



Отримано: 07 лютого 2020 р.

Прорецензовано: 17 лютого 2020 р.

Прийнято до друку: 21 лютого 2020 р.

e-mail: gallistep@gmail.com

DOI: 10.25264/2311-5149-2020-16(44)-62-68

Кушлик О. Ю., Степанюк Г. С. Використання ключових показників ефективності (КПІ) у стратегічному управлінні закладами вищої освіти. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»* : науковий журнал. Острог : Вид-во НаУОА, березень 2020. № 16(44). С. 62–68.

УДК: 378:005.33

JEL-класифікація: I23, I22, M19, P5

Кушлик Оксана Юрївна,

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри менеджменту і адміністрування

Степанюк Галина Сергїївна,

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту і адміністрування,

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

ВИКОРИСТАННЯ КЛЮЧОВИХ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ (КПІ) У СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ЗАКЛАДАМИ ВИЩОЇ ОСВІТИ

У статті розглянуто питання, присвячені актуальності впровадження системи ключових показників ефективності (КПІ) в закладах вищої освіти (ЗВО). Розкрито сутність та особливості системи КПІ у формуванні та реалізації стратегії розвитку ЗВО на відміну від використання показників ефективності (ПІ). Досліджено досвід вітчизняних та іноземних університетів у формуванні системи КПІ. Запропоновано методичні рекомендації використання КПІ з урахуванням дворівневої ієрархічної структури центрів відповідальності ЗВО. Наведено етапи розроблення системи КПІ для вітчизняних ЗВО. Обґрунтовано види КПІ, часові аспекти, структуру системи КПІ та очікувані результати від її впровадження.

Ключові слова: стратегія, стратегічне управління, ключові показники ефективності, КПІ, заклади вищої освіти, ЗВО, реалізація стратегії.

Кушлик Оксана Юрьевна,

кандидат экономических наук, доцент,

доцент кафедры менеджмента и администрирования

Степанюк Галина Сергеевна,

кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры менеджмента и администрирования,

Івано-Франковский национальный технический университет нефти и газа

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ (КПИ) В СТРАТЕГИЧЕСКОМ УПРАВЛЕНИИ УЧРЕЖДЕНИЯМИ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

Рассмотрены вопросы, посвященные актуальности внедрения системы ключевых показателей эффективности (КПИ) в учреждениях высшего образования (УВО). Раскрыта сущность и особенности системы КПИ в формировании и реализации стратегии развития УВО в отличие от использования показателей эффективности (ПИ). Исследован опыт отечественных и иностранных университетов в формировании системы КПИ. Предложены методические рекомендации использования КПИ с учетом двухуровневой иерархической структуры центров ответственности УВО. Приведены этапы разработки системы КПИ для отечественных УВО. Обоснованно виды КПИ, временные аспекты, структуру системы КПИ и ожидаемые результаты от ее внедрения.

Ключевые слова: стратегия, стратегическое управление, ключевые показатели эффективности, КПИ, учреждения высшего образования, УВО, реализация стратегии.

Oksana Kushlyk,

PhD, Associate Professor at the Department of Management and Administration,

Halyna Stepanyuk,

PhD, Associate Professor at the Department of Management and Administration,

Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas

USE OF KEY PERFORMANCE INDICATORS (KPI) IN STRATEGIC MANAGEMENT OF HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS

Issues of relevance to the implementation of the Key Performance Indicators (KPI) system in higher education institutions (HEIs) are considered. The essence and peculiarities of the KPI system in the formulation and implementation of the strategy for the development of HEIs, as opposed to the use of performance indicators (PI) are revealed. The KPI for HEIs is a



system of measurable indicators that reflect the most significant parameters of a university's activity in an approved strategic development vector (strategic value drivers). The purpose of the KPI is to provide monitoring, systematic control of the results of the HEIs operation for compliance with the strategic goals of the activity, to take corrective and preventive actions if necessary.

The experience of domestic and foreign universities in the formation of the KPI system is investigated. The methodological recommendations for the use of KPI are considered, taking into account the two-tier hierarchical structure of the centers of responsibility of the HEIs. The KPI system in strategic management of the HEIs should be limited to the depth of penetration to the level of heads of responsibility centers and not applied at levels with high academic and scientific autonomy.

The stages of development of the KPI system for national HEIs are given. The types of KPI, the time aspects, the structure of the KPI system and the expected results from its implementation are substantiated. The main advantage of the KPI is to help the employees of the structural departments to move from the process of work to the effective – to achieve the strategic goals of the HEIs. This will increase the level of competitiveness of universities, ensure the satisfaction of the main stakeholders (the state, students, professors) and, ultimately, create greater opportunities for their further successful development.

Keywords: strategy, strategic management, key performance indicators, KPI, institutions of higher education, strategy implementation.

Постановка проблеми. Однією з основних складових стратегічного управління закладами вищої освіти (ЗВО) є розроблення стратегії, що дозволяє окреслити цілі їхньої діяльності у перспективі, враховуючи динамізм та невизначеність середовища. Без цілей неможливо змінюватись, так само як не можливо оцінювати існуючий стан та визначати шляхи його покращення. Отже, стратегією університету є певний стратегічний план його розвитку, що визначає пріоритети діяльності та шляхи їхнього досягнення [1, с. 181-182].

Розроблення та впровадження дієвої стратегії розвитку має на меті забезпечити ЗВО стійкість та ключові конкурентні переваги через формування унікальності пропозиції та його репутаційного капіталу, встановити гнучкий зв'язок із середовищем, отримати синергію від усіх напрямів діяльності, досягти бажаного рівня взаємовідносин зі стейкхолдерами, реалізуючи стратегічні цілі за допомогою розподілу ресурсів та ефективної діяльності кожного з підрозділів.

Відповідно, в практичній діяльності ЗВО особливої уваги заслуговує питання формалізації стратегії, а саме перехід від формулювання стратегії розвитку на словесному рівні до конкретних числових показників діяльності. Для того, щоб слово «стратегія» перетворилась з абстрактної ідеї в реальні дії, необхідно її описати системою показників виміру та оцінки.

Якщо розглядати досвід комерційних організацій з цього питання, то сьогодні системи керування ефективністю бізнесу (Business Performance Management, BPM), що включають модель піраміди ефективності (Performance Pyramid) Мак Нейра, Р. Ланча, К. Кроссома, модель оцінки ефективності діяльності і росту (Effective Progress and Performance Measurement, EP2M) К. Адамса і П. Робетса, систему показників відповідальності (Accountability Scorecard, ASC) Ф. Ніколса, збалансовану систему показників (Balanced Scorecards, BSC) Р. Каплана та Д. Нортон та ін., дозволяють дієво відслідковувати виконання стратегічних ініціатив керівництва, виділяючи ключові процеси, які впливають на стратегію, та оцінювати їхню ефективність на основі аналізу і моніторингу ключових показників ефективності або результативності (Key Performance Indicators, KPI), що є розвитком концепції управління за цілями (Management by Objectives).

Щодо впровадження стратегії, то ефективно відслідкувати прогрес у досягненні стратегічних пріоритетів і цілей ЗВО може розроблена система ключових індикаторів виконання поставлених цілей (KPI). Це той інструмент, який дозволяє визначати, наскільки управління організацією відповідає рівню досягнення стратегічних цілей, складати основу для ухвалення рішень в процесі управління діяльністю організації, фокусувати увагу керівництва на найбільш критичних питаннях. Загалом, використання такого інструменту забезпечує процес прийняття управлінських рішень релевантною інформацією, щоб ідентифікувати наявність та область виникнення проблем у досягненні стратегічних цілей, але не дає готових рішень в стратегічному управлінні ЗВО.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. У наукових працях широко розглядають сутність KPI та досвід їхнього використання в стратегічному управлінні ЗВО [1–4], принципи розробки такої системи для бюджетної сфери [5], використання BSC в діяльності ЗВО [6]; обґрунтовують ключові показники оцінки якості освіти [7] та елементи стратегічного планування у ЗВО [8, 9].

Сьогодні розвиток теорії та практики стратегічного управління ЗВО перебуває на початковому етапі, що потребує відповідних напрацювань в сфері формування та реалізації стратегій їхнього розвитку. Окрім того, додаткових досліджень потребують питання можливості впровадження системи KPI в стратегічному управлінні ЗВО, враховуючи специфіку університетів як технічного, так і гуманітарного профілю.

Мета і завдання дослідження. Вирішення вищенаведених проблем зумовлює актуальність мети дослідження та постановку таких завдань: розкрити сутність та особливості системи KPI у формуванні та



реалізації стратегії розвитку ЗВО, запропонувати методичні рекомендації впровадження KPI, обґрунтувати етапи розроблення системи KPI.

Виклад основного матеріалу. За своїм призначенням система KPI транслює місію та загальну стратегію розвитку організації в систему взаємопов'язаних показників, забезпечуючи інформаційно-методичну підтримку прийняття управлінських рішень. Під KPI для ЗВО розуміємо систему вимірних індикаторів, що відображають найбільш значущі параметри діяльності університету в затвердженому стратегічному векторі розвитку (стратегічні драйвери цінності або драйвери успішного розвитку) для побудови системи управління за відхиленнями, яка повинна забезпечувати моніторинг, системний контроль результатів роботи на відповідність стратегічним цілям діяльності, здійснювати коригувальні та запобіжні дії у випадку необхідності. Така система відображає, насамперед, очікування зовнішніх стейкхолдерів, що впливає на власні цілі ЗВО.

Використання KPI забезпечує зв'язок між стратегічним управлінням та операційною діяльністю ЗВО через оцінювання результатів реалізації стратегії. А також процес вибору показників та їхніх цільових значень передбачає обговорення реалістичності досягнення стратегічних цілей через комбінацію ефективних дій та оптимізацію процесів діяльності, виконання проектів та залучення необхідних ресурсів. Використання такої технології менеджменту забезпечує розуміння працівниками підрозділів не тільки сутності стратегічних орієнтирів, але й шляхів їхнього досягнення.

Розробляти систему KPI доцільно лише після формування стратегічного бачення ЗВО, визначення стратегічних перспектив і цілей, розуміння ролі кожної функційної сфери у досягненні місії організації та можливого синергетичного ефекту. Це забезпечить узгодження всіх рівнів ЗВО (підрозділів) з чітко визначеними стратегічними та каскадними цілями, дозволить не втратити важливі напрями діяльності керівників, сформувані причинно-наслідкові ланцюги впливу одних стратегічних завдань на інші. Надалі стратегічні завдання університету деталізують у тактичні завдання для усіх структурних підрозділів з урахуванням їхнього функціоналу. Це дозволить створити умови для успішної реалізації стратегії розвитку ЗВО, направити енергію, здатності, компетенції та знання працівників усіх підрозділів на вирішення стратегічних завдань.

Отже, KPI – це показники, за якими оцінюють ефективність бізнес-процесів, дій, реалізацію проектів ЗВО у відношенні до встановлених стратегічних цілей. Можна аргументувати, що цільові показники в ключових сферах діяльності є своєрідною «панеллю з приладами», яка необхідна керівництву університету.

Для кожного ЗВО є звичайною практикою облік та аналіз основних показників, що тримає на контролі ректорат. Вони складають основу щорічних звітів ректора та зазвичай включають показники позицій університету в національних або світових рейтингах, показники публікаційної активності, показники, які відображають спектр освітніх послуг, контингент за освітніми рівнями, якість професорсько-викладацького складу, кількість відокремлених навчально-наукових структур тощо. Зазначені показники формують групу показників ефективності PI (Performance Indicators) університетів, які розробляють на основі аналізу структури ЗВО і відповідно до державної політики розвитку вищої освіти. Вичерпна сукупність показників ефективності формує описову інформаційну модель діяльності ЗВО (рис. 1), а результати оцінки діяльності ЗВО визначають як таблицю з усіма показниками.

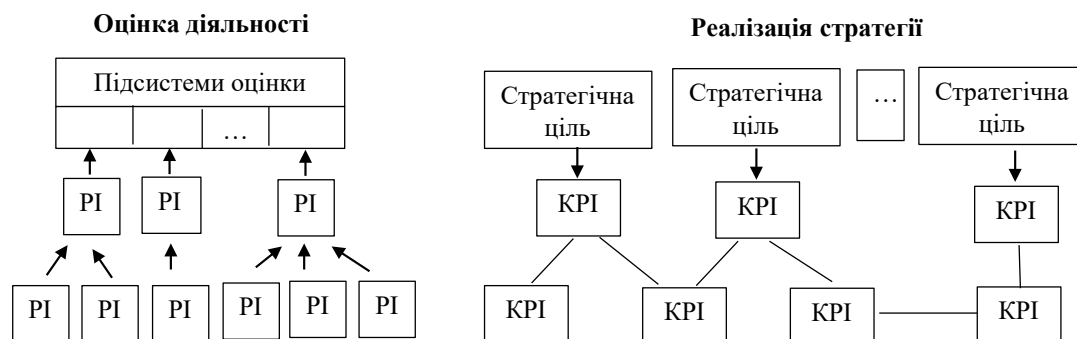


Рис. 1. Схематичне представлення різниці між PI та KPI

Відмінна ситуація з KPI, які визначають, виходячи із стратегічних цілей розвитку ЗВО. Різниця використання такої системи від PI полягає у встановленні необхідної кількості підсистем на основі стратегічних



цілей, які і задають відповідні КРІ. У підході з РІ навпаки: РІ задає число підсистем. Наступною відмінністю є обов'язковий взаємозв'язок показників між собою. Це дає можливість вводити функційні зв'язки в модель системи стратегічного управління ЗВО, а, відповідно, аналіз підсистем здійснюють в залежності від факторів зовнішнього середовища. Тобто такий підхід передбачає врахування факторів екзогенного характеру, відповідність досягнення стратегічних цілей і прийняття необхідних управлінських рішень для коригування ситуації за необхідністю.

На основі вивчення досвіду розроблення КРІ вітчизняними та іноземними університетами (табл. 1) запропоновано формувати систему КРІ реалізації стратегії ЗВО в розрізі неформальної дворівневої ієрархічної структури центрів відповідальності університету, яка б дозволила об'єднати всі підрозділи, оптимально та ефективно забезпечити взаємозв'язок стратегічних цілей та відповідних КРІ. До центру відповідальності першого рівня зараховуємо ректора, проректорів, до другого рівня – керівників департаментів та управління різних напрямків діяльності згідно зі структурою університету, інститутів, відокремлених підрозділів. Центр відповідальності першого рівня встановлює, контролює і коригує (за необхідності) стратегічні цілі та КРІ. Центри відповідальності другого рівня несуть відповідальність за реалізацію стратегії розвитку ЗВО в межах зони безпосередньої відповідальності і встановлюють операційні цілі на наступні рівні управління. Для цього формують перелік заходів щодо виконання цільових значень показників як особисто, так і делегують виконання показників співробітникам підвідомчого структурного підрозділу, контролюють досягнення цілей і показників на рівні свого центру відповідальності, розробляють пропозиції щодо коригування показників і заходів для центрів відповідальності першого та другого рівнів.

Таблиця 1

Досвід формування системи КРІ вітчизняними та іноземними університетами

Університет	Особливості формування системи КРІ
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна [2, с. 10]	Розроблена Стратегія розвитку на 2019-2025 рр. Сформовано стратегічне бачення та 31 КРІ, визначені поточні значення (2018 р.) та цільові значення індикаторів (на 2025 р.) за п'ятьма напрямками: наука (8), освітня діяльність (5), університет в глобальному науково-освітньому просторі (7), інфраструктура університету (6) університетський менеджмент (5).
Хмельницький національний університет [11]	Розроблена Стратегія розвитку на 2016-2020 рр. Встановлені місія, візія, цінності та пріоритети, стратегічні цілі та програма реалізації (завдання, заходи, термін реалізації, координатори, результати, частину яких можна вважати КРІ без кількісного чи якісного вираження) за напрямками: освіта впродовж життя, забезпечення якості вищої освіти та освітнього процесу, соціальне партнерство, громадянська освіта і соціальна відповідальність, наукова діяльність, міжнародне співробітництво.
Донецький національний університет імені В. Стуса [2, с. 97; 12]	Розроблена Стратегія розвитку на 2017-2025 рр. Встановлені місія, бачення, стратегічні пріоритети, напрями і завдання. Розроблена карта індикаторів (КРІ) на 3 рівнях: індикатори I рівня – КРІ ректора та проректорів (32), індикатори II рівня – КРІ структурних підрозділів апарату управління університету (109); індикатори III рівня – персональні КРІ (віддано до повноважень керівників структурних підрозділів) для 5 груп: освітні, фінансові, кадрові, науково-інноваційні, іміджеві.
Уральський Федеральний Університет (Росія) [4, с. 236; 13]	Розроблена програма розвитку на 2010-2020 роки: стратегічна мета, місія, завдання, дорожні карти, програми розвитку інститутів, система управління програмою, КРІ на кожному рівні організаційної структури. Впроваджено систему бізнес-аналізу КРІ. Створений веб-портал з чотирирівневою системою показників: стратегічні КРІ (20), показники підвищення конкурентоспроможності (100), показники процесів (2500), показники звітності МОН, Росстату, Служби зайнятості.
Мінінський університет (Росія) [3, с. 14]	Розроблена Стратегія розвитку на 2013-2023 роки: місія, 12 стратегічних ініціатив, система КРІ зі 100 показників: 10 ключових показників результативності, 10 ключових показників ефективності, 80 виробничих показників.
Університет Торонто (Канада) [15]	Використовує систему КРІ за 4 розділами: дослідження та інновації, освіта і напрями, студенти і випускники, персонал і ресурси. У звіті подають понад 100 діаграм.
Північно-Східний Іллінойський університет (США) [16]	Розроблена Стратегія розвитку: місія, візія, цінності, стратегічні цілі у шістьох сферах з КРІ (успіх студентів (13), вдосконалення академічної діяльності та інновації (7), співпраця з громадами, громадськими та іншими організаціями (2), навчальні підрозділи та персонал (8), посилення операційної діяльності (3), фінансова спроможність (4).
Бірінгемський університет (Англія) [17]	Розроблена Стратегія розвитку на 2015-2020 рр., сформовані КРТ (Key Performance Targets) та КРІ у таких сферах діяльності: освіта, дослідження, вплив і ресурси.
Державний університет в Хаїлі (Саудівська Аравія) [2, с. 96]	Розроблено 50 ключових показників діяльності, із яких 29 показників є показниками національної системи акредитації. Використано методику детального опису кожного з індикаторів. За всіма індикаторами визначено 6 рівнів прогресу.

Для забезпечення взаємодії центрів відповідальності всіх рівнів їхню діяльність консолідують у напрямку досягнення стратегічних цілей і виконання КРІ із застосуванням декомпозиції цілей і цільових



показників, враховуючи контрольовані центрами зони відповідальності (горизонтальна взаємодія) та масштаби і специфіку діяльності підрозділів (вертикальна взаємодія).

Безперечно, ЗВО є складною організацією з внутрішньою диференціацією і відносною незалежністю окремих структур: інститутів, наукових та адміністративних підрозділів зі слабкими інтегруючими зв'язками. Загалом можна стверджувати, що ЗВО є організаціями з центрами створення власної ідентичності.

Варто зауважити, що глибина проникнення системи КРІ буде неефективною на рівень викладачів, науковців, дослідників, для яких, зокрема, характерні такі ознаки академічної та наукової праці: творчий характер трудової функції та креативність. Тому є певні ризики, що тотальне впровадження КРІ в ЗВО може пригнічувати академічні свободи і творчий потенціал, обернутися «вмиванням» в ньому зон академічної та наукової ідентичності, заміщуючи слабкі зв'язки сильними, гальмуючи розвиток нових проєктів.

Оскільки реалізація стратегії передбачає оптимізацію бізнес-процесів та реалізацію проєктів розвитку окремих складових діяльності ЗВО, то відповідно і цільові показники КРІ представлені процесними (характеризують ефективність бізнес-процесів) та проєктними показниками (характеризують ефективність виконання проєктів загалом і їхніх окремих частин). Також система КРІ включає показники результату та показники драйвери, які відображають проміжні процеси досягнення стратегічних цілей і є рушійною силою тих результатів, які відображені в результуючих показниках.

Окрім видів показників, необхідно розуміти і часовий горизонт системи показників КРІ. Залежно від часового горизонту затвердженої стратегії розвитку ЗВО система показників КРІ може містити довгострокові (5 і більше років), середньострокові і короткострокові (1-3 роки) цільові значення. Довгострокові КРІ відображають індикатори інтегральної результативності ЗВО в розрізі усіх напрямків діяльності з урахуванням прийнятої стратегії. Середньострокові і короткострокові КРІ відображають індикатори результативності ЗВО реалізації проєктів та бізнес-процесів. Окрім цього, для центру відповідальності першого рівня характерними будуть загальна група КРІ, а для центру відповідальності другого рівня – специфічні групи КРІ.

Для оцінювання реалізації стратегії розвитку ЗВО варто обирати обмежений перелік КРІ (рекомендовано 15-25), за яким керівництво буде ухвалювати поточні і стратегічні управлінські рішення. Методичний підхід до розроблення системи КРІ реалізації стратегії ЗВО представлений на рис. 2.

За основу структури системи КРІ запропоновано підхід, який може доповнюватися або змінюватися відповідно до вимог ЗВО. Структура може включати такі параметри: стратегічна перспектива; стратегічна ціль; код КРІ (номер); коротке найменування показника; повне визначення (дефініція) показника; метод розрахунку показника; одиниця виміру; необхідні дані або звіти; інструмент для розрахунку (наприклад, опитувальник); структурний підрозділ (підрозділи), відповідальний/-і за виконання показника; період звітності; таблиця рівнів досягнень та прогресу за кожним з показників в часовому горизонті (порогові значення результативності); структурний підрозділ, відповідальний за збір даних щодо показника.

Впровадження системи КРІ є комплексом заходів та процесів, що мають систематичний характер і є інструментом стратегічного управління ЗВО. Вибір системи оцінювання багато в чому залежить від рівня розвитку, досвіду в управлінні та завдань, які ставить перед собою керівництво ЗВО з врахуванням вимог домінуючих стейкхолдерів (держави, студентів, професорсько-викладацького складу ЗВО). Основними вимогами держави є витримувати показники моніторингу / оцінки ефективності ЗВО, студентів та їхніх родин, отримувати цінні знання, за які вони готові платити своїм часом і грошима, викладачі, своєю чергою, очікують належної грошової винагороди і статусу.

При розробленні системи КРІ необхідно дотримуватися таких принципів: принцип узгодженості показників зі стратегією, принцип перенесення зусиль на головні напрямки, принцип керованості та контрольованості, принцип оптимальності показників, принцип реалістичності показників, принцип забезпеченості розрахунку показників інформаційною базою, принцип партнерства та співпраці, принцип інтеграції процесів оцінювання показників і звітності, принцип гнучкості.

Очікуваними результатами впровадження системи КРІ у ЗВО будуть: трансформація стратегії на усі рівні управління; координація стратегічної та операційної діяльності ЗВО; всебічне розуміння процесів і проєктів у реалізації стратегії; можливість для керівництва контролювати усі сфери діяльності ЗВО; опис головних факторів і показників, від яких залежить успішність реалізації стратегії; чітке формулювання цілей з кількісно чи якісно вимірними показниками; моніторинг виконання КРІ; вчасне діагностування складних ситуацій, що вимагають управлінського втручання; своєчасне коригування цілей реалізації стратегії та показників; оптимізація прийняття управлінських рішень; оцінювання рівня менеджменту та ефективності структурних підрозділів; розподіл відповідальності між структурними підрозділами; зниження ризиків виконання підрозділами непотрібних дій. Основна ж перевага використання системи КРІ

у реалізації стратегії ЗВО – це оцінювання рівня менеджменту за принципом: як (наскільки) реалізовані поставлені цілі.

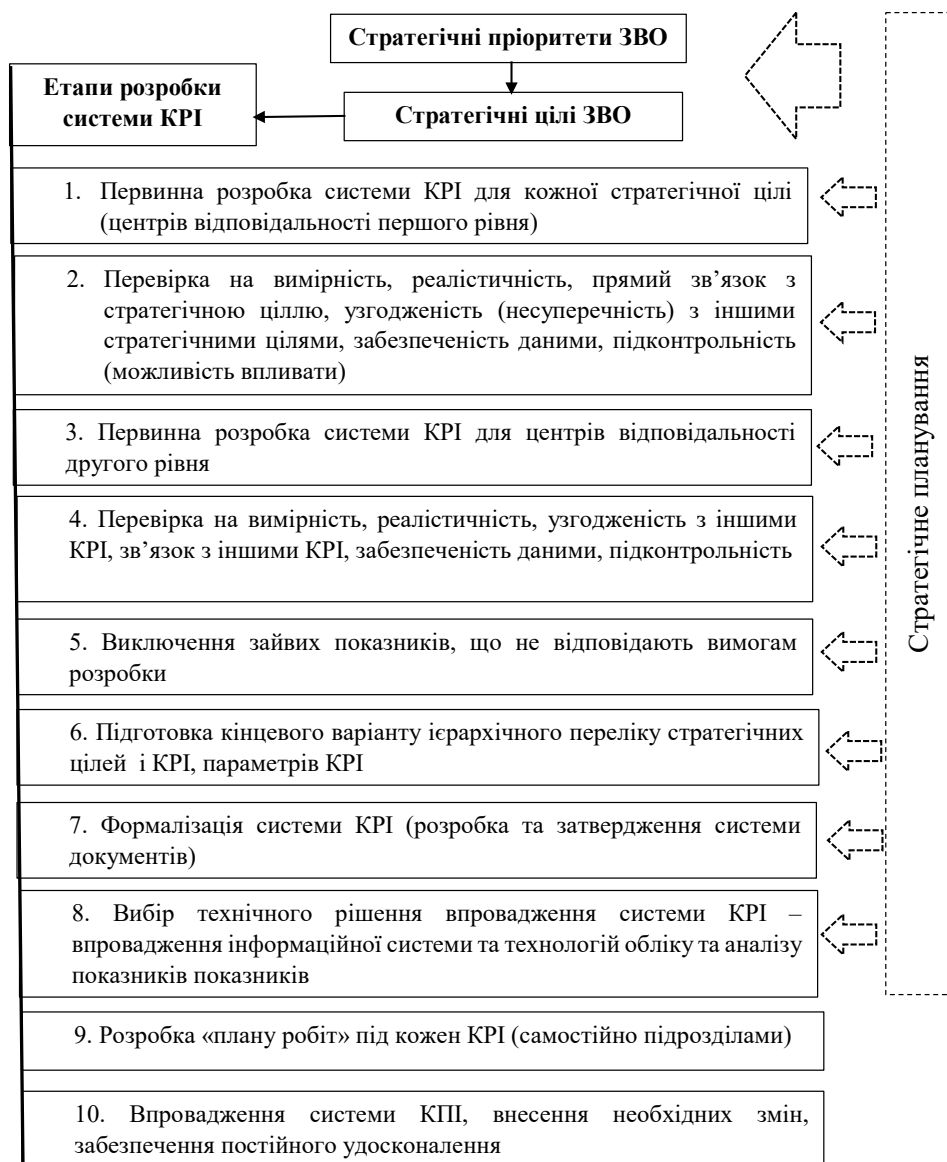


Рис. 2. Етапи розробки системи КРІ для вітчизняних ЗВО

Отже, використання КРІ допомагатиме працівникам структурних підрозділів перейти від процесного виконання роботи до результативного – досягнення стратегічних цілей ЗВО, що дозволить підвищити рівень його конкурентоспроможності, забезпечити задоволеність основних стейкхолдерів та, у підсумку, створить більші можливості для подальшого успішного розвитку [2]. Впроваджуючи систему КРІ як ефективний інструмент інформаційного забезпечення процесу прийняття управлінських рішень, керівництво ЗВО може впливати на процес реалізації стратегії університету, визначаючи ефективність роботи кожного структурного підрозділу.

Висновки. Якісно розроблена стратегія ЗВО не гарантує її успішну реалізацію. Вища управлінська ланка ЗВО розробляє стратегію, а реалізують її працівники усіх структурних підрозділів. Тому стратегія потребує трансформації на різні рівні управління через систему цілей та систему розроблених індикаторів оцінки результатів (КРІ). Саме такий підхід водночас є і складовою ефективною інформаційною системою ЗВО, яка дозволяє відслідкувати виконання стратегії розвитку, прийняти необхідні коригуючі рішення. Відсутність конкретних цілей, завдань і відповідної системи КРІ формує ризики недосягти ключових індикаторів стратегічного розвитку і знижує управлінські можливості керівництва ЗВО з координації стратегічної та операційної діяльності.



Література:

1. Вербовська Л. С., Дзьоба О. Г., Дибач І. Л. та ін. Університетський менеджмент: підґрунтя запровадження : монографічна серія у 4 т. / наук. ред. В. Н. Парсяк. Херсон : Видавничий дім «Гельветика», 2019. 296 с.
2. Середа Г. В. Досвід університетів в області впровадження КРІ-показників досягнення стратегічних цілей. *Економіка і організація управління*. 2018. № 4 (32). С. 86–99.
3. Житкова В. А. Система оценки эффективности деятельности структурных подразделений и персонала в ВУЗЕ. *Современные проблемы науки и образования*. 2016. № 6. URL: <http://www.science-education.ru/ru/article/view?id=25663>.
4. Буянова А. В. Применение эффективного контракта и КРІ (ключевых показателей эффективности) в организациях высшего профессионального образования. *Проблемы экономики и юридической практики*. 2018. № 5. С. 234–236.
5. Цюцюра С. В., Криворучко О. В., Цюцюра М. І. Ключові показники ефективності. Принципи розробки ключових показників для бюджетної сфери. *Управління розвитком складних систем*. 2012. Вип. 10. С. 87–91. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Urss_2012_10_17.
6. Бреус С. В., Хаустова Є. Б. Використання збалансованої системи показників у діяльності вищих навчальних закладів. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 19 (183). С. 109–116.
7. Цветков В. Я. Показатели оценки качества образования. *Управление образованием: теория и практика*. 2013. № 1 (9). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/pokazateli-otsenki-kachestva-obrazovaniya>.
8. Вербовська Л. С., Степанюк Г. С., Кушлик О. Ю. Використання методики SWOT-аналізу при розробці стратегії інтернаціоналізації закладів вищої освіти. *Науковий вісник ІФНТУНГ. Серія «Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості»*. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2019. № 1. С.142–154.
9. Ріщук Л. І., Тараєвська Л. С. До питання доцільності ідентифікації ризиків та використання елементів стратегічного планування у закладах вищої освіти України. *Вчені записки Таврійського національного університету ім. В.І. Вернадського*. 2019. Т. 30 (69). С. 149–154.
10. Стратегія розвитку Каразінського університету на 2019–2025 роки. URL: <https://www.univer.kharkov.ua/docs/work/strategiya-rozvytku-universitetu-2019-2025-2.pdf>. (дата звернення: 03.02.2020).
11. Стратегія розвитку Хмельницького національного університету на 2016-2020 роки. URL: <http://www.khnu.km.ua/root/res/700-100-255.pdf>. (дата звернення: 03.02.2020).
12. Стратегія розвитку Донецького національного університету імені В. Стуса 2017-2025 рр. URL: https://www.donnu.edu.ua/wp-content/uploads/sites/8/2018/08/Strategia_rotated.pdf. (дата звернення: 03.02.2020).
13. Управление стратегического развития и маркетинга Уральского Федерального Университета. URL: <https://strategy.urfu.ru/>. (дата звернення: 03.02.2020).
14. Стратегия развития Мининского университета 2023. URL: <https://mininuniver.ru/about/strategiya-razvitiya-2023>. (дата звернення: 4.02.2020).
15. University of Toronto. Performance Indicators for Governance, 2018. URL: https://data.utoronto.ca/wpcontent/uploads/2019/06/Performance_Indicators_2018.pdf. (дата звернення: 04.02.2020).
16. Key Performance Indicator, Progress Report, Measuring Progress on the University Strategic Plan of Northeastern Illinois University. URL: <https://www.neiu.edu/about/strategic-plan/key-performance-indicators>. (дата звернення: 04.02.2020).
17. Strategy 2020 – University of Birmingham. URL: <https://www.birmingham.ac.uk/strategic-framework/index.aspx>. (дата звернення: 04.02.2020).