для її керівника встановлюються протягом трьох місяців з моменту державної реєстрації нової юридичної особи.

Порядок оскарження результатів оцінювання

45. У разі незгоди з результатами щорічного оцінювання (інтегральним показником або оцінкою окремих КРІ), керівник державної наукової установи має право оскаржити висновок.

46. Оскарження здійснюється шляхом подання обґрунтованої письмової скарги на ім'я керівника органу управління протягом 5 робочих днів з дня ознайомлення керівника державної наукової установи з висновком органу управління.

47. У скарзі керівник державної наукової установи повинен зазначити:

- 1) конкретні показники, з оцінкою яких він не погоджується;
- 2) аргументовані підстави для перегляду (наприклад: помилка в розрахунках, ненадання органом управління запитуваної інформації, врахування даних, що не відповідають звітним періодам, або наявність форс-мажорних обставин, що не були враховані).

48. Для розгляду скарги наказом органу управління протягом 7 робочих днів створюється Апеляційна комісія, до складу якої не можуть входити особи, які безпосередньо здійснювали розрахунок та оцінювання КРІ даного керівника. До роботи комісії можуть залучатися незалежні експерти та представники громадських наукових організацій (за згодою).

49. Апеляційна комісія розглядає скаргу протягом 10 робочих днів та приймає одне з таких рішень:

- 1) залишити висновок без змін (скарга не задоволена);
- 2) змінити значення окремих КРІ та перерахувати інтегральний показник (скарга задоволена частково або повністю);
- 3) провести повторне оцінювання (у разі виявлення суттєвих процедурних порушень).

50. Рішення Апеляційної комісії оформлюється протоколом і є підставою для прийняття відповідного рішення органом управління.

51. Рішення органу управління за результатами оцінювання може бути оскаржене в судовому порядку відповідно до законодавства.

52. Подання скарги у строк, визначений пунктом 46 цих Рекомендацій, зупиняє дію управлінських рішень щодо дострокового припинення контракту з керівником або накладення на нього дисциплінарного стягнення, прийнятих на підставі оскаржуваного висновку, до моменту прийняття остаточного рішення Апеляційною комісією, крім випадків, коли таке рішення прийняте на підставах, не пов'язаних із результатами оцінювання КРІ.

Особливості встановлення та оцінювання КРІ в умовах подвійного підпорядкування

53. Для керівника державної наукової установи, що перебуває у подвійному підпорядкуванні, перелік КРІ, їх цільові значення та результати виконання погоджуються обома органами управління (органом виконавчої влади та відповідною академією наук) на засадах партнерства та координації.

54. Формування груп показників здійснюється за розподілом компетенцій. Показники груп «Кадровий потенціал та підготовка дослідників», «Результативність наукової діяльності» (включно із галузевою специфікою

згідно з додатком 2 до цих Рекомендацій), «Інтелектуальна власність та інновації» та «Експертна діяльність» визначаються за пріоритетним поданням академії наук. Показники груп «Конкурсне та грантове фінансування» (як показник фінансової активності), «Фінансова стійкість», «Управлінська ефективність і стратегічний розвиток» (включаючи майно, цифровізацію та академічну доброчесність) визначаються за поданням органу виконавчої влади.

55. КРІ стає невід'ємною частиною контракту після його візування уповноваженими особами обох органів управління.

56. Керівник подає річний звіт і звіт про виконання КРІ одночасно обом органам управління.

57. Для оцінювання звіту органи управління можуть створювати спільну експертну комісію або проводити взаємне погодження висновків. Оцінка «виконано» за окремим показником вважається дійсною, якщо вона підтверджена органом управління, до компетенції якого належить відповідна група показників.

58. Інтегральний показник виконання КРІ затверджується спільним актом або листами-погодженнями. У разі розбіжностей в оцінках органи управління проводять узгоджувальні консультації.

59. Рішення про преміювання, стимулювання або розірвання контракту у зв'язку з невиконанням КРІ приймається органом управління, який уклав контракт, виключно за наявності офіційної згоди або спільного подання другого органу управління.

При цьому оцінювання має враховувати пріоритетність наукових результатів для академічної складової та ефективність використання державних ресурсів для адміністративної складової.

Особливості встановлення та оцінювання КРІ для виконувачів обов'язків керівника державної наукової установи

60. Встановлення КРІ для особи, призначеної виконувачем обов'язків керівника державної наукової установи, є обов'язковим, якщо термін виконання обов'язків перевищує 3 місяці.

61. У разі, якщо керівник державної наукової установи не призначений за результатами виборів (вибори визнані такими, що не відбулися, результати не затверджені) або з інших причин, до КРІ виконувача обов'язків, окрім загальних показників наукової діяльності, обов'язково включається блок «Організаційна стабільність та підготовка до обрання керівника».

62. Рекомендованими показниками для виконувача обов'язків у цей період є:

1) забезпечення проведення виборчої процедури: підготовка необхідних документів, дотримання визначених законодавством термінів організації виборів (вага – не менше 20%);

2) виконання фінансових зобов'язань: недопущення виникнення заборгованості з виплати заробітної плати та комунальних платежів у період відсутності постійного керівника державної наукової установи;

3) збереження кадрового складу: відсутність масового відтоку провідних наукових співробітників через управлінську невизначеність;

4) актуалізація стратегічних документів: приведення статуту (положення) чи іншого установчого документа та внутрішніх положень державної наукової установи у відповідність до чинного законодавства (для створення належних умов наступництва та забезпечення безперервності управління державною науковою установою).

63. У разі тривалого незаміщення посади керівника державної наукової установи (понад 1 рік), орган управління має право переглянути КРІ виконувача обов'язків у бік посилення вимог до операційної ефективності, щоб уникнути стагнації наукової діяльності.

64. Результати виконання КРІ виконувачем обов'язків враховуються органом управління під час:

1) прийняття рішення про продовження або припинення виконання обов'язків цією особою;

2) надання рекомендацій вченій (науковій, науково-технічній, технічній, наглядовій) раді або виборному органу державної наукової установи (як характеристика управлінських здібностей кандидата, якщо виконувач обов'язків висуває свою кандидатуру на вибори).

65. Якщо за результатами оцінювання виконувач обов'язків керівника державної наукової установи отримав «Низький» рівень виконання КРІ, орган управління зобов'язаний розглянути питання про заміну виконувача обов'язків іншою особою до моменту проведення повноцінних виборів.

Виконання КРІ у разі довготривалої відсутності керівника

66. У разі запровадження воєнного або надзвичайного стану та мобілізації керівника державної наукової установи:

1) дія контракту з керівником державної наукової установи призупиняється згідно із законодавством про працю, водночас посада за ним зберігається;

2) оцінювання виконання КРІ за період військової служби не проводиться;

3) якщо мобілізація відбулася протягом звітної періоду, оцінювання здійснюється пропорційно фактично відпрацьованому часу до моменту призову.

Управлінські рішення за результатами такого оцінювання (наприклад, преміювання за результатами року, яке здійснюється у строки, визначені для державної наукової установи) приймаються з розрахунку фактичного внеску до моменту мобілізації;

4) тимчасовому виконувачу обов'язків керівника державної наукової установи на період мобілізації керівника встановлюються окремі КРІ згідно з розділом «Особливості встановлення та оцінювання КРІ для виконувачів обов'язків керівника державної наукової установи» цих Рекомендацій.

67. У разі втрати керівником державної наукової установи працездатності (лікарняний) на строк понад 6 місяців:

1) якщо керівник державної наукової установи перебуває на лікарняному понад 6 місяців поспіль протягом звітнього року, орган управління має право прийняти рішення про непроведення щорічного оцінювання через неможливість об'єктивного вимірювання особистого внеску керівника;

2) у разі, якщо до моменту хвороби керівник державної наукової установи встиг пропрацювати понад 6 місяців поспіль у звітньому році, оцінювання може бути проведено за його письмовою згодою на основі досягнутих проміжних результатів;

3) якщо довготривала хвороба унеможливує виконання стратегічних завдань державної наукової установи, КРІ можуть бути переглянуті або делеговані заступнику або тимчасовому виконувачу обов'язків керівника державної наукової установи без погіршення умов контракту основного керівника.

Прозорість та документування

68. Матеріали оцінювання КРІ додаються до щорічного звіту керівника державної наукової установи.

69. Державна наукова установа забезпечує збереження даних розрахунку КРІ та відкритість узагальнених результатів оцінювання.

70. Узагальнені результати оцінювання оприлюднюються разом зі звітом керівника державної наукової установи на офіційному вебсайті державної наукової установи з урахуванням установлених обмежень (крім інформації, віднесеної відповідно до законодавства до інформації з обмеженим доступом).
