

УДК 005.21:378

**Іван М. Грищенко, Світлана В. Бреус, Євгенія Б. Хаустова**

*Київський національний університет технологій та дизайну*

**ЗБАЛАНСОВАНА СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ ВИЩОГО НАВЧАЛЬНОГО  
ЗАКЛАДУ: ВІД ЗАГАЛЬНОЇ СТРАТЕГІЇ ДО ПОКАЗНИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ  
СТРУКТУРНОГО ПІДРОЗДІЛУ**

*У статті розроблено збалансовану систему показників ВНЗ з урахуванням його потреб. Проаналізовано деякі аспекти діяльності ВНЗ з точки зору встановлення балансу між фінансовими та нефінансовими показниками, визначено взаємозв'язок витрат і доходів з метою збалансування дохідної і витратної статей бюджету вищого навчального закладу, при цьому враховано можливість розробки збалансованої системи показників з перспективою нарощування інтелектуального капіталу та забезпечення економічної безпеки ВНЗ, а відтак, держави та національної безпеки в цілому. Окреслено основні напрями подальших досліджень шляхом визначення кореляційних зв'язків між стратегічними показниками діяльності ВНЗ та контрольними значеннями показників діяльності структурних підрозділів для побудови прогнозу розвитку вищого навчального закладу.*

**Ключові слова:** *стратегічне управління; стратегія розвитку; збалансована система показників; вищий навчальний заклад; національна безпека; економічна безпека; економічна безпека держави; економічна безпека ВНЗ.*

**Іван М. Грищенко, Светлана В. Бреус, Евгения Б. Хаустова**

*Киевский национальный университет технологий и дизайна*

**СБАЛАНСИРОВАННАЯ СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ ВЫСШЕГО УЧЕБНОГО  
ЗАВЕДЕНИЯ: ОТ ОБЩЕЙ СТРАТЕГИИ К ПОКАЗАТЕЛЯМ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ  
СТРУКТУРНОГО ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ**

*В статье разработана сбалансированная система показателей ВУЗа с учётом его потребностей. Проанализированы некоторые аспекты деятельности ВУЗа с точки зрения установления баланса между финансовыми и нефинансовыми показателями, определена взаимосвязь затрат и доходов с целью сбалансирования доходной и расходной статей бюджета высшего учебного заведения, при этом учтена возможность разработки сбалансированной системы показателей с перспективой наращивания интеллектуального капитала и обеспечения экономической безопасности ВУЗа, и следовательно, государства и национальной безопасности в целом.*

*Очерчены основные направления дальнейших исследований путем определения корреляционных связей между стратегическими показателями деятельности ВУЗа и контрольными значениями показателей его структурных подразделений для построения прогноза развития высшего учебного заведения.*

**Ключевые слова:** *стратегическое управление; стратегия развития; сбалансированная система показателей; высшее учебное заведение; национальная безопасность; экономическая безопасность; экономическая безопасность государства; экономическая безопасность вузов.*

Ivan M. Gryshchenko, Svitlana V. Breus, Yevhenia B. Khaustova

*Kyiv National University of Technologies and Design*

**UNIVERSITY BALANCED SCORECARD: FROM AN OVERALL STRATEGY TO PERFORMANCE INDICATORS OF A STRUCTURAL UNIT**

*The article develops a balanced scorecard for higher education institutions adapted to their needs. Particular aspects of University activities in terms of setting a balance between financial and non-financial indicators have been analyzed, the relationship between costs and revenues in order to balance the respective items in a higher education institution budget has been identified subject to the possibility of developing a balanced scorecard with the prospects to increase intellectual capital and ensure economic security of higher education institutions, and hence, state economic security and national security as a whole.*

*Priority directions for further research through application of correlation coefficients between University activities strategic indicators and control values of its structural units to facilitate building a forecast for higher educational institution development are outlined.*

**Keywords:** *strategic management; development strategy; balanced scorecard; higher education institution; national security; economic security; state economic security; economic security of higher education institutions.*

**Постановка проблеми та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** За сучасних реалій розвитку національної економіки набуває особливої актуальності дослідження та подальший розвиток інформаційно-аналітичного забезпечення процесу управління витратами і доходами. Об'єктивною основою зазначеного процесу у суб'єктів держаного або приватного сектору економіки виступає управління капіталом. Якісні характеристики нагромадження капіталу залежать від бюджетно-інституціональної політики держави (в сфері освіти), що, наряду з іншим, сприяє забезпеченню економічної безпеки ВНЗ, держави й національної безпеки загалом, зокрема, через реалізацію принципу автономності капіталів (права власності) та фінансової незалежності (права на підприємницьку свободу).

Зазначене актуалізує питання збалансованості фінансових та нефінансових показників з урахуванням взаємозв'язку між витратними і доходними частинами бюджетів ВНЗ. Практичною реалізацією вищенаведеного є застосування підходів збалансованої системи показників, що адаптована під специфіку функціонування ВНЗ та передбачає нарощування інтелектуального капіталу як одного з ймовірних чинників, що справляє позитивний вплив на можливість забезпечення економічної безпеки ВНЗ і, як результат, держави й національної безпеки загалом).

**Аналіз останніх публікацій по проблемі** Основні аспекти збалансованої системи показників (Balanced Scorecard – BSC) розглянуто в працях її авторів Роберта Каплана та Дейвіда Нортона [1-5] та інших науковців. У 2003 році ідея BSC була використана її авторами для організації результативного управління нематеріальними активами в системі стратегічного управління підприємств [6]. Також окремі питання розкриття змісту, практичного використання цієї системи як одного із інструментів стратегічного управління розглядалась зокрема в таких джерелах [7-9; 21].

**Невирішені частини дослідження** Незважаючи на наявність численних публікацій за тематикою дослідження, науковцями в своїх працях не достатньо приділено уваги розгляду аспектів діяльності ВНЗ з точки зору встановлення балансу між фінансовими та нефінансовими показниками, визначенню взаємозв'язку витрат і доходів з метою збалансування дохідної і витратної статей бюджетів вищих навчальних закладів. Зокрема потребують детального розгляду можливості розробки збалансованої системи показників з перспективою нарощування інтелектуального капіталу та забезпечення економічної безпеки ВНЗ, відтак, держави та національної безпеки в цілому.

**Мета дослідження** полягає у визначенні теоретико-практичних аспектів використання адаптованої під потреби ВНЗ збалансованої системи показників для взаємопов'язаного формування стратегічних показників розвитку вищого навчального закладу та окремого його підрозділу – випускової кафедри у контексті нарощування інтелектуального капіталу ВНЗ, підвищення ефективності його функціонування з метою збалансування дохідної і витратної статей його бюджету, забезпечення економічної безпеки ВНЗ, держави та національної безпеки загалом.

**Виклад основних результатів та їх обґрунтування** Особливості концепції BSC полягають в такому: по-перше, відбувається робота з фінансовими показниками як з однією із груп значущих показників, віддаючи належне людському потенціалу, операційній ефективності та взаємовідносинам із споживачами; по-друге, всі групи показників розглядаються не за значеннями, а залежно від їх взаємозв'язку та збалансованості, що дозволяє усунути маніпуляції з певними групами показників. Наприклад, короткострокове покращення фінансових показників за рахунок економії на розвитку ринку та персоналу. За певними групами показників відбувається складання стратегічних карт з подальшою деталізацією за стратегічними напрямками діяльності всього підприємства (установи) та з конкретизацією у часі за процесами його структурних підрозділів.

В умовах впровадження автономії вищих навчальних закладів управління ними передбачає самостійне формування системи стратегічних програм (ієрархії показників) та відповідальність за досягнуті результати в межах напрямів діяльності. У цьому контексті в процесі розробки та реалізації стратегії сучасного ВНЗ перед ним постає ряд завдань проблемного характеру, що полягають, зокрема, у такому:

- забезпеченні відповідності запланованого рівня використання ресурсів з урахуванням реально існуючих можливостей;
- усунуванні здвоєння однакових заходів або об'єднання реалізацію заходів різних стратегічних програм та планів з відповідною економією ресурсів;
- прив'язці стратегічних планів структурних підрозділів до стратегії розвитку вишу з належною конкретизацією індивідуальних планів та посадових доручень працівників;
- зведенні до оптимальної кількості показників, що підлягають виконанню та контролю.

Використання збалансованої системи показників в практичній діяльності ВНЗ дозволяє вирішувати зазначені питання за умови комплексної, системної,

взаємоузгодженої роботи працівників на усіх рівнях управління. Об'єктивними підставами для цього є такі:

1. Значущість вищих навчальних закладів як провідників інновацій і центрів знань.
2. ВНЗ в силу об'єктивних особливостей функціонування мають багато спільного з підприємствами, у зв'язку з чим їх можна розглядати як в якості важливих елементів соціально-економічної системи, так і суб'єктів господарювання.
3. Важливості в сучасних умовах розвитку економіки України забезпечення економічної безпеки ВНЗ, держави та національної безпеки в цілому.

В сучасних наукових працях немає сталості у трактуванні категорії «економічна безпека ВНЗ», її найчастіше визначають як стан ВНЗ, в якому наявних ресурсів достатньо для запобігання, послаблення або захисту від загроз діяльності вишу [10].

Економічна безпека є головною складовою національної безпеки. Згідно з Методичними рекомендаціями щодо розрахунку рівня економічної безпеки України, затверджених Міністерством економічного розвитку і торгівлі України, від 29.10.13 №1277 [11] економічна безпека – це стан національної економіки, який дає змогу зберігати стійкість до внутрішніх та зовнішніх загроз, забезпечувати високу конкурентоспроможність у світовому економічному середовищі і характеризує здатність національної економіки до сталого та збалансованого зростання. Складовими економічної безпеки є: виробнича, демографічна, енергетична, зовнішньоекономічна, інвестиційно-інноваційна, макроекономічна, продовольча, соціальна, фінансова.

Відповідно до закону України «Про основи національної безпеки» [12] національна безпека трактується як «захищеність життєво важливих інтересів людини і громадянина, суспільства і держави, за якої забезпечуються сталий розвиток суспільства, своєчасне виявлення, запобігання і нейтралізація реальних та потенційних загроз національним інтересам...».

Як зазначає Белоусова І.А. у праці [13] з посиланням на [14], з точки зору сьогоденного наукового апарату найбільш виваженим можна вважати визначення економічної безпеки держави як загальнонаціонального комплексу заходів та механізмів протидії внутрішнім і зовнішнім загрозам, використання якого дає змогу досягнути та підтримувати стабільний розвиток економіки держави.

4. Можливість адаптації моделі BSC під потреби ВНЗ з урахуванням їх стратегічних цілей, особливості розробки та практичного використання збалансованої системи показників, її привабливість для оцінки можливостей ВНЗ та розробки стратегічних напрямів покращення їх діяльності.

5. Значущість вишів у підготовці кадрів для забезпечення потреб тих чи інших секторів промисловості в контексті забезпечення інноваційного розвитку економіки України, зокрема машинобудівного комплексу, харчової та легкої промисловості, які в силу можливості задоволення потреб економіки містять широкий спектр своєї продукції.

Так, машинобудівний комплекс є однією з найпотужніших баз для впровадження інновацій. Враховуючи, що харчова промисловість України функціонує в умовах існування стійкого внутрішнього та зовнішнього попиту на харчову продукцію, швидкої окупності інвестицій та розвиненої сировинної бази сільськогосподарської продукції, це

має велике значення для забезпечення економічного зростання України на інноваційних засадах.

Легка промисловість у багатьох країнах світу посідає ключові позиції у створенні ВВП та відіграє суттєву роль у формуванні економічного потенціалу країни і у виведенні економіки з кризового стану. Активізація інноваційного розвитку легкої промисловості в Україні має на меті подолання системної кризи, яка триває протягом останніх десятиліть, та дозволить відтворити її потенціал як соціально орієнтованої, наукоємної промисловості зі швидким обігом капіталу, наситивши внутрішній ринок якісними і доступними товарами. Хоча в легкій промисловості мають значне поширення давальницькі схеми виробництва продукції, за якими, за даними Укрлегпрому, працюють близько 90 % українських підприємств швейної промисловості. До основних замовників продукції відносяться фірми Німеччини, США, Канади, Франції, Італії, Нідерландів, Великобританії тощо [15].

З урахуванням зазначеного для проведення дослідження було обрано Київський національний університет (КНУТД), який можна вважати в сучасних умовах провідним національним ВНЗ у сфері підготовки кадрів для підприємств легкої промисловості, а також для підприємств (установ) в сфері послуг та обслуговування населення, а також сприйнятливим до інновацій.

Під час практичного застосування збалансованого підходу до розробки стратегічної карти однієї з випускових кафедр університету використовувалися положення:

- Статуту КНУТД (затвердженого у 2015 році), в якому розкрито концепцію освітньої діяльності університету, невід’ємною складовою якої є науково-технічна діяльність [16];
- Стратегія розвитку КНУТД на період 2014-2017 роки [17];
- Положення про рейтингове оцінювання діяльності науково-педагогічних працівників університету [18].

Стратегічною метою університету є «створення елітного університету, який продукує» не тільки «інновації», а й «готує компетентних фахівців». Основними напрямками, на яких мають бути сконцентровані спільні зусилля усіх членів трудового колективу відповідно до Стратегії розвитку є такі: забезпечення якості підготовки фахівців; розвиток науково-дослідної, мистецької та інноваційної діяльності; управління кадровим потенціалом; партнерство з роботодавцями; міжнародна співпраця; інформаційно-комунікаційні технології; іміджева політика; розвиток матеріально-технічної бази; підтримка фінансово-економічної стійкості.

Кожний стратегічний напрям реалізації стратегії університету передбачає виконання 5-12 завдань, для чого розроблені та виконуються відповідні програми («Розвитку модульного середовища», «Практика», «Забезпечення якості підготовки фахівців», «Кадри», «Програма міжнародної діяльності» тощо) та плани (освітнього процесу, заходи, що передбачають участь у кластері легкої промисловості, роботи кафедр та підрозділів тощо).

Логіка використання BSC в практичній діяльності ВНЗ передбачає наявність причинно-наслідкових ланцюгів стратегічних цілей, ранжування яких слугує підставою для контролю їх досягненні (корегування). Кожний стратегічний напрям має пронизувати

показники таких складових: фінансової; клієнтської; внутрішніх процесів; навчання і розвитку.

Формування фінансової та клієнтської складових дає змістовне описання стратегії розвитку. Визначення показників двох інших складових – внутрішніх процесів та навчання кадрів формулюють шляхи (способи) досягнення стратегічних цілей. Схематично порядок розробки складових стратегії ВНЗ наведено на рис. 1, зазначені на якому заходи фінансової складової стратегії розвитку діяльності КНУТД отримують відображення у:

- скороченні обсягів використання (відмова від споживання) ресурсів з мінімальною ефективністю та направлення отриманої економії на утримання (придбання) ресурсів, використання яких приносить найбільшу економічну вигоду (поточну – матеріальні та фінансові ресурси, довгострокову – інтелектуальні та фінансові ресурси);
- розширенні джерел фінансування науково-технічної діяльності (отримання грантів, продаж прав власності, операції з роялті, виконання технічних замовлень, надання додаткових освітніх послуг тощо), так й виробничої неосновної діяльності (споживання послуг власного виробництва, надання послуг населенню, передача в операційну оренду активів тощо);
- збільшенні доходів за рахунок збільшення цінності освітніх послуг (збільшення кількості контрактів на навчання та контрактної ціни через переваги у навчанні у столиці або дистанційно за місцем проживання, через переваги у працевлаштуванні за спеціальністю в результаті отримання «подвійного» диплому, збільшення обсягів держзамовлення на підготовку студентів за різними спеціальностями тощо).

Заходи клієнтської складової базується на дотриманні загальних критеріїв успішної діяльності на специфічних сегментах ринку (цільових споживачів послуг): забезпечення задоволеності студентів (батьків), роботодавців та інших споживачів послуг (робіт) ціною, якістю, тривалістю та рівнем обслуговування; збереження та нарощування обсягів прийому абітурієнтів; створення та підтримка позитивного іміджу вишу.

Для КНУТД, який здійснює підготовку студентів за значною кількістю спеціальностей та спеціалізацій як для забезпечення потреб легкої промисловості, так і інших секторів економіки (машинобудування, хімічна промисловість, фармація тощо), дотримання вищезазначених критеріїв здійснюється на різних сегментах ринку освітніх послуг. Це в свою чергу передбачає використання різних підходів до задоволення потреб споживачів різних категорій та збереження (нарощування) частки на ринку освітніх послуг. У зв'язку з зазначеним доцільним вбачається градація послуг освіти за критерієм вартості і якості освіти. Так, на незначному сегменті ринку освітніх послуг КНУТД, зокрема за економічними спеціальностями, доцільною є пропозиція послуг освіти за таким критерієм як: «найкраща загальна ціна» (оптимальне співвідношення ціни та якості освіти, їх доступність).

Натомість, для сегменту ринку спеціальностей з дизайну й моделювання доцільною можна вважати пропозицію освітніх послуг за «повним клієнтським рішенням», що включає високий рівень якості освітніх послуг КНУТД відносно інших пропозицій на ринку, а також можливість початку та розвитку кар'єри на матеріальній базі та з використанням брендів університету (завдяки історичній спеціалізації, традиціям та унікальності університету на вітчизняному ринку відповідних освітніх послуг).



**Рис. 1. Складові стратегії розвитку ВНЗ**  
(адаптовано та розроблено за даними [1-6])

На противагу зазначеному слід зауважити, що пропозиції освітніх послуг з «високим рівнем інновацій та лідерства» та за «системою замкнутості» не можуть бути використаними КНУТД в повних межах та ґрунтуються переважно на такому:

- наявності значної конкуренції (у тому числі неринкової) у сфері надання освітніх послуг;
- нарощуванні негативних тенденцій у вітчизняному промисловому комплексі (які призводять до зменшення попиту на фахівців для потреб конкретних секторів промисловості, що пов'язано зі зменшенням кількості самих підприємств, низьким рівнем оплати праці в них тощо);
- підвищенні попиту з боку студентів та роботодавців на фахівців, що мають дипломи про вищу освіту іноземних вищих навчальних закладів;
- необхідності дотримання принципу мобільності освітньої діяльності відповідно до Болонської конвенції (Україна приєдналась до Болонського процесу в травні 2005 року).

Безумовно дане твердження має свої виключення. Так, «система замкнутості» спрацьовує по відношенню до учнів коледжів та навчальних центрів КНУТД, яким пропонується зручний (автоматичний, пільговий) вступ до університету. Прикладом слугують випадки, коли студенти після отримання ступеня молодшого бакалавра (ОКР молодшого спеціаліста) в коледжі КНУТД продовжують здобувати ступень бакалавра в університеті. Але в умовах академічної мобільності ступень магістра такі студенти вже можуть здобувати в інших ВНЗ, що, як вже зазначалось вище, робить обмеженим формування клієнтської складової за «системою замкнутості».

Таким чином, клієнтську складову стратегії діяльності КНУТД необхідно розроблювати з урахуванням специфічних потреб різних споживачів послуг університету (цільових ринків), кількість яких збільшиться, якщо додати ринок (-и) науково-технічної продукції. У цьому контексті важливим вбачається таке: відповідно до Закону України «Про вищу освіту» від 01.07.2014 [19] визначено «концептуальні засади модернізації вищої освіти – інтеграція вищої освіти України до Європейського простору шляхом реалізації положень та принципів Болонського процесу; забезпечення якості вищої освіти і науки шляхом розвитку незалежної системи забезпечення якості вищої освіти; інтеграція освіти, науки та інновації; автономія вищих навчальних закладів; співпраця вищих навчальних закладів та бізнесу у сфері вищої освіти і науки шляхом запровадження механізмів інноваційного розвитку країни за рахунок взаємодії освіти, науки, бізнесу і держави» [20]).

У зв'язку з зазначеним доцільним вбачається подальша конкретизація заходів загальної стратегії розвитку університету в окремі стратегії підготовки фахівців за спеціальностями (їх групами) та окремі стратегії отримання науково-технічних результатів. Такий етап стратегічного планування полягає у формуванні, так званих, «товарних або продуктових стратегій» шляхом здійснення балансування показників фінансової та клієнтської складових (табл. 1).

Відмінності у змісті та заходах реалізації таких стратегій зумовлюють подальший зв'язок вже збалансованих показників фінансової та клієнтської складових з показниками внутрішньої складової стратегії розвитку університету шляхом вибудовування внутрішніх процесів, які відбуваються в межах його певного структурного підрозділу. Крім того, кожний з цих процесів характеризуються тривалістю, обсягами спожитих ресурсів, особливостями матеріального та технічного забезпечення.

Таблиця 1

**Збалансовані показники фінансової та клієнтської складової стратегічного розвитку ВНЗ\***

Стадія розвитку послуг ВНЗ як товару та варіанти клієнтської складової	Напрями фінансової складової стратегії		
	Скорочення обсягів неефективного використання ресурсів та інвестиції в активи з високим рівнем економічних вигід	Розширення джерел фінансування науково-технічної діяльності та виробничої діяльності	Збільшення доходів за рахунок збільшення цінності освітніх послуг



*Продовження таблиці 1*

Послуги зі стадією розвитку «збір врожаю» та ринковою пропозицією «за найкращою загальною ціною» (зокрема, ринок освітніх послуг економічних спеціальностей)	Показники ефективності використання ресурсів (продуктивності праці, дохідності за ринками послуг, тощо) та показники ефективності використання додаткових ресурсів для збільшення економічних вигід	Показники розробки та впровадження науково-технічної продукції, показники доходності діяльності структурного підрозділу в динаміці, рентабельності послуг тощо	Показники кількості здобувачів за ступенями вищої освіти (видами фінансування, формами навчання, за новими спеціалізаціями, за географією проживання здобувачів, кількості випускників з подвійним дипломом тощо)
Послуги зі стадією розвитку – стійкий стан та ринковою пропозицією «за повним клієнтським рішенням» (зокрема, ринок освітніх послуг спеціальностей дизайну та моделювання)	Показники скорочення прямих та непрямих витрат, показники ефективності використання ресурсів, позитивні результати порівняння власних цін з цінами конкурентів	Показники кількості цільових замовників, відсоток доходу від нового використання існуючих науково-технічної результатів, показники прибутковості (задоволеності) замовника	Показники кількості цільових замовників, відсоток доходу від нового використання результатів освітнього процесу, показники прибутковості (задоволеності) замовника
Послуги зі стадією зростання та ринковою пропозицією «за системою замкнутості» (зокрема, ринок освітніх послуг ряду спеціальностей економічного та технологічного напрямку)	Показник собівартості, показники прибутковості та окупності	Показник прибутковості (задоволеності) замовника та відсоток неприбуткових (незадоволених) замовників	Показник прибутковості (задоволеності) замовника та відсоток неприбуткових (незадоволених) замовників, виконання обсягів ліцензійного набору

\* Розроблено за даними [6].

Досвід авторів концепції BSC свідчить про необхідність розподілу всіх внутрішніх процесів на групи. З урахуванням особливостей діяльності ВНЗ його внутрішні процеси можуть бути розподілені на такі групи (табл. 2):

- 1) управління й організація навчального та науково-дослідного процесу, управління платними послугами;
- 2) організаційно-виховний процес, партнерство з роботодавцями;
- 3) процес впровадження інновацій в освітню діяльність;
- 4) соціально-виховний процес.

Таблиця 2

**Групування внутрішніх процесів ВНЗ  
порівняно з прийнятим групуванням в бізнес-структурах**

Внутрішні процеси за існуючим групуванням [6]	Внутрішні процеси за групуванням, що пропонується для ВНЗ (структурний підрозділ, який має відношення до процесу)
<u>Операційний менеджмент:</u> постачання, виробництво, збут (розподіл), управління ризиками	<u>Навчальний процес</u> (навчально-методичний центр управління підготовки фахівців, кафедри)
	<u>Науково-дослідний процес</u> (науково-дослідна частина, науково-дослідні інститути, кафедри)
	<u>Надання платних послуг</u> (лабораторії, кафедри)
<u>Управління клієнтами:</u> вибір цільового ринку, залучення нових клієнтів, збереження та розвиток, клієнтської бази	<u>Організаційно-виховний процес</u> (деканати, навчально-науковий інститут сучасних технологій навчання, інститут післядипломної освіти, центр міжнародного співробітництва, кафедри, приймальна комісія, центр довузівської та індивідуальної підготовки)
	<u>Партнерство з роботодавцями</u> (деканати, кафедри, центр праці та кар'єри, міжнародний відділ)
<u>Управління інноваціями:</u> портфель нових продуктів, розробка та розвиток нових продуктів, запуск нових продуктів	<u>Процес впровадження інновацій в освітню діяльність</u> (кафедри, навчально-науковий інститут сучасних технологій освіти, навчально-науковий центр інформаційних технологій)
<u>Соціальні процеси:</u> охорона довкілля, безпека та здоров'я, забезпечення робочими місцями, співтовариство	<u>Соціально-виховний процес</u> (кафедри, міжнародний відділ, профспілки, центр культури та мистецтв, студентський будинок моди та інші)
	<u>Матеріально-технічне забезпечення, охорона праці та пожежна безпека</u> (адміністративно-господарська частина та інші)

\* За даними [6].

Кожна група внутрішніх процесів складається з окремих процесів, до виконання кожного з яких можуть мати відношення один або кілька структурних підрозділів одночасно. Беззаперечним є ефективне вибудовування всіх параметрів внутрішніх процесів установи, але на реалізацію стратегії університету вони мають різний ступінь впливу. Тому після виокремлення різних «товарних» стратегій за цільовими ринками підготовки фахівців (різних спеціальностей) та розробки науково-технічної продукції кожний підрозділ обирає ті параметри внутрішніх процесів, що набувають важливості для реалізації його «товарних» стратегій та, як результат, загальної стратегії університету.

Для структурного підрозділу, що бере участь в одному або в декількох внутрішніх процесах, доцільним вбачається обрання 2-3 найважливіших параметрів по кожному такому процесу (увага до всіх лише призведе до розпорошення ресурсів). Наприклад, якщо кафедра певного деканату надає послуги зі стадією розвитку «збір врожаю» та ринковою

пропозицією «за найкращою загальною ціною» (тривалий час здійснює підготовку фахівців за спеціальністю в умовах значної конкуренції), то пріоритетними для неї стають заходи із зниження витрат, а уваги буде потребувати якість навчального процесу. Якщо кафедра деканату надає послуги зі стадією розвитку стійкого стану та ринковою пропозицією «за повним клієнтським рішенням» (здійснює підготовку фахівців високого рівня підготовки у порівнянні з конкурентами та має суттєву долю ринку), то значення набувають показники зростання доходів разом із процесом профорієнтації та прийому студентів.

Таким чином, для реалізації стратегії розвитку університету кафедри можуть мати здійснювати різні заходи та мати різні значення показників своєї діяльності, що дає підстави до висновку про некоректність оцінки діяльності різних кафедр за однаковими показниками та їх значеннями. Також, дані табл. 2 свідчать про участь кафедр практично в усіх внутрішніх процесах університету, що в свою чергу дає підстави для висновку про доцільність вибудовування для кожної кафедри окремо її внутрішніх процесів з прив'язкою до показників четвертої складової стратегії розвитку «навчання і розвиток» персоналу. Традиційно вона базується на показниках розвитку інтелектуального капіталу структурного підрозділу та включає такі напрями:

- забезпечення відповідності компетенцій персоналу змісту поставлених завдань;
- розвиток інформаційних систем;
- мотивація, делегування повноважень, відповідність особистих цілей корпоративним [4].

Враховуючи значення навчального, науково-технічного та інноваційного процесів для реалізації стратегії університету розроблено стратегічну карту (схему збалансованої системи показників) цих процесів для однієї з випускових кафедр КНУТД (табл. 3). Кожна графа таблиці пов'язана з певним напрямом фінансової складової стратегії університету та характером клієнтської складової того чи іншого процесу, що відбувається на кафедрі. Кожна графа таблиці відображає причинно-наслідкові ланцюги стратегічних цілей: візуально показники нижчих рядків таблиць направлені на виконання показників, що подані у рядках зверху.

Таблиця 3

**Стратегічна карта навчального процесу, науково-технічного та інноваційного процесів випускової кафедри в рамках реалізації стратегії діяльності КНУТД (власна розробка)**

Фінансова складова стратегії університету	Напрями фінансової складової стратегії університету		
	Скорочення обсягів неефективного використання ресурсів та інвестиції в активи з високим рівнем економічних вигід	Розширення джерел фінансування науково-технічної діяльності та виробничої діяльності	Збільшення доходів за рахунок збільшення цінності освітніх послуг
<b>СТРАТЕГІЧНА КАРТА НАВЧАЛЬНОГО ПРОЦЕСУ</b>			
Клієнтська складова стратегії розвитку кафедри	Випускова кафедра надає послуги зі стадією розвитку «збір врожаю» та ринковою пропозицією «за найкращою загальною ціною», тобто вже тривалий час здійснює підготовку фахівців за спеціальністю в умовах суттєвої конкуренції на ринку подібних освітніх послуг.		

Продовження таблиці 3

Збалансовані показники фінансової та клієнтської складової	Збереження рівня витрат освітньої діяльності за рахунок ефективного використання ресурсів та контролю економічної вигоди від використання додаткових	Зростання доходів від позабюджетних джерел	Збереження існуючого контингенту студентів денної форми навчання та збільшення – за заочною (дистанційною) формою навчання, збільшення кількості працевлаштованих випускників
Контрольні значення збалансованих показників фінансової та клієнтської складової	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Позитивна динаміка чисельності студентів на заочно-дистанційній формі (не менше 10% на рік).</li> <li>2. Позитивна динаміка чисельності студентів, що працевлаштувались за фахом по закінченню університету.</li> <li>3. Кількість студентів, що навчаються за рекомендаціями інших здобувачів, після закінчення коледжів, за цільовим направленням підприємств (установ) (не менше 10 осіб в групі на денній формі навчання).</li> </ol>		
Збалансовані показники фінансової, клієнтської складової та складової начального процесу	<b>Найважливіші параметри навчального процесу кафедри</b>		
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Забезпечення якості та доступності навчально-методичного комплексу дисциплін в МСНП*</li> <li>2. Оптимізація набору дисциплін, що вивчаються.</li> </ol>	<p>Організація платних курсів за фаховими напрямами</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Застосування сучасних засобів навчання.</li> <li>2. Чіткий та зручний для студентів розклад занять та графік консультацій.</li> <li>3. Високий рівень практичної підготовки.</li> </ol>
Контрольні значення збалансованих показників трьох складових	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Оцінка навчально-методичного забезпечення дисциплін вище 4,0 бали.</li> <li>2. Проведення викладачами кафедри аудиторних занять за розкладом та консультацій згідно графіків – в середньому 4-6 годин на тиждень.</li> <li>3. Навчання за індивідуальним графіком студентів, які працюють за фахом та мають за результатами останнього підсумкового контролю середній бал 70-75.</li> <li>4. Наявність власних баз виробничої підготовки у кількості 5-7 підприємств.</li> <li>5. Проведення платних курсів за фаховими напрямами - для 12 осіб на рік.</li> <li>6. Використання візуального супроводження викладання основних фахових дисциплін (2018 рік).</li> </ol>		
Збалансовані показники трьох складових та складової навчання та розвитку персоналу	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Наявність власних посібників кафедри за фаховими дисциплінами</li> <li>2. Підвищення кваліфікації викладачами шляхом самоосвіти та проходження фахових курсів</li> </ol>	<p>Наявність баз даних студентів, розвиток інформаційних системи КНУТД</p>	<p>Обмін досвідом Культура колективної праці</p>

Продовження таблиці 3

	<i>Розвиток людського капіталу через забезпечення відповідності компетенцій</i>	<i>Розвиток інформаційного капіталу через використання інформаційних систем та технологій</i>	<i>Розвиток організаційного капіталу через процедури поширювання знань серед співробітників</i>
Контрольні значення збалансованих показників всіх складових	<p>1. Підвищення кваліфікації згідно графіку та за власною ініціативою з отриманням сертифікату державного зразка.</p> <p>2. Видання навчальних посібників (2017 рік) та методичного забезпечення за фаховими дисциплінами (згідно щорічного плану видань щорічного).</p> <p>3. Корегування 2 рази на семестр та використання бази даних студентів у МНСП*, в електронному журналі відвідування занять і оцінювання знань студентів КНУТД, ЕДБО.</p>		
<b>СТРАТЕГІЧНА КАРТА НАУКОВО-ТЕХНІЧНОГО ПРОЦЕСУ</b>			
Клієнтська складова стратегії розвитку кафедри	<p>Кафедра не має власної наукової школи та Спеціалізованої вченої ради по захисту дисертацій за спеціальністю.</p> <p>Наукова діяльність зосереджена в КНУТД, за виключенням проекту з виконання держбюджетної тематики, публікацій у зовнішніх виданнях та прийняття участі у зовнішніх конференціях різного рівня.</p>		
Збалансовані показники фінансової та клієнтської складової	Покриття витрат на наукову діяльність за рахунок доходів викладачів, студентів та загальноуніверситетських джерел	Зростання доходів від наукової діяльності	Прилучення до науково-творчого процесу студентства
Контрольні значення збалансованих показників фінансової та клієнтської складової	<p>1. Участь у конкурсах на отримання державного фінансування наукових досліджень кафедри, на отримання грантів тощо.</p> <p>2. Абсолютна участь викладачів та студентів-магістрів у конференціях, що проводяться на базі кафедри (університету) та позитивна динаміка приймання участі у зовнішніх конференціях.</p> <p>3. Позитивна динаміка публікацій викладачів в закордонних наукових виданнях, що включені до міжнародних науково метричних баз даних.</p>		
Збалансовані показники фінансової, клієнтської складовою та науково-технічного процесу	<b><i>Найважливіші параметри науково-технічного процесу кафедри</i></b>		
	Публікації викладачів та студентів в співавторстві з викладачами з мінімальною вартістю (частковою компенсацією щодо Scopus) та якісно у фахових виданнях	<p>1. Виконання прикладного наукового дослідження за бюджетні кошти.</p> <p>2. Проведення науково-практичної конференції з платною публікацією тез.</p>	<p>1. Організація участі студентів у науково-практичних закладах</p> <p>2. Концентрація уваги на розвитку особистих навичок проведення наукових досліджень у студентів-магістрів.</p>

Продовження таблиці 3

Контрольні значення збалансованих показників трьох складових	<p>1. Кількість публікацій наукових статей – 1-2 на рік загальним обсягом не менше 0,5 др. арк. у фахових виданнях, у тому числі у співавторстві. Для співробітників з науковим ступеням доктора наук – 1 стаття у виданнях, що включенні до міжнародної науково метричної бази даних Scopus.</p> <p>2. Виконання календарного графіку та індивідуальних планів за держбюджетною тематикою. Подання та захист заключного звіту.</p> <p>3. Розподіл студентів денної форми навчання між викладачами кафедри для позааудиторних робіт – 2-3 студента (III та IV курс бакалаврату) та 1-2 студента магістратури на одного доцента або професора кафедри.</p> <p>4. Організація та проведення інтернет-конференції спільно з іншими порідненими кафедрами КНУТД.</p> <p>5. Постійна робота наукового студентського гуртка на кафедрі.</p>		
Збалансовані показники трьох складових та складової навчання і розвитку персоналу	Підвищення кваліфікації викладачами шляхом самоосвіти, захисту дисертацій та їх опонування, отримання вчених звань, наукових стипендій	Відображення наукових результатів викладачів кафедри в різних інформаційно-наукових базах	Обмін досвідом Вміння зацікавити молодь Культура науково-дослідної роботи
	<i>Розвиток людського капіталу</i> через забезпечення відповідності компетенцій	<i>Розвиток інформаційного капіталу</i> через використання інформаційних систем та технологій	<i>Розвиток організаційного капіталу</i> через процедури поширювання знань, серед співробітників
Контрольні значення збалансованих показників всіх складових	<p>1. Кількість осіб, що отримали науковий ступень та вчене звання.</p> <p>2. Кількість цитувань, зокрема в системі Scholar.google.</p>		
<b>СТРАТЕГІЧНА КАРТА ІННОВАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ</b>			
Клієнтська складова стратегії розвитку кафедри	<p>Випускова кафедра пов'язує свою інноваційну діяльність в основному з освітніми послугами зі стадією розвитку «збір врожаю» та ринковою пропозицією «за найкращою загальною ціною», тобто інновації кафедри в першу чергу будуть стосуватися навчального процесу з метою покращення його якості в умовах високої конкуренції на основному цільовому ринку</p>		
Збалансовані показники фінансової та клієнтської складової	Збереження рівня витрат освітньої діяльності за рахунок інноваційних технологій в освіті	-	Збереження існуючого контингенту студентів денної форми навчання та збільшення – за заочною (дистанційною) формою

Продовження таблиці 3

Контрольні значення збалансованих показників фінансової та клієнтської складової	1. Позитивна динаміка чисельності студентів заочно-дистанційної форми навчання (не менше 10% на рік). 2. Використання можливостей МСНП КНУТД, електронного журналу відвідування занять і оцінювання знань студентів КНУТД.		
Збалансовані показники фінансової, клієнтської складовою та складової начального процесу	<b>Найважливіші параметри інноваційного процесу кафедри</b>		
	Оптимізація використання робочого часу викладачами за рахунок передачі стандартної інформації через інформаційні системи	-	1. Забезпечення якості та доступності навчально-методичного комплексу дисциплін в МСНП* 2. Чіткий та зручний для студентів розклад занять, екзаменів та доступність консультацій в МСНП.
Контрольні значення збалансованих показників трьох складових	1. Оцінка навчально-методичного забезпечення дисциплін, що викладаються студентами заочно-дистанційної форми навчання вище 4,5 балів. 2. Використання візуального супроводження викладання основних фахових дисциплін (2018 рік).		
Збалансовані показники трьох складових та складової навчання і розвитку персоналу	Готовність викладачів кафедри до роботи з інформаційними системами та новим програмним забезпеченням КНУТД	-	Обмін досвідом Культура праці в інформаційних системах
	<i>Розвиток людського капіталу</i> через забезпечення відповідності компетенцій	<i>Розвиток інформаційного капіталу</i> через використання інформаційних систем та технологій	<i>Розвиток організаційного капіталу</i> через процедури поширювання знань, серед співробітників
Контрольні значення збалансованих показників усіх складових	1. Матеріали візуального супроводження викладання основних фахових дисциплін (2018 рік). 2. Виконання вимог роботи з інформаційними системами КНУТД.		

\* Модульне середовище навчального процесу КНУТД

На основі даних табл. 3 здійснене узагальнення отриманих показників діяльності кафедри, які зведено до табл. 4. Дані цієї таблиці (23 показники) дають можливість

отримати цілісне уявлення про поставлені завдання перед завідувачем та науково-педагогічними працівниками кафедри.

Повна стратегічна карта, крім розглянутих вище показників, повинна включати показники інших внутрішніх бізнес-процесів, в яких бере участь кафедра: організаційно-виховного процесу (контроль успішності та компетентності студентів); соціально-виховного процесу (розвиток особистості та творчих здібностей студентів). В цілому кафедра може мати збалансовану систему показників в межах 15-25 (в протилежному випадку відбудеться розсіювання уваги, розпорошення ресурсів, зусиль тощо [21]). Ці показники за змістом є кількісними і слугують для розробки річних планів роботи кафедри. Зміна перших буде вимагати перегляду останніх.

Таблиця 4

**Збалансована система показників діяльності кафедри**

Види робіт	Контрольні значення показників діяльності кафедри
Загально-організаційна робота	1.1. Позитивна динаміка чисельності студентів за заочно-дистанційною формою навчання (не менше 10% на рік). 1.2. Позитивна динаміка чисельності студентів, що працевлаштувались за фахом після закінчення університету. 1.3. Кількість студентів, що навчаються за рекомендаціями інших здобувачів, після закінчення коледжів за спеціальністю кафедри, за цільовим направленням підприємств (установ) (не менше 10 осіб в групі на денній формі навчання). 2.1. Участь у конкурсах на отримання державного фінансування наукових досліджень кафедри, на отримання грантів тощо. 2.2. Абсолютна участь викладачів та студентів-магістрів у конференціях, що проводяться на базі кафедри (університету) та позитивна динаміка приймання участі у зовнішніх конференціях. 2.3. Позитивна динаміка публікацій викладачів в закордонних наукових виданнях, що включені до міжнародних науково метричних баз даних. 3. Використання можливостей МСНП КНУТД, електронного журналу відвідування занять і оцінювання знань студентів КНУТД.
Навчальна робота	4.1. Оцінка навчально-методичного забезпечення дисциплін вище 4,0 бали (для заочно-дистанційної форми навчання вище 4,5 бали). 4.2. Проведення викладачами кафедри аудиторних занять за розкладом та консультацій згідно графіків – в середньому 4-6 годин на тиждень. 4.3. Навчання за індивідуальним графіком студентів, які працюють за фахом та мають за результатами останнього підсумкового контролю середній бал 70-75. 4.4. Наявність власних баз виробничої підготовки у кількості 5-7 підприємств. 4.5. Проведення платних курсів за фаховими напрямками – 12 осіб на рік. 4.6. Використання візуального супроводження викладання основних фахових дисциплін (2018 рік).
Наукова робота	5.1. Кількість публікацій наукових статей – 1-2 на рік (обсягом 0,5 др. арк.) у фахових виданнях, у т. ч. у співавторстві. Для співробітників з науковим ступеням доктора наук – 1 стаття у виданнях, що включенні до міжнародної науково метричної бази даних Scopus.



Продовження таблиці 4

	<p>5.2. Виконання календарного графіку та індивідуальних планів за держбюджетною тематикою. Подання та захист заключного звіту.</p> <p>5.3. Розподіл студентів денної форми навчання між викладачами кафедри для написання курсових робіт, керівництва практикою, участі у конференціях – 2-3 студента (III та IV курс бакалаврату) та 1-2 студента магістратури на одного доцента або професора кафедри.</p> <p>5.4. Організація та проведення інтернет-конференції спільно з іншими порідненими кафедрами КНУТД.</p> <p>5.5. Постійна робота наукового студентського гуртка на кафедрі згідно графіку.</p>
Розвиток і навчання персоналу	<p>6.1. Підвищення кваліфікації згідно графіку та за власною ініціативою з отриманням сертифікату державного зразка.</p> <p>6.2. Видання навчальних посібників (2017 рік) та методичного забезпечення за фаховими дисциплінами (відповідно плану видань щорічного).</p> <p>6.3. Виконання вимог роботи та використання бази даних студентів МНСП, а також електронного журналу відвідування занять і оцінювання знань студентів КНУТД, ЕДБО.</p>
	<p>7.1. Кількість осіб, що отримали науковий ступень та вчене звання.</p> <p>7.2. Кількість цитувань, зокрема в системі Scholar.google.</p>

Змістовний аналіз даних табл. 4 свідчить, що рейтингове оцінювання діяльності науково-педагогічного персоналу КНУТД ведеться практично за всіма вищезазначеними показниками [18]. Проте під час складання рейтингу у виконавців залишається можливість «набирати» години за рахунок кількісного виконання заходів, які для вирішення стратегічних завдань діяльності конкретної кафедри можуть мати посереднє значення. Тому за наявності повної стратегічної карти кафедри та відповідного річного плану її діяльності доцільним вбачається такий порядок розробки та оцінки виконання річних індивідуальних планів роботи науково-педагогічних працівників:

– види та обсяги робіт в річному індивідуальному плані роботи науково-педагогічних працівників кафедри доцільно визначати відповідно до річного плану роботи кафедри, який має бути сформований, як вже зазначалось, з урахуванням показників її стратегічних карт (табл. 4). Такі плани мають бути затвердженими на рівні факультету з подальшим розглядом на засіданнях Вченої ради факультету та Вченої ради університету. Відповідальність за розробку таких планів має бути покладена на завідувача відповідної кафедри;

– визначення трудомісткості робіт за річним планом роботи кафедри доцільно визначати на рівні встановлених норм часу, але при цьому враховувати специфіку перебігу внутрішніх процесів та вимог до компетенцій персоналу. У зв'язку з цим керівник конкретної кафедри може в межах своєї повноважень вносити **обґрунтовані корективи** у визначення трудомісткості роботи (як в сторону збільшення, так і зменшення);

– загальна трудомісткість робіт одного працівника на рік не має перевищувати норми чинного законодавства – N ( $\pm 10\%$ ); загальна трудомісткість робіт всіх

співробітників підрозділу повинна відповідати такій формулі:  $N (\pm 10\%) * \text{Кількість штатних одиниць}$ ;

– принципи розподілу всіх видів робіт, що виконуються науково-педагогічними працівниками кафедр має співпаде з принципами розподілу навчального навантаження (компетенції, досвід, особисті преференції, пропорційність, прозорість); відповідальність за організацію такого розподілу має бути покладена на завідувача кафедри, який здійснює поточний контроль та регулювання виконання робіт співробітниками з метою вирішення стратегічних завдань кафедри як структурного підрозділу університету;

– в основу річного звіту кафедри повинно бути покладено оцінку виконання показників річного плану кафедри та річних індивідуальних планів роботи викладачів кафедри; виконання плану зараховується на рівні 95% (як виняток, за різних обставин не нижче 90%) та за процедурою планування не може перевищувати 110%. Невиконання плану призводить до позбавлення надбавок (премії) за напруженість роботи тощо, на термін який визначається в кожному окремому випадку індивідуально для кожного викладача.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Враховуючи зазначене слід констатувати, що практичне впровадження збалансованої системи показників на рівні ВНЗ сприятиме отриманню його структурним підрозділом (кафедрою) чітких орієнтирів задля досягнення стратегічних цілей діяльності вишу. У загальному підсумку використання цієї системи сприятиме збалансуванню витратної і дохідної частин бюджетів ВНЗ, підвищенню ефективності його діяльності та конкурентоспроможності, сприятиме нарощуванню інтелектуального капіталу ВНЗ, забезпеченню як їх економічної безпеки, так і держави та національної безпеки загалом.

Особливість використання концепції BSC в управлінні вітчизняним ВНЗ, зокрема КНУТД як бюджетної установи, пов'язана певною мірою з відсутністю розвинутого підприємницького середовища, жорстким регулюванням окремих показників фінансової та внутрішньої складової стратегії з боку контролюючих органів. В широкому розумінні протиріччя полягає в тому, що держава вимагає такі параметри внутрішніх процесів, на повне дотримання та повноцінне виконання яких бюджетні заклади освіти і науки фінансування не отримують.

«Де юре» відповідні зміни відбулися із введенням в дію Закону України «Про вищу освіту» (в редакції від 01.07.2014 року) [19], Закону України «Про наукову і науково-технічну діяльність» (в редакції від 26.11.2015 року) [22] та інших, але «де факто» на створення дієвого механізму реалізації принципів автономії та підприємництва у сфері освіти і науки потрібен час. Тому у подальших дослідженнях логічним вбачається відображення позабюджетних джерел фінансування як основного напрямку фінансової складової стратегії розвитку ВНЗ з відповідним вибудовуванням внутрішніх процесів та перспективою нарощуванням інтелектуального капіталу.

Зокрема, для проведення подальших дослідження доцільним вбачається визначення кореляційних зв'язків між стратегічними показниками діяльності університету та контрольними значеннями показників діяльності його структурних підрозділів з перспективою побудови прогнозу розвитку вищого навчального закладу.

### Література

1. Kaplan R.S. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System [Текст] / R.S. Kaplan and D.P. Norton // Harvard Business Review. – 1996. – January–February. – P. 75–85.
2. Kaplan R.S., Norton D.P. The Strategy Focused Organization [Текст] / R.S. Kaplan, D.P. Norton. – Boston : HBS Press, 2001.
3. Kaplan R.S., Norton D.P. The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance / R.S. Kaplan, D.P. Norton [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://hbr.org/2005/07/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance>.
4. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию [Текст] / Р. Каплан, Д. Нортон / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 304 с.
5. Каплан Р. Організація, орієнтована на стратегію. Як у новому бізнес-середовищі процвітають банки, які застосовують збалансовану систему показників [Текст] / Р. Каплан, Д. Нортон. – М.: Олімп-Бізнес, 2004. – 416 с.
6. Каплан Р., Нортон Д. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты [Текст] / Р. Каплан, Д. Нортон / пер. С англ. – М.: ЗАО «Олимп-бизнес», 2005. – 512 с.
7. Збалансована система показників (ЗСП, Balanced Scorecard, BSC) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.kpi-monitor.com.ua/solutions/balanced-scorecard>
8. Редченко К. І. Вплив теорії зацікавлених сторін на управлінський облік [Електронний ресурс]. – Режим доступу: Редченко К. І. Вплив теорії зацікавлених сторін на управлінський облік [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD=1&Image\\_file\\_name=PDF/econpr\\_2008\\_4\\_9.pdf](http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/econpr_2008_4_9.pdf).
9. Составляющие ССП [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.scorecard.ru/asp/article/12>.
10. Мартинюк В.П. Економічна безпека вищих навчальних закладів в Україні: передумови оцінювання. Економіка Менеджмент Підприємництво. 2013. – №25(II) / В.П. Мартинюк [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://eme.ucoz.ua/pdf/252/24.pdf>.
11. Методичні рекомендації щодо розрахунку рівня економічної безпеки України / Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 29.10.2013 р. № 1277 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&tag=MetodichniRekomendatsii>.
12. Про основи національної безпеки України: Закон України від 19.06.2003 № 964-IV [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/964-15>
13. Белоусова І. А. Економічна безпека як стратегічна складова національної безпеки України / І.А. Белоусова [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://soskin.info/ea/2010/5-6/201036zmist.html>.
14. Кириченко О. А. Проблеми управління економічною безпекою суб'єктів господарювання : монографія [Текст] / О. А. Кириченко, В. С. Сідак, С. М. Лаптев та ін. – К. : УЕП «Крок», 2008. – 401 с.

15. Інноваційний розвиток промисловості як складова структурної трансформації економіки України. – К.: НІСД, 2013. – 71 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.niss.gov.ua/public/File/2013\\_table/1029\\_dok.pdf](http://www.niss.gov.ua/public/File/2013_table/1029_dok.pdf).
16. Статут Київського національного університету технологій та дизайну [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://knutd.com.ua/files/dostupdopi/statut\\_06.04.2015.pdf](http://knutd.com.ua/files/dostupdopi/statut_06.04.2015.pdf).
17. Стратегія розвитку КНУТД на період 2014-2017 роки [Текст] / Уклад. І. А. Ігнат'єва, В. В. Каплун, В. В. Чабан та ін. За ред. І. М. Грищенка. – К.: КНУТД, 2014. – 16 с.
18. Положення про рейтингове оцінювання діяльності науково-педагогічних працівників університету (зі змінами затвердженими Вченою радою КНУТД від 24.06.15 р.).
19. Про вищу освіту: Закон України від 01.07.2014 № 1556-VII [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>.
20. Президент підписав закон про вищу освіту [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.bbc.com/ukrainian/news\\_in\\_brief/2014/08/140801\\_vs\\_poroshenko\\_higher\\_educationlaw.shtml](http://www.bbc.com/ukrainian/news_in_brief/2014/08/140801_vs_poroshenko_higher_educationlaw.shtml).
21. Збалансована система показників (ЗСП, Balanced Scorecard, BSC) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.kpi-monitor.com.ua/solutions/balanced-scorecard>.
22. Про наукову і науково-технічну діяльність: Закон України від 26.11.2015 № 848-VIII [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/848-19>.