

В.А. Рач, О.В. Бірюков, А.І. Пилипенко

**ТЕМПОРАЛЬНІ КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ВИЩИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ ЯК ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЕКТНО-ОРІЄНТОВАНИХ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ**

Показано, що вищі навчальні заклади є проектно-орієнтованими суб'єктами господарювання. Доведено, що для оцінювання рівня економічної безпеки вищих навчальних закладів в умовах динамічних змін доцільно використовувати темпоральні критерії, які будуються на основі збалансованої системи показників. Рис. 3, табл. 5, дж. 48.

Ключові слова: стратегія, економічна безпека, проектно-орієнтоване управління, темпоральні критерії.

JEL C130, I210, P510

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями.** Проблема економічної безпеки вищого навчального закладу (ВНЗ) набуває сьогодні особливої актуальності. Це пояснюється зростанням конкуренції між ВНЗ, суперечністю законотворчих процесів, економічною і політичною нестабільністю суспільства, скороченням бюджетного фінансування, відсутністю механізмів страхування ризиків прийняття управлінських рішень у сфері освіти та іншими факторами.

Успішне (безперервне) функціонування та розвиток ВНЗ як на державному, так і на регіональному рівнях, в умовах становлення економіки знань і концепції навчання протягом усього життя за наявності системних криз та гібридних загроз можливе тільки за умови організації його діяльності як інноваційного проектно-орієнтованого суб'єкта господарювання [1-6].

Сьогодні ВНЗ розглядається як «окремий вид установи, яка є юридичною особою приватного або публічного права, діє згідно з виданою ліцензією на провадження освітньої діяльності на певних рівнях вищої освіти, проводить наукову, науково-технічну, інноваційну та/або методичну діяльність, забезпечує організацію освітнього процесу і здобуття особами вищої освіти, післядипломної освіти з урахуванням їхніх покликань, інтересів і здібностей» [7]. При цьому він поза іншим має право створювати власні або використовувати за договором інші матеріально-технічні бази для провадження освітньої, наукової, інноваційної або господарської діяльності; брати участь у формуванні статутного капіталу інноваційних структур і утворених за участю ВНЗ малих підприємств, що розробляють і впроваджують інноваційну продукцію, шляхом внесення до них нематеріальних активів (майнових прав на об'єкти права інтелектуальної власності); засновувати підприємства для провадження інноваційної та/або виробничої діяльності. Наведені ознаки повністю підпадають під визначення нового класу підприємств – інноваційних проектно-орієнтованих [8]. Але на сьогодні з позиції особливостей цього класу підприємств ВНЗ практично не розглядався.

**Аналіз останніх досліджень, в яких започатковано розв'язання даної проблеми, і виділення невирішених раніше частин.** Публікацій, в яких розглядаються різноманітні аспекти інноваційної діяльності ВНЗ, досить багато [9-12]. Серед них доцільно виділити роботу [12], в якій на підставі проведеного контент аналізу публікацій журналу «Університетське управління: практика і

аналіз» з 2006 по 2011 р. встановлено, що в кожній статті, яка стосувалась проблем стратегічного управління ВНЗ, обов'язково розглядалися питання їх інноваційної діяльності.

Останнім часом все більше дослідників вважає, що діяльність ВНЗ є проектно-орієнтованою [13-15]. Окреслилась чітка тенденція переходу від управління окремими освітніми проектами до управління портфелями проектів ВНЗ, враховуючи різноманітність видів діяльності (освітня, наукова, науково-технічна, методична, інноваційна та інші) та обмеженість ресурсів [16-18]. Розроблено та апробовано ряд підходів та методів портфельного управління стратегічною діяльністю та розвитком ВНЗ [19-21].

У ряді робіт визначено особливості реалізації освітніх проектів, до яких відносять: обмеженість у часі програм підготовки фахівців; зміну змісту програм підготовки (особливо в частині вибіркових дисциплін), послідовності вивчення дисциплін; щорічні коливання кількості абітурієнтів та неоднорідність їх підготовки. Можна стверджувати, що в таких умовах кожного року ВНЗ формує новий портфель освітніх проектів. Тому на протязі кожного навчального року він реалізує одночасно кілька портфельів. На відміну від традиційного розуміння портфельного управління, портфель освітніх проектів має ряд відмінних особливостей, які можна звести до наступних [21]:

- проекти в портфелі пов'язані між собою не тільки ресурсами, а й пакетами робіт;

- тривалість реалізації портфеля фіксована;

- всі проекти у портфелі мають бути завершені.

Перераховані особливості визначають і особливості ресурсного планування та управління портфелями освітніх проектів ВНЗ. В роботі [13] пропонується виділити чотири типи ресурсів: інтелектуальні, пізнавальні, матеріально-технічні та інформаційні. Автор доводить, що з позиції системного підходу всі ресурси портфелю освітніх проектів є взаємозумовленими. Тобто ресурси пов'язані між собою, і зміна кількості одного типу ресурсів спричиняє зміну кількості іншого. Причому інтелектуальний ресурс має свою відмінну особливість, яка полягає в можливості одночасно забезпечувати виконання декількох однакових пакетів робіт різних проектів у межах портфелю. Успішність ВНЗ, його рейтинг, пов'язані, перш за все, з побудовою комфортного професійного середовища для творчої роботи саме інтелектуального ресурсу.

Нажаль, сьогодні задача розподілу ресурсів ВНЗ вирішується не з позицій методології управління проектами, а з позицій функціональної діяльності. В результаті вище зазначені ресурси використовуються неефективно.

Навіть ті ВНЗ, які використовують у своєї діяльності проектно-орієнтовані моделі управління, стикаються з наступними типовими проблемами [13]: надмірна кількість одночасно виконуваних проектів, що іноді дублюють один одного; невірний відбір проектів у портфель; відсутність узгодженості проектів зі стратегічними цілями організації; незбалансованість портфелю проектів за видами діяльності, строками реалізації, ризикованістю, відповідністю пріоритетним стратегічним напрямкам та ресурсам.

Наявність широкого кола проблем, які існують в системі вищої освіти в сучасних умовах, привернуло увагу і науковців, які займаються питаннями економічної безпеки. Отримані в цьому напрямку результати багато в чому підтверджують необхідність розгляду ВНЗ як інноваційних проектно-орієнтованих суб'єктів господарювання.

Так, в роботах [22-27] автори довели, що ВНЗ є специфічним видом об'єкту забезпечення економічної безпеки. Специфічність визначається, перш за все, можливістю ведення декількох різноспрямованих видів діяльності,

використанням різних джерел фінансування (у тому числі державного), високою соціальною значимістю. Також відмінною ознакою освітніх організацій є те, що їх основним активом є знання (у вигляді інтелектуальних активів), вони здатні отримувати від цього прибуток та створювати на цій основі конкурентні переваги.

Традиційно функціональними складовими безпеки, які є загальними та характерними для всіх суб'єктів господарювання, у тому числі і для ВНЗ, є: фінансова (найбільш ефективне використання ресурсів); інтелектуальна і кадрова (збереження і розвиток інтелектуального потенціалу, ефективне управління персоналом); техніко-технологічна (відповідність застосованих, використовуваних технологій сучасним стандартам); політико-правова (правове забезпечення діяльності); інформаційна (ефективне інформаційно-аналітичне забезпечення); екологічна (дотримання екологічних норм); силова (забезпечення фізичної безпеки працюючих) [28].

На думку автора праці [28], такі складові як інтелектуальна, кадрова і інформаційна набувають особливої актуальності для ВНЗ в умовах інноваційних змін. В [23] запропонована система економічної безпеки за трьома ключовими аспектами. Перший - ресурсне забезпечення (у фінансовому вираженні), другий - показники безпеки осіб, які беруть участь в освітньому процесі, третій – система прийняття управлінських рішень у галузі економічної безпеки. В роботі розглянуті фінансові показники за джерелами фінансування: бюджетним, на основі платних освітніх послуг, благодійних пожертвувань фізичних і юридичних осіб, підприємницької діяльності ВНЗ, участі у грантах, проектах, здійснення інноваційної діяльності та «тіньові» гроші. Серед показників економічної безпеки також виділені середній вік педагогічного персоналу, коефіцієнт ротації кадрів, середня заробітна плата викладачів. У [24] економічну безпеку ВНЗ автор розглядає з позиції економічної та фінансової стійкості на основі аналізу динаміки показників. Більш широкий погляд на питання економічної безпеки в [25], де визначення її стану ведеться на основі оцінки інтелектуально-виробничого потенціалу (показники використання площ і кадрів), економічної ефективності (використання ресурсів і фінансова результативність), фінансової стабільності (власні і залучені кошти, виконання фінансових зобов'язань), перспективної стабільності (наявність і можливість задоволення попиту на інтелектуальну продукцію ВНЗ), відповідність ліцензійним умовам та вимогам до акредитації.

Автори [29] проводять аналіз інформаційних джерел з позиції визначення поняття «економічна безпека», виділяючи наступні підходи до його трактування: з позиції врахування зовнішніх та внутрішніх загроз, наявності необхідних ресурсів для забезпечення безпеки, визначення переліку показників (індикаторів) безпеки та їх рівня. З точки зору розробки інструментарію оцінки, моніторингу і забезпечення економічної безпеки, вони вважають найбільш доцільним використання третього підходу, зазначаючи, що економічну безпеку ВНЗ можна визначити як сукупність граничних значень параметрів (індикаторів), які характеризують інфраструктуру ВНЗ, якість його персоналу, ефективність основних бізнес-процесів і фінансово-економічне становище. Кожна з цих груп може складатися з 5-7 індикаторів. Деякі індикатори використовуються і Міністерством освіти України для оцінки діяльності ВНЗ або побудови рейтингу, наприклад [30]. Але в [29] зазначається, що запропонований перелік індикаторів, по-перше, не можна вважати обов'язковим, а по-друге, він не є вичерпним. Склад індикаторів в кожному конкретному випадку визначається індивідуально в залежності від специфіки ВНЗ, регіональних особливостей, цілей і завдань оцінки рівня економічної безпеки.

Систему кількісних та якісних параметрів та індикаторів безпеки ВНЗ, які групувано за сьома функціональними аспектами, розглянуто в [31]. Так, фінансовим індикатором діяльності, на думку автора, може бути функціональний критерій, який відображає загальну ефективність прийнятих заходів з метою запобігання можливих матеріальних збитків від негативних впливів. Іншим різновидом індикаторів є індикатори окремих напрямків забезпечення фінансової складової економічної безпеки. У цей різновид включаються різні групи кількісних показників, що характеризують той чи інший напрямок забезпечення фінансової безпеки: фінансово-господарська діяльність, ефективність використання матеріальних ресурсів ВНЗ, структура витрат, індикатори якості менеджменту і персоналу, оцінки конкурентних переваг даного ВНЗ і т.д. Структура правових індикаторів включає дві основні підгрупи. Індикатори першої підгрупи характеризують юридичну підтримку діяльності всіх підрозділів ВНЗ, а також якості правового забезпечення його договірних зобов'язань, рівень планування юридичного забезпечення з метою запобігання можливих збитків у правовій складовій економічної безпеки ВНЗ. Друга підгрупа включає вартісні показники, що відображають ефективність правового забезпечення. Техніко-технологічні індикатори поділяються на дві основні підгрупи. Перша підгрупа характеризує стан техніко-технологічної складової економічної безпеки ВНЗ. Друга підгрупа включає такі індикатори, як число ліцензій і патентів, наявних у розпорядженні ВНЗ, співвідношення одержуваних і сплачуваних ліцензійних виплат; відсоток випущеної ВНЗ продукції і та ін. Інтелектуально-кадрові індикатори поділяються на підгрупу індикаторів чисельного складу персоналу ВНЗ і його динаміки, підгрупу індикаторів якості мотиваційної системи ВНЗ, підгрупу індикаторів ефективності використання персоналу організації. Інформаційні індикатори поділяються на підгрупу кількісних і підгрупу вартісних (з позиції витрат). Також виділяються екологічні та фізичні показники (індикатор ефективності прийнятих заходів, розрахований на основі оцінки понесених збитків і запобігання шкоди по силувій складовій).

В роботі [32], навпаки, автор стверджує, що індикаторний підхід є вторинним і залежить від чинників, визначених в межах ресурсного та захисного підходів до розуміння економічної безпеки ВНЗ.

З проведеного аналізу наукових публікацій видно, що для оцінки стану економічної безпеки пропонується використовувати від чотирьох до восьми груп показників, в кожену з яких включати від двох до десяти індикаторів, які повинні вимірюватись у кількісному (абсолютному, відносному) або якісному виразі.

Аналіз джерел [33-36] показав, що до оцінки економічної безпеки окрім індикаторного та ресурсного підходів, застосовуютьсф програмно-цільовий, вартісний (економіко-математичний), бухгалтерській, графічний та динамічний підходи. Кожний з цих підходів має як переваги, так і недоліки.

Останнім часом з'являється все більше публікацій, в яких розглядаються різні аспекти управління суб'єктами господарювання з позиції саме динамічного підходу, який базується на понятті еталонної динаміки показників або темпорального критерію. Так, у роботах [37-39] розглянуті питання в аспекті оцінки управління ринковою вартістю підприємств, в роботах [40-42] - в аспекті оцінки економічної безпеки інноваційних проектно-орієнтованих підприємств, а [43,44] - в аспекті оцінки портфелів проектів розвитку регіонального освітнього кластеру. Перевага цього підходу в порівнянні з іншими полягає в тому, що він використовує в якості критеріїв розвитку відстеження в динаміці темпів зміни показників діяльності, а не максимізації (мінімізації) їх значень.

Сучасні навчальні заклади працюють в нестабільних умовах, тому, як зазначено в [45], вибір методу оцінки економічної безпеки може бути пов'язаний з

виділенням особливостей стадій, форм, рівнів та напрямками їх розвитку. В [46] зазначено, що система вищої освіти та діяльність ВНЗ як соціально-економічна система може характеризуватися процесами розвитку, реформування, модернізації та стабільного функціонування. При цьому під розвитком розуміється безперервний процес поступових змін окремих елементів з метою нарощування потенціалу системи, а під реформуванням – істотна зміна параметрів системи у відносно короткі терміни, але для досягнення цілей середньострокового або довгострокового характеру. Модернізація – це оновлення окремих елементів системи або процесу в короткостроковому періоді. Стале функціонування розглядається як просте відтворення, надання послуг, без елементів інноваційності або проектної діяльності. Відповідно, критеріями економічної безпеки повинні бути ті фактори, до яких система чутлива, а індикаторами – значення, які зумовлюють необхідність вироблення керуючого впливу в рамках механізму забезпечення економічної безпеки.

Поняття розвитку, реформування, модернізації ВНЗ, як правило, безпосередньо пов'язують з наявністю стратегії розвитку. Так у [47] проведено ретельний аналіз особливостей управління у ВНЗ та їх впливу на специфіку стратегічного менеджменту. Але, наприклад, у [48] показано, що питання стратегічного розвитку ВНЗ є дискусійними. Ряд дослідників заперечують можливість ефективного стратегічного планування, оскільки вплив зовнішнього середовища на діяльність ВНЗ значний і невідконтрольний. На їх думку, доцільне лише оперативне планування – найбільше на рік, на більш довгі терміни лише у надзвичайних ситуаціях. Інші навпаки вказують на необхідність стратегічного планування для ВНЗ, переважно із застосуванням традиційних методів стратегічного менеджменту (опис місії, формалізація традицій, цінностей, оцінка сильних та слабких сторін, можливостей та пріоритетів керівництва, визначення тенденцій навколишнього середовища, напрямку розвитку ринку і конкурентної ситуації). В [49] проведено огляд інструментів стратегічного менеджменту, які використовуються на практиці навчальними закладами. Це, переважно, система управління за цілями, система ключових показників діяльності (KPI), збалансована система показників (ЗСП) та ін. При цьому зазначається, що більшість розробників стратегій нечітко визначають стратегічні цілі, плутають їх із стратегічними напрямками, не формують ключових показників діяльності для кожного з напрямків. У [50] запропоновано представляти ЗСП через функції корисності, але зазначено, що для розрахунків, у зв'язку з великою кількістю обчислень, доцільно створити відповідний програмний продукт.

Підсумовуючі результати проведеного аналізу, можна констатувати наступне.

1. Діяльність ВНЗ як суб'єктів господарювання є інноваційною та проектно-орієнтованою.

2. Специфічність діяльності ВНЗ (можливість ведення декількох різноспрямованих видів діяльності, використання різних джерел фінансування, висока соціальна значущість та ін.) потребує розробки відповідних підходів та методів до оцінювання рівня їх економічної безпеки.

3. Більшість з дослідників проводять оцінку рівня економічної безпеки ВНЗ за традиційними функціональними складовими (фінансовою, інтелектуально-кадровою, техніко-технологічною, політико-правовою, інформаційною, екологічною, силовою) з позиції індикаторного та ресурсного підходів.

4. В низці робіт зазначено, що оцінку рівня економічної безпеки ВНЗ потрібно проводити із урахуванням особливостей стану їх діяльності (стабільне функціонування, модернізація, реформування) та стратегічних пріоритетів розвитку.

5. Найбільш поширеним підходом до управління ВНЗ є стратегічний підхід, який використовує ЗСП.

6. В нестабільних умовах діяльності суб'єктів господарювання доцільно використовувати підходи та методи до визначення рівня економічної безпеки, які базуються не на абсолютних значеннях показників, а на відносних, наприклад, темпах росту та відношеннях між ними (темпоральні критерії).

Але наявність статистично підтвердженої інформації про недоцільність використання стратегічного підходу до управління діяльністю, яка повинна достатньо швидко змінюватись, робить актуальним питання застосування нового для ВНЗ опортуністичного підходу до управління. Тобто постає питання цілісного розгляду діяльності ВНЗ як інноваційних проектно-орієнтованих суб'єктів господарювання в рамках нового підходу до їх управління. Перший крок в цьому напрямку доцільно зосередити на пошуку можливості застосування того інструментарію, який вже використовується, тобто ЗСП.

**Мета статті.** Метою статті є розробка інструментів оцінювання економічної безпеки ВНЗ, які б базувалися на використанні темпоральних критеріїв, побудованих на ЗСП.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В даному дослідженні в якості аксіоматичних постулатів будемо використовувати наступні.

1. ВНЗ як інноваційний проектно-орієнтований суб'єкт господарювання повинен одночасно реалізовувати достатньо велику кількість портфелів проектів, які (проекти) є як внутрішньо та зовнішньо орієнтованими та спрямовані як на підтримку функціонування, так і на розвиток.

2. Оновлення портфелів проектів проводиться в межах місії ВНЗ з урахуванням обмеженості ресурсів та непередбачуваних можливостей, що відкриваються.

3. Проекцією місії на теперішній час є ЗСП, на базі якої будується система темпоральних критеріїв.

4. Темпоральні критерії відображають бажаність безпечної, безперервної, комфортної діяльності ВНЗ, який розглядається як сукупність зацікавлених сторін усіх проектів.

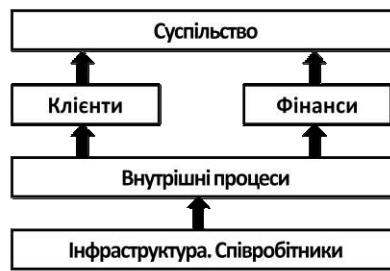
Використання ЗСП в якості базового інструменту потребує більш детального розгляду методологічних положень цієї системи. Відповідно до методологічних положень ЗСП, стратегія організації формалізується через цілі, задачі та показники, дії-ініціативи. Останні традиційно поділяються на чотири групи (перспективи) – «фінанси», «клієнти», «внутрішні бізнес процеси», «навчання та кар'єрний ріст» [51], та знаходяться в ієрархічному порядку. Для концентрації уваги на стратегічних пріоритетах рекомендується, аби кількість цілей не перевищувала 25 (в [51] рекомендовано наступний розподіл цілей: «фінанси» 3-5, «клієнти» 5-8, «внутрішні бізнес процеси» 6-10, «навчання та кар'єрний ріст» 4-6). За необхідністю цілі можуть бути деталізовані за рахунок декомпозиції на декількох рівнях (наприклад рівень ректорату, факультету, кафедри), але не більше ніж на чотирьох [51]. Для кожного з рівнів складаються карти, які відображають зв'язки між цілями на рівнях та між групами.

Практика використання даного підходу як для комерційних, так і некомерційних структур показує, що кількість груп показників може бути збільшена і принципово змінено ієрархію та причинно-наслідкові зв'язки між групами в залежності от обраних стратегічних пріоритетів розвитку. Так, наприклад, в роботі [52] зазначено, що ВНЗ мають велику соціальну та громадську значущість, тому у класичну схему ЗСП доцільно ввести п'яту групу – суспільство, яка буде відображати цілі, пов'язані з регіональною громадою та державою, та займати вищий рівень в ієрархії.

На рис. 1 наведено приклади різного бачення структур стратегічних карт ВНЗ на основі ЗСП [51-57].



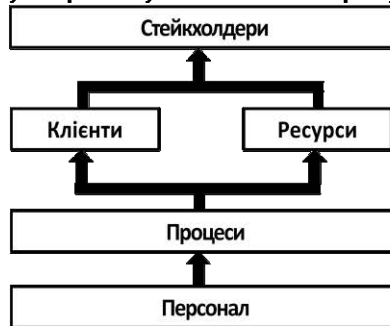
а) Традиційна ієрархчна структура стратегічної карти ЗСП [51]



б) Стратегічна карта Владивостоцького державного університету економіки та сервісу [51]



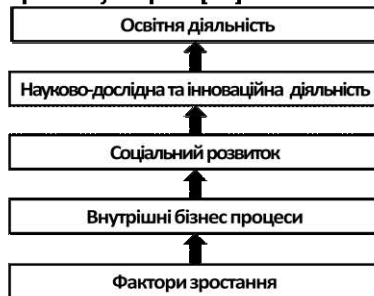
в) Стратегічна карта для ВНЗ технічної спрямованості [51]



д) Стратегічна карта Каліфорнійського університету Берклі [51]



е) Стратегічна карта Волгоградського державного аграрного університету [52]



ф) Пропозиція стратегічної карти співробітником Одеського НПУ [49]



г) Пропозиція стратегічної карти співробітниками «ХАІ» [56]



h) Пропозиція стратегічної карти для НДІ ВШЕ Санкт-Петербургу [57]

Рис. 1. Структури стратегічних карт ВНЗ на основі ЗСП

Як бачимо, на практиці пропонуються різні варіанти структур стратегічних карт, набору цілей та показників стратегій розвитку ВНЗ. Деякі автори вважають, що в протилежність традиційному підходу, враховуючи специфіку діяльності ВНЗ (соціальну значущість, спрямованість), «фінанси» слід розглядати як засіб, а не як ціль, що веде до зміни порядку елементів структур. Інші вважають, що в сучасних умовах, особливо для комерційних (приватних) ВНЗ, саме група показників «фінанси» є ключовою з позиції стратегічної діяльності та визначення рівня економічна безпеки.

В роботі [52] розкрито характеристику базових понять ЗСП. Зазначається, що поняття «збалансована» відображає зв'язок стратегічного, тактичного та оперативного управління, сучасних та майбутніх результатів, баланс внутрішніх та зовнішніх аспектів діяльності. Поняття «система» відображає сукупність взаємопов'язаних та взаємодіючих елементів. Поняття «показники» відображає наявність кількісних та якісних вимірів стану об'єкту управління.

Проведений аналіз методологічних положень ЗСП та проголошені аксіоматичні постулати дають підстави запропонувати системну модель побудови системи темпоральних критеріїв, яка базується на ЗСП та опортуністичному підході щодо постійного оцінювання економічної безпеки з урахуванням непередбачуваних можливостей, що відкриваються [58] (рис. 2).

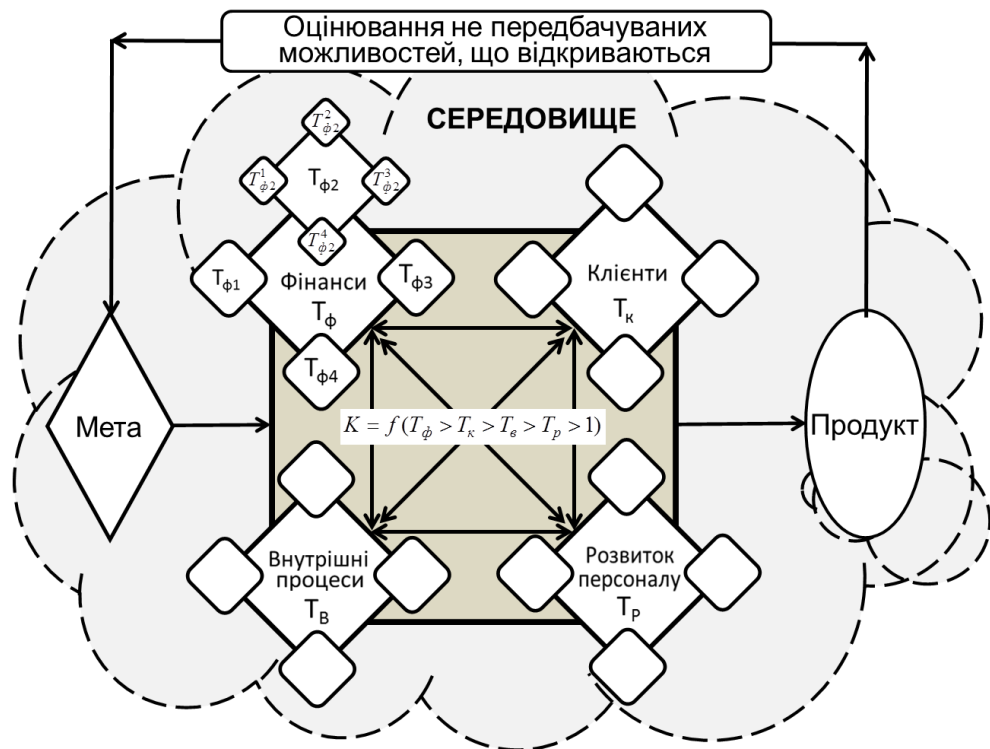


Рис.2. Системна модель побудови темпоральних критеріїв на основі ЗСП

Модель побудована з урахуванням вимог щодо чотирьохелементного цілісного представлення будь-якого об'єкту (процесу, явища) реального світу у графічному вигляді [8]. Це в повній мірі відповідає і вимогам до формування цілей в ЗСП. Кожен з елементів системи вимірюється в показниках темпів зростання і може складатись, у свою чергу, з чотирьох піделементів, які також



повинні вимірюватись в показниках темпів зростання. Деталізація, а не ієрархізація, відбувається до кількості показників, яких, на думку осіб, що приймають рішення щодо визначення рівня економічної безпеки, достатньо. Важливість елементів та зв'язки між ними задані у формі порівнянь (відношень), які відображають бачення керівництва щодо забезпечення безперервної діяльності. З аналізу структур стратегічних карт ВНЗ (рис. 1) на першому кроці ітерації, щодо врахування кількості показників, темпоральний критерій може мати вигляд у формі наступного функціонала:

$$K = f(T_{\phi} > T_{\kappa} > T_{\epsilon} > T_{\rho} > 1). \quad (1)$$

Тобто у даному випадку темпи росту інтегрованого показника «Фінанси» повинні бути більше темпів росту інтегрованого показника «Клієнти», які в свою чергу більші темпу інтегрального показника «Внутрішні процеси». За логікою «Розвиток персоналу» повинен мати найменші значення темпів позитивних змін. Але результативність цих змін, яка проявляється в темпах зміни показника «Внутрішні процеси», вища, ніж самі зміни. Саме виконання такого співвідношення темпів дає гарантію безпечної діяльності ВНЗ за її критерієм безперервності.

Якщо керівництвом ВНЗ обрана інша логіка розуміння небезпеки, то порядок чергування показників буде мати інший вигляд. В процесі функціонування проводиться оцінка відповідності результатів діяльності (отриманого продукту) умовам, які задані (1). У випадку порушення встановленого функціонала, керівництво приймає доцільні міри та спрямовує ресурси на його відновлення.

Для розуміння важелів впливу зазвичай необхідно чітко розуміти, які показники враховуються при визначенні інтегрального показника функціонала (1). Приклад представлення цієї інформації для інтегрального показника «Фінанси» показано на рис. 3.

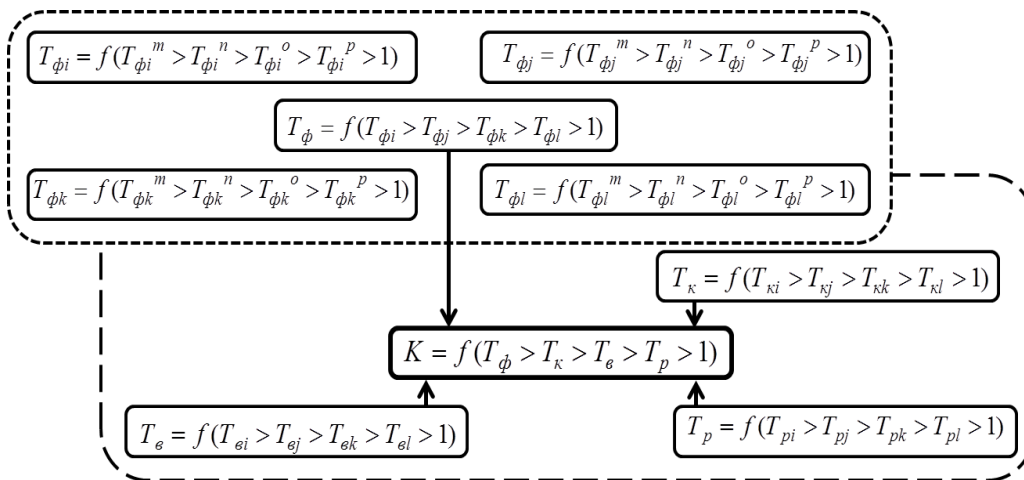


Рис.3. Система темпоральних критеріїв у розгорнутому вигляді на прикладі інтегрального показника «Фінанси»

В таблицях 1-4 наведено приклади розподілу показників діяльності, які можуть бути виражені у темпах зростання за можливими ітераціями розгортання системної моделі.

## Показники діяльності ВНЗ для інтегрального показника «Фінанси»

Ітерації розгортання показника «Фінанси» для темпорального критерію		
Перша	Друга	Третя
Фінанси	Доходи від освітньої діяльності	Доходи від підготовки вітчизняних студентів
		Доходи від підготовки іноземних студентів
		Доходи від освітньої діяльності з підготовки абітурієнтів
		Доходи від освітньої діяльності з підвищення кваліфікації
	Доходи від інших видів діяльності	Доходи від науки
		Доходи від проектної діяльності
		Доходи від фінансових активів
		Доходи від не фінансових активів
	Витрати на функціонування	Витрати на оплату праці
		Оплата комунальних послуг, зв'язку, транспорту
		Придбання товарів та послуг для забезпечення освітньої діяльності
		Інші витрати (податки, штрафи, соціальні виплати, амортизація)
	Витрати на розвиток	Витрати на капітальне будівництво
		Витрати на наукову діяльність
		Витрати на проекту діяльність
		Витрати пов'язані з підвищенням кваліфікації працівників (інвестиції в людський капітал)

## Показники діяльності ВНЗ для інтегрального показника «Клієнти»

Ітерації розгортання показника «Клієнти» для темпорального критерію		
Перша	Друга	Третя
Клієнти (внутрішні- зовнішні) кількість	Студенти	Студенти контракт
		Студенти бюджет
		Студенти іноземці
		Відраховані студенти
	Аспіранти, докторанти	Кількість аспірантів бюджет
		Кількість аспірантів контракт
		Кількість докторантів контракт
		Кількість докторантів контракт
	Здобувачі (за межами аспірантури, докторантури)	На кандидата наук внутрішні
		На кандидата наук зовнішні
		На доктора наук внутрішні
		На доктора наук зовнішні
	Ділові та наукові партнери	Кількість спільних проектів
		Кількість договорів, меморандумів про співпрацю

Таблиця 3

**Показники діяльності ВНЗ для інтегрального показника «Внутрішні процеси»**

Ітерації розгортання показника «Внутрішні процеси» для темпорального критерію		
Перша	Друга	Третя
Внутрішні процеси	Кадрове забезпечення	Забезпечення викладання дисциплін соціально-гуманітарного циклу
		Забезпечення викладання фундаментальних дисциплін
		Забезпечення викладання фахових дисциплін
		Наявність кафедри з фундаментальної та спеціальної підготовки
	Матеріально-технічне забезпечення	Забезпечення приміщеннями навчального призначення
		Забезпеченість студентів гуртожитком
		Забезпеченість робочими комп'ютерними місцями
		Наявність соціальної інфраструктури
	Навчально-методичне забезпечення	Наявність навчального плану
		Наявність навчально-методичного забезпечення для кожної навчальної дисципліни навчального плану
		Забезпеченість програмами всіх видів практик
		Дидактичне забезпечення самостійної роботи студентів
	Інформаційне забезпечення	Забезпеченість студентів навчальної літературою
		Забезпеченість читальних залів фаховими періодичними виданнями
		Доступ до Інтернету
		Забезпеченість посадковими місцями у читальних залах бібліотеки

Таблиця 4

**Показники діяльності ВНЗ для інтегрального показника «Персонал та розвиток»**

Ітерації розгортання показника «Персонал та розвиток» для темпорального критерію		
Перша	Друга	Третя
1	2	3
Персонал та розвиток	Якість науково-педагогічного потенціалу	Кількість штатних співробітників, обраних академіками та член-кореспондентами НАН України
		Кількість професорів та доцентів серед штатних співробітників ВНЗ
		Кількість докторів та кандидатів наук серед штатних співробітників ВНЗ
		Кількість штатних співробітників, нагороджених Державною премією в області науки і техніки або Державною премією ім. Т. Шевченка

1	2	3
Персонал та розвиток	Міжнародне визнання	Членство навчального закладу у Європейській асоціації університетів
		Членство навчального закладу у Великій хартії університетів
		Членство навчального закладу у Євразійській асоціації університетів
		Членство навчального закладу в мережі університетів країн Чорноморського регіону
	Змістовна та інформаційна активність сайту ВНЗ	Кількість проіндексованих пошуковими системами сторінок сайту вузу
		Зовнішні посилання на сайт вузу
		Цитованість ресурсу
		Кількість завантажених на сайт файлів
	Цитованість наукових статей	Статті, які публікуються навчальним закладом
		Статті, які публікуються працівниками ВНЗ у наукових виданнях

Максимально рекомендована кількість ітерацій – 4-5. При цьому кількість ітерацій для кожного інтегрального показника може бути різною.

В роботах [59,60] запропоновано для формування показників в групах ЗСП (елементів системної моделі) використовувати як основу міжнародні стандарти ISO. А в [61] автор зазначає, що для ефективної діяльності організацій однієї стратегії сформульованої за допомогою ЗСП недостатньо, необхідно розуміння методології, знання правил та процедур управління, які містяться в системах менеджменту, наприклад, з якості, екології, охорони праці, інформаційної безпеки і так далі (стандарти серій ISO, OHSAS, SA). Вибір систем менеджменту може залежати від специфіки галузевої діяльності, компетентності персоналу та інших факторів, але їх поєднання в єдину інтегровану систему на базі ЗСП дасть можливість отримати синергетичний ефект. Майже аналогічної точки зору дотримується автор робіт [62, 63]. На його думку, практична реалізація концепції сталого розвитку повинна проводитися через побудову, впровадження та підтримання функціонування інтегрованої системи менеджменту, розробленої на основі міжнародних стандартів систем менеджменту, у відповідності з PAS 99:2012 «Specification of common management system requirements as a framework for integration». Окрім вище зазначених міжнародних стандартів, корисними можуть бути національні стандарти зі сталого розвитку серій JIS/TR Q, BS, CSA PLUS, які також можуть бути використані для визначення та виміру ЗСП.

Аналіз інформаційних джерел дозволив зіставити найбільш поширені міжнародні стандарти серії ISO з елементами запропонованої системної моделі (табл. 5).

Так, наприклад, в ISO 10014:2006 «Менеджмент якості. Керівні вказівки з реалізації фінансових та економічних вигід» серед основних показників визначені показники прибутковості, бюджетування, витрат, грошових потоків, повернення інвестицій, лояльності споживачів, використання ресурсів, платоспроможності працівників, кредитоспроможності і стійкості організації і т.п. Вони можуть бути використані у всіх елементах системної моделі, тому розподіл стандартів за елементами системи досить умовний.

## Міжнародні стандарти, які можуть бути використані для опису ЗСП

Елементи системної моделі (групи ЗСП)	Міжнародні стандарти
Фінанси	ISO 10014:2006 «Менеджмент якості. Керівні вказівки по реалізації фінансових та економічних вигід»
Клієнти	ISO 10004:2012 «Менеджмент якості. Задоволеність споживача. Керівні вказівки з моніторингу та вимірювання»; ISO 10003:2007 «Менеджмент якості. Задоволеність споживача. Керівні вказівки по вирішенню зовнішніх спорів організації»; ISO 10002:2004 «Менеджмент якості. Задоволеність споживача. Керівні вказівки щодо поводження з скаргами до організацій»
Бізнес процеси	ISO/IWA 2:2007 «Системи менеджменту якості. Настанови щодо застосування ISO 9001:2000 в освіті»; ISO 10007:2003 «Системи менеджменту якості. Настанови щодо менеджменту конфігурації» Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education 2009.
Персонал та розвиток	ISO 10015:2007 «Менеджмент організації. Настанови щодо навчання».; Регламент ISO/NP 10018 «Менеджмент якості. Керівні вказівки по залученню людей і компетентності» ; ISO 9004:2000 «Системи менеджменту якості. Рекомендації по поліпшенню діяльності»

Серед інших хотілося б виділити окремо міжнародний стандарт системи якості в сфері освіти ISO 9001:2000. Його метою є підвищення ефективності системи менеджменту якості освітньої установи та безперервне підвищення якості освітньої послуги, що надається користувачам. На базі цього стандарту розроблено декілька національних, але саме він не передбачає будь-якої сертифікації освітніх установ. Європейською асоціацією гарантії якості у вищій освіті також розроблено власний стандарт для застосування в освітньому процесі. Цей стандарт є одним з елементів розвитку Болонської угоди [64]. За своїм змістом вони описують різні аспекти за всіма чотирма елементами системної моделі.

**Висновки та перспективи подальших досліджень у даному напрямку.** В роботі запропоновано оцінку економічної безпеки ВНЗ проводити з використанням темпоральних критеріїв на основі ЗСП та опортуністичного підходу. Такий підхід дозволяє в межах діючих систем стратегічного та функціонального управління запропонувати нові інструменти, які враховують особливість діяльності проектно-орієнтованих суб'єктів господарювання в нестабільних умовах. Перевагою такого підходу є можливість порівняння результатів поточної діяльності з проекцією стратегічної місії у вигляді функціонала, який задається нечітко (за допомогою порівняння темпів росту показників діяльності) та відображає стан безпечної, безперервної, комфортної діяльності ВНЗ. Таке формулювання дає можливість оцінювати нові загрози та можливості з позиції їх впливу на безпеку на основі зміни динаміки показників діяльності та їх місця у функціоналі (еталонному темпоральному критерії). Для

формування інтегрального еталонного темпорального критерію за можливими ітераціями при розгортанні елементів запропонованої системної моделі, необхідно окрім бачення місії діяльності розуміти необхідність та доцільність включення тих чи інших показників в його структуру. Методологічною основою для цього можуть стати положення міжнародних стандартів з менеджменту.

Тому подальші дослідження планується продовжити в напрямку застосування опортуністичного підходу до управління для цілісного розгляду діяльності ВНЗ як інноваційного проектно-орієнтованого суб'єкту господарювання.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Рач, В.А. Инновационное развитие: модель тройной спирали в контексте системно-целостного видения [Текст] / В.А. Рач, Е.М. Медведева, О.В. Россошанская, А.В. Евдокимова // Проблемы и перспективы инновационного развития экономики: материалы XVI междунар. науч.-практ. конф., Алушта, 12-16 сентября 2011 г. / Национальная академия наук Украины, Центр исследований научно-технического потенциала и истории науки им. Г. М. Доброва, Творческий союз НИО Крыма. – Симферополь: ИТ АРИАЛ, 2011. – С. 157-163.
2. Ицковиц, Г. Тройная спираль. Университеты–предприятия – государство. Инновации в действии [Текст]: пер. с англ./ Генри Ицковиц; пер. А.Ф. Уваров. – Томск: Издательство ТУСУР, 2010. – 238 с.
3. Боровская, М. А. Стратегия инновационноориентированного управления развитием технического университета [Электронный ресурс] / М. А. Боровская, М.А. Масыч. – Режим доступа: [http://fullref.ru/job\\_245ebac8a54428983afdd45761f58d6a.html](http://fullref.ru/job_245ebac8a54428983afdd45761f58d6a.html) – 10.02.2016 г. – Загл. с экрана.
4. Белощицкий, А.А. Управление проблемами в методологии проектно-векторного управления образовательными средами [Текст] / А.А. Белощицкий // Управління розвитком складних систем. – К.: вид-во КНУБА. - 2012. – Вип. 9. – С. 104–107.
5. Аналитический обзор № 14 «Университетское образование в условиях инновационного развития экономики: трансформация целей и содержания» [Электронный ресурс] / МИНСК, 2007.– Режим доступа: <http://www.bsu.by/Cache/pdf/129563.pdf>– 14.02.2016 г. – Загл. с экрана.
6. Драч, І.Є. Визначення наукового проекту на основі системно-ціннісного підходу [Текст] / І.Є. Драч, Н.С. Рулікова // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. – Луганськ: вид-во СНУ ім.В.Даля. - 2012. – № 4(44). – С. 64–70.
7. Про вищу освіту: Закон України [Електронний ресурс] // Відомості Верховної Ради (ВВР). – 2014. – № 37-38. – ст. 2004. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1556-18> – 14.02.2016 г. – Загол. з екрану.
8. Россошанська, О.В. Оцінювання економічної безпеки інноваційних проектно-орієнтованих підприємств: монографія [Текст] / О.В. Россошанська. – Северодонецьк: Східноукраїнський нац-ий ун-т ім. В. Даля, 2016. – 350 с.
9. Попова, Н.О. Інноваційний потенціал ВНЗ як фактор конкурентної переваги: теоретичні положення[Електронний ресурс] / Н.О. Попова. – Режим доступу: <http://old.bumib.edu.ua/sites/default/files/visnyk/21.pdf> – 16.02.2016 р. – Загол. з екрану.
10. Роскладка, А.А. Інноваційний вищий навчальний заклад: особливості функціонування та перспективи розвитку [Текст] / А.А. Роскладка // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі, 2011. - № 5 (50). – С.270–275.
11. Павлова, Т.В. Деякі проблеми забезпечення інноваційного розвитку ВНЗ [Електронний ресурс] / Т.В. Павлова, І.М. Котова. – Режим доступу: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2185/97.pdf> – 16.02.2016 р. – Загол. з екрану.
12. Сухенко, Н.В. Проблемы стратегического развития вузов: контент-анализ публикаций. [Электронный ресурс] / Н.В. Сухенко. – Режим доступа: <http://www.google.com.ua/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=5&ved=0ahUKewj9vaKgt9XMAhXDjywKHWKobV5gQFgg6MAQ&url=http%3A%2F%2Fcyberleninka.ru%2Farticle%2F%2Fproblemy-strategicheskogo-razvitiya-vuzov-kontent-analiz->

publikatsiy.pdf&usg=AFQjCNFowbvvdwOQnUyMc\_Bm4eWJB90zrEw&cad=rja– 14.02.2016 г. – Загл. с экрана.

13. Левіна, О.І. Балансова модель визначення потреби в приміщеннях як ресурсу портфелю освітніх проєктів ВНЗ [Текст] / О.І. Левіна // Управління проєктами та розвиток виробництва: Зб. наук. пр. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля. - 2010. – № 4(36). – С. 143-147.

14. Левіна, О.І. Проблеми управління матеріальними ресурсами в умовах переходу вищого навчального закладу до проєктно-орієнтованої організації [Текст] / О.І. Левіна // Управління проєктами та розвиток виробництва: Зб. наук. пр. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2010. – № 3(35). – С. 68-71.

15. Стрілковська, Н.П. Інноваційний проєкт як форма реалізації інноваційної політики вищого навчального закладу [Електронний ресурс] / Н.П. Стрілковська. – Режим доступу: [http://novup.kpi.ua/2009-1/13\\_Strilkovska.pdf](http://novup.kpi.ua/2009-1/13_Strilkovska.pdf) – 18.02.2016 р. – Загол. з екрану.

16. Рач, В.А. Проєктно-орієнтовані моделі управління та оцінки діяльності вищих навчальних закладів [Текст] / В.А. Рач, А.Ю. Борзенко-Мірошніченко // Управління проєктами та розвиток виробництва: Зб. наук. пр. – Луганськ: вид-во СНУ ім.В.Даля, 2009. – № 1(29). – С. 81-89.

17. Федечко, А.І. Концептуальна портфельно-орієнтована модель образовательного проєкта [Текст] / А.І. Федечко // Управління проєктами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2013. - №3(47). - С. 136-146.

18. Осік, О.О. Життєвий цикл проєктів розвитку вищого навчального закладу [Текст] / О.О. Осік // Управління проєктами та розвиток виробництва: Зб. наук.праць. – Луганськ: вид-во СНУ ім.В.Даля. - 2008. – №2(26). – С.85-91.

19. Коляда, О.П. Метод формування стратегічного портфелю проєктів вищого навчального закладу [Текст] / О.П. Коляда // Управління проєктами та розвиток виробництва: Зб. наук. пр. - Луганськ: вид-во СНУ ім.В.Даля. - 2010. - № 1 (33). - С. 161-172.

20. Тесленко, П.О. Портфельне управління еволюційним розвитком вищих навчальних закладів [Текст] / П.О. Тесленко // Управління розвитком складних систем. – К.: вид-во КНУБА. - 2014. – Вип. 17. – С. 76-80.

21. Федечко, А.І. Особливості ресурсного забезпечення освітньої діяльності ВНЗ при застосуванні портфельного управління [Електронний ресурс] / А.І. Федечко, О.І. Левіна. – Режим доступу: [conference.nuos.edu.ua](http://conference.nuos.edu.ua)– 18.02.2016 р. – Загол. з екрану.

22. Управление экономической безопасностью высшего учебного заведения [Текст]: Учебник. – 2-е изд., перераб и доп. / Под общ.ред. д-ра экон. Наук, проф. С.Д. Резника. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 345 с.

23. Алимova, Н.К. Экономическая безопасность образовательного учреждения в условиях становления инновационной экономики [Текст]: дисс. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Алимova Наталья Константиновна. – М., 2009. – 186 с.

24. Карпунина, Е.С. Инструменты обеспечения экономической безопасности высших учебных заведений в современных условиях [Текст]: дисс. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Карпунина Екатерина Сергеевна. - М., 2010. – 157 с.

25. Демидов, С.Р. Теоретико-методологические основы и механизм обеспечения экономической безопасности высшего учебного заведения [Текст]: дисс. ... докт. экон. наук : 08.00.05 / Демидов Сергей Ростиславович – М., 2007. – 296 с.

26. Михайлин, Е.В. Организационно-методические особенности диагностики экономической безопасности вузов системы МВД России [Текст]: дисс. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Михайлин Евгений Владимирович. – М., 2011. – 136 с.

27. Чекмарев, В.В. Экономическая безопасность инновационной деятельности вузов [Текст]: автореферат дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Чекмарев Владимир Васильевич. - Ярославль, 2007. – 27 с.

28. Бабаев, В.Н. Экономическая безопасность высших учебных заведений в условиях модернизации высшего образования: проблемы и перспективы [Электронный ресурс] / В.Н. Бабаев, Т.В. Момот, М.Н. Пересыпкин – Режим доступа: <http://khg.kname.edu.ua/index.php/khg/article/view/220> – 17.02.2016 г. – Загл. с экрана.

29. Белый Е.М. Экономическая безопасность высшего учебного заведения [Электронный ресурс] / Е.М. Белый, И.Б. Романова // Фундаментальные исследования. -

2014. - №54. – Режим доступу: <http://cyberleninka.ru/article/n/ekonomicheskaya-bezopasnost-vysshego-uchebnogo-zavedeniya>– 18.02.2016 г. – Загл. с экрана.
30. Про затвердження орієнтовних критеріїв оцінювання вищих навчальних закладів. Наказ МОН № 809 від 20.06.13 р. [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://osvita.ua/legislation/Vishya\\_osvita/36621](http://osvita.ua/legislation/Vishya_osvita/36621)– 18.02.2016 р. – Загол. з екрану.
31. Карпова, К.В. Функціональні складові економічної безпеки вищого навчального закладу: критерії та індикатори [Текст]/ К.В. Карпова // Європейські перспективи: Науково-практичний журнал. - К., 2013. - Вип.11. – С. 109-113.
32. Мартинюк, В.П. Економічна безпека вищих навчальних закладів в Україні: передумови оцінювання / В.П. Мартинюк // Економіка Менеджмент Підприємництво. – 2013. - № 25(II) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://eme.ucoz.ua/pdf/252/24.pdf>– 18.02.2016 р. – Загол. з екрану.
33. Близнюк, А.О. Аналіз загроз економічній безпеці підприємства з врахуванням галузевої специфіки його діяльності [Текст]/ А.О. Близнюк // Вісник Східноукр. нац. ун-ту ім. Володимира Даля. – Луганськ. - 2012. – №1(172). - Ч.2. – С. 69-73.
34. Маслак, О.І. Підходи щодо оцінювання рівня економічної безпеки підприємств / О.І. Маслак, Н.Є. Гришко // Економіка і управління підприємствами, галузями, національним господарством [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.uran.donetsk.ua/~masters/2013/iem/bryanskaya/library/article\\_9.pdf](http://www.uran.donetsk.ua/~masters/2013/iem/bryanskaya/library/article_9.pdf)– 18.02.2016 р. – Загол. з екрану.
35. Васильців, Т.Г. Фінансово-економічна безпека підприємств України: стратегія та механізми забезпечення: монографія [Текст]/ Васильців Т.Г., Волошин В.І., Бойкевич О.Р., Каркавчук В.В., [за ред. Т.Г. Васильціва]. – Львів, 2012. –386 с.
36. Антонян, О.А. Підходи до оцінювання рівня економічної безпеки підприємств: порівняльний аналіз [Текст] / О.А. Антонян // Восточно-Европейский журнал передовых технологий. – Х.: Технологический центра. – 2013. - № 66 – С. 30-34.
37. Эталонная динамика показателей – «продвинутая» технология управления [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://freean.ru/Menu\\_items/publications.php](http://freean.ru/Menu_items/publications.php)–20.02.2016 г. – Загл. с экрана.
38. Тонких, А.С. Управление рыночной стоимостью предприятия на основе соблюдения баланса интересов. Монография [Текст] / А.С. Тонких, А.В. Ионов. – Екатеринбург – Ижевск, 2011, – ИЭ УрО РАН – 142 с.
39. Якупова, Н.М. Стратегическое управление стоимостью предприятия [Текст]: дис... докт. экон. наук.: 08.00.05 / Наилья Маликовна Якупова. – Казань, 2004. – 419 с.
40. Россошанская, О.В. Динамический критерий оценки экономической безопасности инновационных проектно-ориентированных предприятий [Текст] / О. В. Россошанская // Креативная экономика. - 2013. - № 5 (77). - С. 77-86.
41. Россошанська, О.В. Сутність економічної безпеки інноваційних проектно-орієнтованих підприємств з позиції різних зацікавлених сторін у контексті вартісного підходу до управління [Текст] / О.В. Россошанська // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. - Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля. - 2012. - № 2 (42). - С. 136-144.
42. Россошанская, О.В. Оценка экономической безопасности инновационных проектно-ориентированных предприятий [Электронный ресурс] / О.В. Россошанська. – Режим доступу: <http://uecs.ru/ekonomicheskaya-bezopasnost/item/2151-2013-05-24-07-36-06>– 22.02.2016 г. – Загл. с экрана.
43. Борзенко-Мірошніченко, А.Ю. Темпоральний зв'язок ключових показників оцінки портфелю проектів регіонального освітнього кластеру [Текст] / А.Ю. Борзенко-Мірошніченко // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля. - 2014 - №4(52). - С. 144-148.
44. Борзенко-Мірошніченко, А.Ю. Критерій темпоральної динаміки оцінки портфелю проектів регіонального освітнього кластеру [Електронний ресурс] / Управління проектами: стан та перспективи: мат. X Міжнар. наук.-практ. конф. (16-19 вересня 2014р., Миколаїв). – Режим доступу: <http://conference.nuos.edu.ua/catalog//lectureDetail?lectureId=30099&conferenceId=26139&isProjectorView=false>– 24.02.2016 р. – Загол. з екрану.



45. Михайлин, Е.В. Организационно-методические особенности диагностики экономической безопасности вузов системы МВД России [Текст]: дисс. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Михайлин Евгений Владимирович. – М., 2011. – 136 с.
46. Плотников, Н.В. Проблемы обеспечения экономической безопасности высшего образования на современном этапе [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://economics.ihbt.ifmo.ru/file/article/13808.pdf>
47. Крупенна, І.А. Особливості управління ВНЗ та їх вплив на специфіку стратегічного менеджменту та організаційної культури. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.chtei-knteu.cv.ua/herald/content/download/archive/2013/v1/NV-2013-V1\\_63.pdf](http://www.chtei-knteu.cv.ua/herald/content/download/archive/2013/v1/NV-2013-V1_63.pdf)– 22.02.2016 г. – Загол. з екрану.
48. Кирилина, Н.А. Стратегические подходы к развитию вуза // Вестник ассоциации вузов туризма и сервиса. №1. – 2011. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskie-podhody-k-razvitiyu-vuza> –24.02.2016 г. – Загл. с экрана.
49. Живець, А.М. Стратегія ВНЗ: тренди, технології та передова практика [Текст]/ А.М. Живець // Інформаційні технології в освіті, науці та виробництві. - Вип.4 (11). – 2015.– С. 171-184.
50. Моїсеєнко, О.П. Оцінка показників діяльності вищого навчального закладу в процесах прийняття управлінських рішень [Електронний ресурс]/ О.П. Моїсеєнко // Праці Одеського політехнічного університету. Вип. 3(37). – 2011. – Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/old\\_jrn/natural/Popu/2011\\_3/255\\_258.pdf](http://www.nbu.gov.ua/old_jrn/natural/Popu/2011_3/255_258.pdf)– 24.02.2016 р. – Загол. з екрану.
51. Стратегические цели и показатели ВУЗа [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://ecsocman.hse.ru/data/2010/05/18/1214035314/2008-4-4.pdf>– 26.02.2016 г. – Загл. с экрана.
52. Егорова, Е.М. Методологические основы сбалансированной системы показателей стратегического развития вузов / Е.М. Егорова // Известия Нижневолжского агроуниверситетского комплекса: наука и высшее образование. - № 3(39). - 2015. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/metodologicheskie-osnovy-sbalansirovannoy-sistemy-pokazateley-strategicheskogo-razvitiya-vuzov>– 22.02.2016 г. – Загл. с экрана.
53. Применение системы сбалансированных показателей в вузе (на примере Дагестанского государственного университета). [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.fundamental-research.ru/ru/article/view?id=39958>– 27.02.2016 г. – Загл. с экрана.
54. Коновалова, Л.В. Применение сбалансированной системы показателей в стратегическом управлении вузом [Электронный ресурс]// Креативная экономика. – 2010. – № 2(38). – С. 102-110. – Режим доступа: <https://creativeconomy.ru/articles/3287/>– 01.03.2016 г. – Загл. с экрана.
55. Мальцева, Г.И. Применение системы сбалансированных показателей в процессе стратегического планирования вуза (на примере Владивостокского государственного университета экономики и сервиса) [Электронный ресурс] / Г.И. Мальцева.– Режим доступа: <http://ecsocman.hse.ru/univman/msg/213632.html>– 01.03.2016 г. – Загл. с экрана.
56. Кадикова, І.М. Застосування збалансованої системи показників для управління факультетом ВНЗ [Електронний ресурс] / І.М. Кадикова, А.Л. Алфьорова, І.В. Челпанова // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі. - 2010. - № 3. - С. 40–53. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eupmg\\_2010\\_3\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eupmg_2010_3_6) – 06.03.2016 р. – Загол. з екрану.
57. Жаркова, М.А. Построение сбалансированной системы показателей для образовательного учреждения на примере НИУ ВШЭ – Санкт-Петербург [Электронный ресурс] / М.А.Жаркова. – Режим доступа: <https://www.hse.ru/edu/vkr/124883442>– 06.03.2016 р. – Загл. с экрана.
58. Розин, М. Успех без стратегии: Технологии гибкого менеджмента [Текст] / М. Розин. - М.: Альпина Паблишерз, 2011. - 332 с.
59. Овчаренко, А.Г. Управление вузом на основе системы сбалансированных показателей [Электронный ресурс]/ А.Г. Овчаренко, В.А. Харитонов. – Режим доступа: <http://www.studfiles.ru/preview/6147474/>– 09.03.2016р. – Загл. с экрана.
60. Вешнева, И.В. Построение совершенной системы менеджмента качества в ВУЗе и его подразделениях [Текст]: Учебно - методическое пособие/ И.В. Вешнева. – Саратов: Издательский центр «Наука», 2009. – 126 с.

61. Есмуханов, Е. Система сбалансированных показателей и международные стандарты по системам менеджмента [Электронный ресурс] / Е. Есмуханов. – Режим доступа: [http://www.kok.kz/material\\_44.pdf](http://www.kok.kz/material_44.pdf)– 10.03.2016р. – Загл. с экрана.
62. Севастьянов, А.К. Устойчивое развитие, системы менеджмента и сбалансированная система показателей [Электронный ресурс]/ А.К. Севастьянов. – Режим доступа: [http://conf.atsukr.org.ua/files/conf\\_dir\\_15/Sevastyanov%20\\_sppr2010.pdf](http://conf.atsukr.org.ua/files/conf_dir_15/Sevastyanov%20_sppr2010.pdf)– 09.03.2016р. –Загл. с экрана.
63. Севастьянов, А.К. Системы менеджмента, бизнес-процессы и моделирование [Электронный ресурс]/ А.К. Севастьянов. – Режим доступа: [http://conf.atsukr.org.ua/files/conf\\_dir\\_6/sevastianov\\_sppr2007.pdf](http://conf.atsukr.org.ua/files/conf_dir_6/sevastianov_sppr2007.pdf)– 10.03.2016р. – Загл. с экрана.
64. Менеджмент качества в образовании [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.kpms.ru/Standart/ISO\\_Education.htm](http://www.kpms.ru/Standart/ISO_Education.htm)– 10.03.2016р. – Загл. с экрана.

Рецензент статті  
д.е.н., проф. Петрова І.Л.

Стаття рекомендована до  
публікації 24.03.2016 р.