

УДК 338.5:657



А.М. Живець,
канд. екон. наук,
Одеський
національний
політехнічний
університет
zhivets.alla@ukr.net

СТРАТЕГІЯ ВНЗ: ТРЕНДИ, ТЕХНОЛОГІЇ ТА ПЕРЕДОВА ПРАКТИКА

А.М. Живець. Стратегія ВНЗ: тренди, технології та передова практика. Стаття присвячена висвітленню передового досвіду ВНЗ в питаннях трансформації їх структури та систем управління для умов роботи в глобалізованій та науково-орієнтованій економіці. В статті також даються рекомендації щодо ефективних методів, технологій розробки та реалізації стратегій розвитку ВНЗ.

A.N. Zhyvets. Universities' Strategy: trends, technologies and progressive practice. The article is devoted to the description of the universities' progressive experience in the transformation of their structure and management systems for the working conditions in a globalized and scientifically-oriented economics. The article also provides with recommendations about effective methods, technology development and realization of development strategies at universities.

Вступ. Реалії ХХІ століття посилили терміни і вимоги до якості адаптаційної трансформації вітчизняних ВНЗ. Глобалізація економіки, концентрація капіталу біля центрів розвитку мегатехнологій повністю перекроюють індустріальну карту світу та науково-освітню інфраструктуру кожної країни зокрема.

Стала реальністю відкрита світова конкуренція між провідними університетами країн, між науковими школами. Країни, які не є провідними у розвитку НТП, закономірно будуть скорочувати фінансування ВНЗ, тобто вже йде процес реального зменшення кількості ВНЗ. Певне занепокоєння визиває регіоналізація фінансування освіти, це також може поставити питання виживання для цілого ряду ВНЗ, коледжів та ПТУ у фінансово дотаційних областях України.

Крім того, різке зниження соціальної забезпеченості населення України та зниження народжуваності, у свою чергу, актуалізують проблему «виживання» та ускладнюють розвиток ВНЗ в Україні. Виходячи з цього, слід звернути особливу увагу на передовий досвід провідних світових ВНЗ, досконально вивчити та творчо застосувати їх

напрацювання у сфері стратегічного управління розвитком навчального закладу.

Проблемам розвитку вищої школи присвячено багато досліджень та методичних рекомендацій різноманітних міжнародних організацій: Асоціація академічного співробітництва(АСА); Міжнародна асоціація оцінки якості освіти (IAEA); Міжнародний асоціація університетів (IAU); Міжнародне бюро просвіти (IBE); Міжнародний інститут планування освіти (ШЕР); Європейська асоціація університетів (EAU). В рекомендаціях цих організацій звертається увага на наступні головні тренди у розвитку освіти [1,2]:

- розвиток людини (гуманітарна, екологічна, соціально-правова та економічна складові освіти);
- доступність освіти на протязі всієї трудової кар'єри людини;
- розвиток дистанційної освіти;
- розвиток ІКТ у технологіях навчання;
- розвиток компетентнісної складової у навчальних програмах;
- інтернаціоналізація та стандартизація вимог до освітньої підготовки фахівців за певними спеціальностями (що потрібно для глобальної мобільності трудових ресурсів).

Проблемам розвитку вищої школи в умовах розвитку економіки знань присвячені наукові праці таких вчених, як: Веретеннікова О.Б., Дрантусова Н.В., Ключев А.К., Князев Є.А., Кортон С.В., Луговий Р.А., Малишева Л.А., Мальцева Г.І., Попова Л.М. [3,4].

Дослідження наукових праць цих авторів, а також спеціалізованих організацій з проблем освіти в Україні дозволило авторові виділити основні проблеми та досвід їх вирішення на практиці.

Автор вважає, що головною невирішеною проблемою у розвитку ВНЗ України є невизначеність у їх спеціалізації щодо розвитку напрямків НТП країни та створенні авангардних мега- та метатехнологій для «проривних» секторів економіки. До сих пір є незаповненою ніша діяльності «знищених» галузевих НДІ, які були інтегруючою ланкою між наукою та виробництвом.

Метою даного дослідження є виділення ключових напрямків розвитку ВНЗ України у контексті глобального розвитку економіки знань, а також висвітлення передового досвіду у методах та технологіях стратегічного управління навчальних закладів.

Матеріал і результати дослідження. Автор вважає, що кожний ВНЗ свою спеціалізацію та стратегію розвитку повинен вбачати з огляду

на тренди розвитку світової економіки та НТП, а також на особливості та потреби розвитку економіки країни та регіону розташування.

Розвиток інноваційної економіки знань в XXI столітті буде характеризуватися такими трендами:

1. Глобалізація ринків і гіперконкуренція. Глобалізація ринків, конкуренції, освітніх і промислових стандартів, фінансового капіталу, технологій і наукомістких інновацій вимагає більш швидких темпів розвитку, коротких циклів розробки, низьких цін і високої якості продукції. Починають відігравати особливу роль темп професійної реакції на виклики, швидкість виконання НДДКР і надання високотехнологічних послуг групами фахівців, що володіють компетенціями, обладнанням і технологіями світового рівня. Стає особливо важливою здатність постійно генерувати нові знання.

2. Швидкий та інтенсивний розвиток інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ), наукомістких комп'ютерних технологій (НКТ), нанотехнологій. Розвиток і застосування передових ІКТ, НКТ та нанотехнологій, які носять «надгалузевий характер», сприяє кардинальній зміні характеру конкуренції і дозволяє «перестрибнути» десятиліття економічної і технологічної еволюції. Найяскравішим прикладом такого «стрибка» є Корея, Китай, Індія та інші країни Південно-Східної Азії.

3. Вирішення надскладних і гіперскладних проблем («мегапроблем»). Світова наука і промисловість все більше стискаються зі складними комплексними проблемами, які для свого вирішення потребують величезних ресурсів і, як правило, не можуть бути вирішені на основі традиційних («вузькоспеціалізованих») підходів. Сценарії розвитку призводять до інтеграції окремих наукових дисциплін в між-, мульти- та трансдисциплінарні наукові напрямки, а також до розвитку і об'єднанню окремих технологій в технологічні ланцюжки нового покоління та розвитку мегасистем - великомасштабних комплексних науково-технологічних систем.

4. «Розмивання кордонів», поява і розвиток «Coopetition» - поєднання кооперації (Cooperation) і конкуренції (Competition). Відбувається все більше розмивання галузевих кордонів, зближення секторів і галузей економіки, розмивання кордонів фундаментальної і прикладної науки за рахунок необхідності вирішення комплексних науково-технічних проблем в найкоротші терміни, виникнення мегапроблем і мегасистем, активізації та диверсифікації діяльності, найчастіше на основі сучасних форм - аутсорсингу, ауттаскінга, аутстафінгу, а також на основі ефективної кооперації компаній та установ як в рамках однієї галузі (наприклад, формування стратегічних

альянсів, віртуальних підприємств, високотехнологічних кластерів з науково-освітніх організацій і промислових фірм), так і з різних галузей.

5. З'являються нові запити підприємств і корпорацій до науки й освіти. Розвиток економік країн у напрямку цих трендів приведе до того, що до 2020 року з ринку праці зникнуть більше 60 старих професій, а будуть затребувані близько 250 нових, до більшості з яких ще не готові ВНЗ України. Це означає, що в кращому становищі опиняться ВНЗ, що знаходяться на вістрі НТП, які створюють і володіють новими знаннями, технологіями. Ці ВНЗ повинні бути компетентними навчати потрібних фахівців. За ними в «кільватері» будуть йти промислові підприємства відповідно до їх потреб в нових знаннях, техніці, технологіях і кадрах.

Проведений автором аналіз стратегій розвитку ВНЗ України, країн СНД, країн Західної Європи, США, Японії, Кореї та Китаю показують, що основними стратегічними напрямками, що забезпечують лідируючу конкурентоспроможність, є наступні:

- створення різних організаційних утворень за типом «потрійної спіралі»: наука + ВНЗ + виробництво;
- створення науково-виробничих кластерів, технопарків, наукоградів та ін.;
- зосередження діяльності ВНЗ на розвитку й обслуговуванні певних мега- або метатехнологій;
- постійна генерація нових знань;
- концентрація освіти і науки у великих інноваційно орієнтованих університетах; створення світових брендів університетів;
- розвиток різних форм післядипломної освіти - «освіта протягом усього життя», а також дистанційної освіти.

Дослідження стратегій передових ВНЗ показує загальну їх орієнтацію на створення у своїй структурі науково-дослідних підрозділів та підрозділів з комерційного інжинірингу наукових розробок та технологій. На рисунку 1 показано приклад адаптаційної стратегії розвитку університету з урахуванням потреб регіонального розвитку.

Більшість інноваційно орієнтованих ВНЗ створюють з метою кооперації діяльності групи ВНЗ, НДІ, венчурних фірм та виробничих підприємств спеціальні науково-технологічні парки, кластери та інше. Головна ціль такої кооперації – це прискорення впровадження досягнень науки у виробництво, а також генерація нових напрямків та інноваційних галузей виробництва.

Для організації спільних наукових досліджень інститутів різної спеціалізації створюються, наприклад (рис. 1), науково-технологічні

«платформи» за напрямками науково-прикладних технологій; засновуються проектні та матричні структури управління за певними напрямками досліджень (зарубіжний досвід свідчить, що більшість новітніх технологій виникають з синергії знань різних наукових напрямків).

Наприклад, на платформі – «Енергозбереження та енергетична безпека» співпрацюють на спільних проектах три інститути: фізико-технічний інститут, інститут транспорту та інститут природокористування, територіального розвитку і містобудівництва. Така організація спрямовує діяльність університету в цілому на вирішення енергетичних проблем даного регіону.

Звертає на себе увагу підхід окремих ВНЗ до вирішення проблеми мотивованості працівників займатися науковими та науково-прикладними дослідженнями.

Наприклад, в окремих університетах вводяться нові посади: викладач-дослідник, керівник наукової школи, тощо. При цьому посадові ставки значно підвищуються.

Окрім цієї мотивації продовжує працювати матеріальне стимулювання у госпрозрахункових структурах університету (науково-дослідний сектор тощо).

Розвиток економіки знань висуває нові вимоги і до самого змісту освіти фахівців (рис. 2) [6, с. 34]. Окрім розвитку основних компетенцій фахівця випускникам потрібно дати основи глобального та екологічного мислення, фінансово-економічної та цивільно-правової грамотності, а також грамотності в питаннях безпеки життєдіяльності.

Особливо слід виділити питання трансформації системи навчання у ВНЗ (нижній рядок рис. 2).

Вирішення цього питання вимагає чималих інвестицій, тривалого циклу підбору та перепідготовки ППС, а також переробки навчально-методичного забезпечення; впровадження ІКТ в процес навчання.

На вирішення зазначених вище проблем зараз спрямована основна увага менеджменту вищої школи, з цією ж метою розробляються стратегії розвитку ВНЗ. Дослідження показали, що практично в кожному ВНЗ є стратегічні плани на перспективу до 2020 року (навіть до 2030 року), а також «дорожні карти» реалізації стратегій.

Досвід провідних ВНЗ показав, що колективи розробників вузівських стратегій вирішують цю проблему за допомогою наступних «інструментів» менеджменту: система управління за цілями, система ключових показників діяльності (KPI), система збалансованих показників (BSC) та ін. (табл. 1).

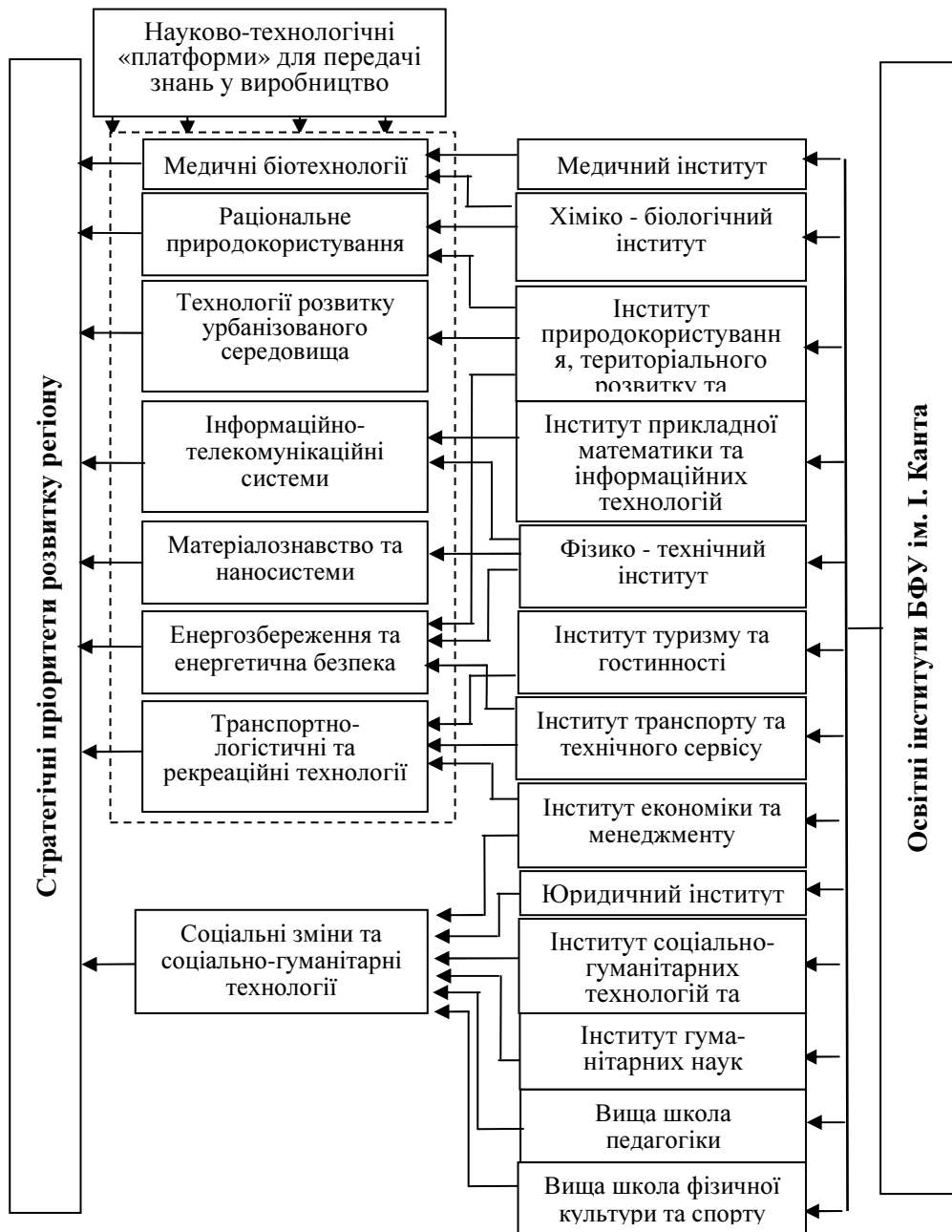


Рис. 1. Приклад трансформації діяльності університету відповідно до потреб економіки регіону [5]

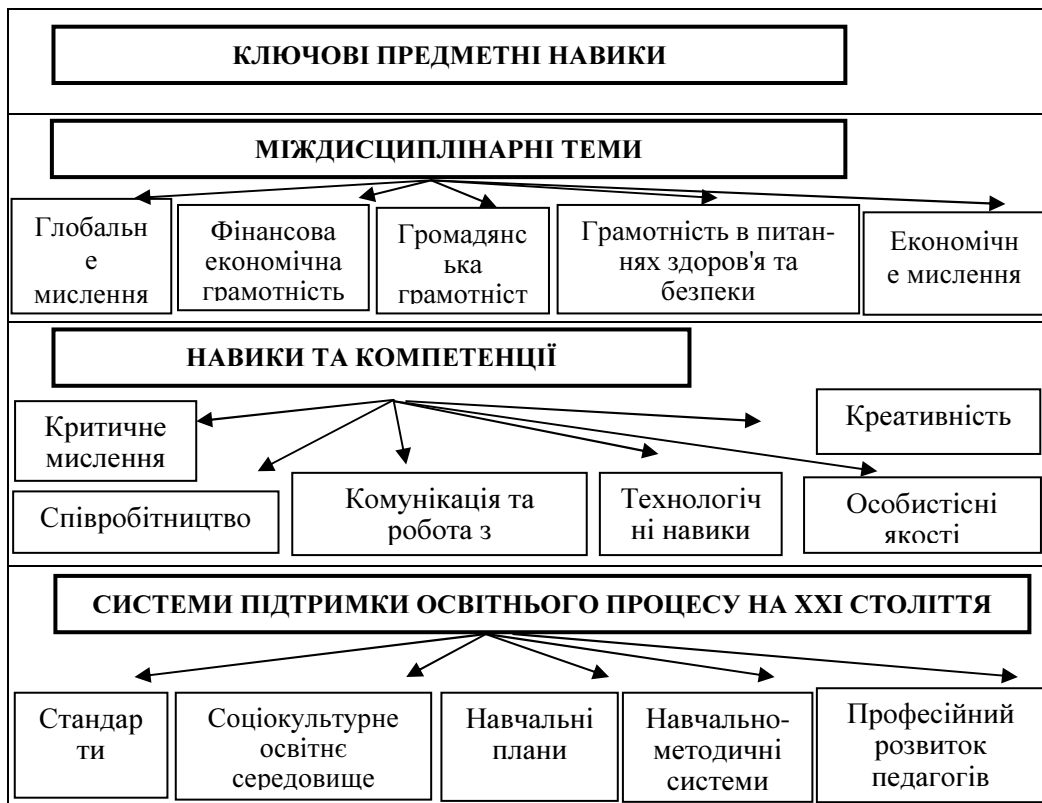


Рис. 2 Вимоги до освіти ХХІ століття

Нами встановлено, що при розробці та реалізації стратегій ВНЗ з'явилися також проблеми з питань скоординованої, синергетичної реалізації різнопланових заходів з урахуванням їх ресурсного забезпечення (в умовах обмеженості фінансування).

Таблиця 1

Перелік інструментів стратегічного менеджменту (новинки за період 1990-2015 рр.)

Найменування інструментів стратегічного менеджменту	Період створення, рік
1. Система збалансованих показників (Balanced Scorecard - BSC) Нортон і Каплана	1992
2. Система збалансованих показників Девіда Парментер	2008

Продовження таблиці 1

3. Система управління на основі показника економічної доданої вартості EVA (автор Стюарт Штерн) і операційного прибутку-EBIDA	початок 1990-х
4. Піраміда діяльності компанії К. Мак-Найра, Р. Лінча і К. Кроса	1990
5. Модель стратегічних карт Л. Мейселя	1992
6. Система ефективності діяльності і зростання - ER2M (Effective Progress and Performance Measurement) К. Робертса і П. Адамса	1993
7. Універсальна система показників діяльності (Total Performance Scorecard) Рамперсада Хьюберта	2003
8. Збалансована система показників Х. Фрідага і В. Шмідта і ряд інших	2011

Загальним недоліком стратегій розвитку ВНЗ, як показали наші дослідження, є недосить глибока розробка напрямків стратегічного розвитку (рідше застосовують термін «платформи» розвитку). А це питання є головним, так як можливо вибрати хибний вектор розвитку та через 5 років позбутися усіх конкурентних переваг та замовлень. Нижче ми наводимо (як приклад) перелік «платформ» - напрямків стратегічного розвитку одного із інноваційно орієнтованих університетів (табл. 2) [7].

Таблиця 2

Платформи та напрямки стратегічного розвитку

Платформи	Напрямки
1	2
Наукові	<ul style="list-style-type: none"> – інформаційно-комунікаційні системи і технології, суперкомп'ютерні розрахунки, захист інформації; – молекулярно-біологічні, фізичні, хімічні, біомедичні та екологічні засади живих систем; – економіка знань, підприємництво, в тому числі інноваційне підприємництво; – соціально-економічні та гуманітарні аспекти інформаційно-комунікаційних технологій; – комунікації, мас-медіа; – міжнародні аспекти соціально-економічних і гуманітарних проблем, глобалізація.

Продовження таблиці 2

Освітні	<ul style="list-style-type: none"> – навчання, сконцентроване на студентіві; – навчання впродовж життя; – дослідницькі школи; – інноваційна підприємницька освіта; – електронне навчання (e-Learning).
Інноваційна	розвиток інноваційної діяльності на базі наукових та освітніх платформ.
Управління університетом	<ul style="list-style-type: none"> – розвиток системи управління, заснованої на принципах підприємницького (проектно-орієнтованого) університету; – розвиток філій відповідно до критеріїв ефективності, встановленими державою; – розвиток кадрового потенціалу університету, спрямоване на підвищення ефективності діяльності науково-педагогічних працівників, адміністративно-управлінського та навчально-допоміжного персоналу.
Інтернаціоналізація	<ul style="list-style-type: none"> – залучення іноземних студентів та аспірантів на програми повного і включеного навчання, збільшення кількості програм подвійних дипломів з іноземними вузами; – участь у міжнародних проектах в галузі освіти, науки та інновацій.

Аналіз показує, що більшість розробників стратегій нечітко визначають стратегічні цілі, плутають їх із стратегічними напрямками. Ціль розвитку у стратегічних картах повинна мати конкретні цифрові показники, тому що під неї підтягуються певні ресурси. Стратегічні карти системи BSC дозволяють пов'язати ресурси (і навіть їх нормувати) для досягнення певних результатів.

Найбільш прийнятною практикою розробки стратегій ВНЗ за допомогою системи BSC є така, коли витримується наступна послідовність розробки:

- визначення місії ВНЗ;
- визначення стратегічних напрямків розвитку (платформи);
- формулювання стратегічних цілей кожного напрямку розвитку та періоду його досягнення;
- встановлення ключових показників діяльності кожного напрямку розвитку та їх значень за періодами досягнення;
- розробка окремих деталізованих стратегій за підрозділами і функціями управління;

– розробка планів заходів (ініціатив) деталізованих стратегій з визначеною потребою в ресурсах.

Для оцінки ступеня досягнення стратегічних цілей в галузі освітньої, науково-дослідної та інноваційної діяльності, навчально-методичної та соціальної діяльності ВНЗ, а також управління внутрішніми процесами ВНЗ рекомендується застосовувати наступні ключові показники (табл. 3) [8, с. 7-10].

Таблиця 3

Показників ефективності ВНЗ

Стратегічні цілі	Стратегічні задачі	Показники ефективності
1	2	3
Освітня діяльність		
Підвищення якості освітніх послуг	Підвищення конкурентоспроможності ВНЗ	Місце ВНЗ в щорічному рейтингу навчальних закладів
		Рівень інформаційного представництва ВНЗ (ЗМІ, Інтернет, наукові видання)
		Рівень попиту на фахівців-випускників ВНЗ
		Відсоток випускників, працевлаштованих за фахом
	Удосконалення освітнього процесу	Кількість акредитованих освітніх програм
		Кількість нових напрямів (спеціальностей) підготовки
		Кількість впроваджених інноваційних методик за період
		Показник впровадження сучасних освітніх технологій (кількість дистанційних курсів)
Науково-дослідна та інноваційна діяльність		
Підвищення ролі ВНЗ в інноваційному розвитку держави	Підвищення інвестиційної привабливості ВНЗ	Обсяг фінансування НДР на 1 ПВС за останні 3 роки
		Середньорічний обсяг фінансування наукових досліджень за 3 роки
		Кількість патентів, отриманих ВНЗ за останні 3 роки
		Кількість впроваджених розробок
	Розвиток наукової бази ВНЗ	Відсоток аспірантів, які захистили дисертацію протягом року після

		закінчення
		Середньорічне число захистів дисертацій (на 100 осіб ПВС)
		Частка ПВС з вченими ступенями і вченими званнями
		Кількість виданих за останні 5 років підручників і навчальних посібників з грифами
		Кількість виданих за останні 5 років монографій
		Кількість проведених за рік наукових конференцій та семінарів
Соціальний розвиток ВНЗ		
Створення соціально орієнтованого ВНЗ	Підвищення соціальної задоволеності викладачів і студентів	Загальна площа будівель і споруд, що використовуються для організації навчального процесу на одиницю наведеного контингенту
		Число учнів, забезпечених гуртожитками
		Кількість місць у студентських буфетах в розрахунку на одного учня
		Коефіцієнт забезпеченості навчальною літературою за напрямками підготовки
		Кількість місць у читальному залі бібліотеки в розрахунку на одного учня
Внутрішні процеси		
Відповідність організаційної системи ВНЗ вимогам сучасного менеджменту якості	Розвиток інформаційної інфраструктури ВНЗ	Показник використання інформаційно-комунікаційних технологій в освітньому процесі ВНЗ
		Рівень автоматизації управлінських процесів в ВНЗ, використання інформаційно-аналітичних систем (ІАС)
	Розвиток системи оцінки якості освіти	Наявність організаційної інфраструктури менеджменту якості (затверджена політика ВНЗ у сфері якості, служби управління якістю, нормативна база для забезпечення якості)

Фактори зростання (потенціал)		
Відповідність державній політиці в сфері вищої освіти, тенденціям розвитку освіти і взаємодії з бізнесом	Розширення переліку освітніх послуг, що надаються ВНЗ	Відсоток штатних викладачів, що підвищують кваліфікацію протягом останніх 5 років від загальної кількості викладачів
		Динаміка кадрового оновлення ПВС
		Кількість програм додаткової професійної освіти
	Створення механізмів зворотнього зв'язку	Рівень взаємодії з галузевими підприємствами, бізнес - спільнотою
Відсоток викладачів, залучених з реального сектора економіки		

Аналіз передової практики застосування систем BSC у розробці стратегій розвитку ВНЗ показує, що ця система повинна бути чітко інтегрована з загальною системою управління ВНЗ, особливо з системою управління якістю. Як правило, у ВНЗ створюються спеціалізовані підрозділи з розвитку ВНЗ. В окремих ВНЗ напрацьовано також досвід застосування системи BSC у організації системи матеріального стимулювання ПВС. Оскільки система показників BSC дає об'єктивну картину якості виконання заходів плану розвитку ВНЗ, то до них прив'язується шкала преміювання (або депреміювання) виконавців. Цьому питанню присвячено декілька корисних у практичному застосуванні розробок [9].

Висновки. 1. Економіка країни потребує якісно нових ВНЗ. Це інноваційно та підприємницькі орієнтовані ВНЗ, вони є флагманами розвитку нових висококонкурентоспроможних технологій та виробництв.

2. Еволюція ВНЗ обумовлена глобалізацією економіки, розвитком економіки знань, соціально-економічною трансформацією суспільства.

3. ВНЗ повинен генерувати нові знання, нові технології та нових працівників для реалізації цих наукових досягнень.

4. Дослідження і оперативне впровадження світового передового досвіду розвитку вищої освіти дозволить вітчизняним ВНЗ успішно конкурувати на ринку освітніх послуг.

Таблиця 4

Таблиця BSC для кафедр університету (приклад)

Проекції BSC і стратегічні цілі	Показники КРІ
<p>Проекція «фінанси»</p> <p>1. Стабільність доходів за рахунок зростання обсягу платних послуг, грантів;</p> <p>2. Оптимізація структури витрат.</p>	<p>1. Обсяг доходів на 1 працівника ПВС - не менше 60 тис. грн;</p> <p>2. Не перевищення запланованого кошторису витрат.</p>
<p>Проекція «клієнти»</p> <p>1. Володіння студентами практико-орієнтованими знаннями, компетенціями і підприємницьким мисленням;</p> <p>2. Досягнення необхідного ступеня задоволеності батьків і роботодавців рівнем конкурентоспроможності підготовки студентів.</p>	<p>1. Досягнення якості навчання на рівні 80%;</p> <p>2. Участь студентів у проектах (інноваційних, комплексних та ін.) - не менше 30%;</p> <p>3. Показник задоволеності батьків працевлаштуванням конкурентоспроможного випускника - не менше 60%;</p> <p>4. Показник задоволеності роботодавців - не менше 75%.</p>
<p>Проекція «внутрішні процеси»</p> <p>1. Якісна і своєчасна підготовка НМК з усіх дисциплін навчальних планів;</p> <p>2. Організація навчального процесу в новому інноваційному форматі (командний, проектний, інтерактивний, CDIO, індивідуалізація траєкторії навчання та ін.);</p> <p>3. Розробка бакалаврських та магістерських ОНП за програмою «Тюнінг»;</p> <p>4. Розвиток базових кафедр і посилення практичної орієнтованості навчання;</p> <p>5. Впровадження BSC в практику роботи кафедри та її інтеграція з системою мотивації ПВС університету</p>	<p>1. Розробка НМК - 100% до початку навчального року;</p> <p>2. Кількість ініціатив з організації навчального процесу в інноваційному форматі - не менше 20%;</p> <p>3. Показник мобільності у викладанні нових перспективних дисциплін - не менше 3 курсів в семестр шляхом залучення висококваліфікованих викладачів з інших регіонів і країн;</p> <p>4. Розробка ООП за програмою «Тюнінг» - 100% освоєваних навчальних напрямків;</p> <p>5. Число базових кафедр - не менше 1 на кожній кафедрі факультету;</p> <p>6. Розробка показників на основі побудови кожним співробітником особистої BSC.</p>

Література

1. Стандарти і рекомендації щодо забезпечення якості в Європейському просторі вищої освіти [нова редакція від 14-05-15]. – [Електронний ресурс]: – Режим доступу: http://www.enqa.eu/indirme/esg/ESG%20in%20Ukrainian_by%20the%20British%20Council.pdf (дата звернення 05.12. 2015). – Назва з екрана.
 2. Програма ЄС «Еразмус+». – [Електронний ресурс]: – Режим доступу: http://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/index_en.htm. (дата звернення 05.12. 2015). – Назва з екрана.
 3. Разработка стратегии образовательного учреждения: методические рекомендации/ О.Б. Веретенникова, Н.В. Дрантусова, А.К. Ключев, Е.А. Князев, С.В. Кортов, В.И. Майданик, Л.А. Малышева, Л.Н. Попова [Текст] / Под ред. Е.А. Князева, А.К. Ключева. – Екатеринбург, 2007. – 408 с.
 4. Мальцева Г.И. Применение системы сбалансированных показателей в процессе стратегического планирования вуза (на примере Владивостокского государственного университета экономики и сервиса [Текст] / Г.И. Мальцева Р.А. Луговой, Ю.А. Солдатова // Университетское управление: практика и анализ. – 2004. – № 5-6(33). – С. 96-103.
 5. Балтийский федеральный университет им. И. Канта (БФУ им. И. Канта) [Електронний ресурс]. [Веб-сайт]. – Електронні дані. – Режим доступу: <https://www.kantiana.ru/> (дата звернення 05.12. 2015). – Назва з екрана.
 6. Салми Д. Как государства добиваются международной конкурентоспособности университетов: уроки для России [Текст] / Д. Салми // Вопросы образования. – 2013. – № 1. – С. 25-68.
 7. Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского (ННГУ им. Н.И. Лобачевского) [Електронний ресурс]. [Веб-сайт]. – Електронні дані. – Режим доступу: <http://www.unn.ru/> (дата звернення 05.12. 2015). – Назва з екрана.
 8. Оболяева Н.М. Система сбалансированных показателей как элемент конкурентной стратегии ВУЗа [Текст] / Н.М. Оболяева // Труды Международного симпозиума «Надежность и качество». – Выпуск том 1 / 2011. – [Електронний ресурс]: – Режим доступу: <http://cyberleninka.ru/article/n/sistema-sbalansirovannyh-pokazateley-kak-element-konkurentnoy-strategii-vuza> (дата звернення 05.12.2015)). – Назва з екрана.
- Панов М.М. Оценка деятельности и система управления компанией на основе КРІ / М.М. Панов. – М.: Инфра-М, 2013. – 255 с.

Надійшла до редакції 11.12.2015