

УДК 330.3:331.5:338.4

Світлана В. Бреус, Євгенія Б. Хаустова

Київський національний університет технологій та дизайну
**УПРАВЛІННЯ ВИЩИМИ НАВЧАЛЬНИМИ ЗАКЛАДАМИ:
РОЗВ'ЯЗАННЯ ПРОБЛЕМ НЕПРОЗОРОСТІ
В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЇХ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ**

Стаття присвячена визначенню теоретико-практичних аспектів використання збалансованої системи показників (Balanced Scorecard – BSC) з урахуванням реалізації освітньої програми підготовки фахівців, що передбачає присудження першого та другого ступеня вищої освіти у контексті стратегічного розвитку та забезпечення економічної безпеки ВНЗ в умовах прозорості управління його діяльністю. Визначено, що використання системи BSC в діяльності ВНЗ дозволить, зокрема, встановити прозорість процесів управління в рамках реалізації стратегії реформування вищої освіти в Україні. Практичне використання цієї системи сприятиме збалансуванню витратної і дохідної частин бюджетів вищих навчальних закладів, підвищенню ефективності їх функціонування, нарощуванню інтелектуального капіталу, рівня їх конкурентоспроможності та позицій у вітчизняних й міжнародних рейтингах вишів, а також забезпеченню економічної безпеки ВНЗ, а відтак, держави та національної безпеки в цілому.

***Ключові слова:** стратегія розвитку, збалансована система показників, вищі навчальні заклади, економічна безпека ВНЗ, економічна безпека держави, національна безпека.*

Светлана В. Бреус, Евгения Б. Хаустова

Киевский национальный университет технологий и дизайна
**УПРАВЛЕНИЕ ВЫСШИМИ УЧЕБНЫМИ ЗАВЕДЕНИЯМИ:
РАЗРЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМ НЕПРОЗРАЧНОСТИ
В КОНТЕКСТЕ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ИХ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ
БЕЗОПАСНОСТИ**

Статья посвящена определению теоретико-практических аспектов использования сбалансированной системы показателей (Balanced Scorecard – BSC) с учетом реализации образовательной программы подготовки специалистов, что предусматривает присуждение первой и второй степени высшего образования в контексте стратегического развития и обеспечения экономической безопасности ВУЗа в условиях прозрачности управления его деятельностью. Определено, что использование системы BSC в деятельности ВУЗа позволит, в частности, установить прозрачности процессов управления в рамках реализации стратегии реформирования высшего образования в Украине. Практическое использование этой системы будет способствовать сбалансированию расходной и доходной частей бюджетов высших учебных

заведений, підвищенню ефективності їх функціонування, нараццванню інтелектуального капітала, рівня їх конкурентоспособності и позицій в отечественных и международных рейтингах ВУЗов, а также обеспечение экономической безопасности ВУЗов, а затем, государства и национальной безопасности в целом.

Ключевые слова: стратегия развития, сбалансированная система показателей, высшие учебные заведения, экономическая безопасность ВУЗов, экономическая безопасность государства, национальная безопасность.

Svitlana V. Breus, Yevhenia B. Khaustova
Kyiv National University of Technologies and Design
**MANAGEMENT OF HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS:
SOLVING PROBLEMS OF OPACITY IN CONTEXT OF ENSURING
THEIR ECONOMIC SECURITY**

The article is devoted to defining the theoretical and practical aspects of using Balanced Scorecard (Balanced Scorecad – BSC) considering implementation of educational programs of specialist training that provides for the awarding first and second degree of higher education in the context of the strategic and higher educational institutions economic security in a transparent management of its activities. Determined that the use of BSC in the activities of universities will, in particular, to establish transparent management processes as part of the strategy for reform of higher education in Ukraine. The practical use of the will help harmonize the expenditure and revenue side of the budget of higher education institutions, to increase their effectiveness, increasing the intellectual capital of their competitiveness and position in national and international rankings of universities and economic security institutions, and therefore, the state and national security in general.

Keywords: strategy development, Balanced Scorecard, higher educational institutions, higher educational institutions economic security, state economic security, national security.

Постановка проблеми та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. Серед проблем реалізації заходів щодо забезпечення автономії вищих навчальних закладів в Стратегії реформування вищої освіти в Україні до 2020 року зазначається про відсутність традиції автономії, відкритості й прозорості діяльності, а також «брак культури колегіальної відповідальності за результати, якість і прозорість діяльності» [1]. В сучасних умовах питання дослідження можливості використання збалансованої системи показників на рівні державних (бюджетних) установ, зокрема на рівні вищих навчальних закладів (ВНЗ) з метою забезпечення економічної безпеки вишу та з урахуванням необхідності забезпечення прозорості управління його діяльністю набуває актуальності. Об'єктивною підставою для цього є

необхідність розгляду ВНЗ як в якості суб'єктів господарювання, так і в якості важливих елементів соціально-економічної системи. Зазначене обумовлюється, зокрема таким: вищі навчальні заклади мають багато спільних характерних рис з суб'єктами господарювання, і відповідно, орієнтуються, як провідники інновацій, на високі показники комерційної результативності; ВНЗ функціонують в умовах ризику й невизначеності та відсутності впевненості у тому, що планові показники діяльності у перспективі будуть відповідати фактичним; необхідністю підвищення рівня конкурентоспроможності ВНЗ як в середині країни, так і за її межами, що, наряду з іншим, зумовлюється нарощуванням процесів глобалізації на всіх рівнях, у тому числі і освітньому, а також прагненням України до реалізації євроінтеграційних пріоритетів. У зв'язку з наведеним доцільним вбачається розроблення заходів, що сприяли б збалансуванню дохідної та витратної статей бюджетів ВНЗ, реалізації чого сприятиме розбудова процесів стратегічного управління вишами шляхом використання в їх практичній діяльності одного з інструментів стратегічного управління – збалансованої системи показників.

Аналіз останніх публікацій по проблемі. Основні аспекти збалансованої системи показників (Balanced Scorecard – BSC) розглянуто в працях її авторів Роберта Каплана та Дейвіда Нортон [2-6] та інших науковців. У 2003 році ідея BSC була використана її авторами для організації результативного управління нематеріальними активами в системі стратегічного управління підприємств [7]. Зокрема, окремі аспекти, пов'язані з розкриттям сутності системи BSC як одного із інструментів стратегічного управління та можливості її практичного використання розглядалися в таких працях [8-10].

Невирішені частини дослідження. Незважаючи на наявність значної кількості публікацій за тематикою дослідження в більшості з них система BSC розглядається на рівні приватних корпоративних структур. Проте в сучасних умовах більш доцільним вбачається проведення детального дослідження можливості використання збалансованої системи показників на рівні державних (бюджетних) установ, зокрема на рівні вищих навчальних закладів з метою забезпечення економічної безпеки ВНЗ з урахуванням необхідності забезпечення прозорості управління їх діяльністю. У зв'язку з чим виникає потреба у розробці заходів, що сприяли б збалансуванню дохідної та витратної статей бюджетів ВНЗ, зокрема у результаті практичного використання системи BSC, спрямованої на впровадження колективних підходів до реалізації стратегічних рішень.

Мета дослідження полягає у визначенні теоретико-практичних аспектів використання збалансованої системи показників при реалізації програм підготовки фахівців, що передбачають присудження першого та другого ступеня вищої освіти у контексті стратегічного розвитку та забезпечення економічної безпеки ВНЗ в умовах прозорості управління його діяльністю.

Виклад основних результатів та їх обґрунтування. В умовах впровадження автономії ВНЗ управління такими закладами передбачає самостійне формування ієрархії стратегічних показників та відповідальність за досягнуті результати за напрямками діяльності. Логіка використання BSC в практичній діяльності ВНЗ передбачає наявність причинно-наслідкових ланцюгів стратегічних цілей, ранжування яких слугує підставою для контролю їх досягненні (корегування). Кожний стратегічний напрям має пронизувати показники таких складових: фінансової; клієнтської; внутрішніх процесів; навчання і розвитку. Їх виконання враховується при реалізації освітніх програм підготовки фахівців, що передбачають присудження першого та другого ступеня вищої освіти.

Зазначений етап стратегічного планування полягає у формуванні, так званих, «товарних або продуктових стратегій» шляхом збалансування показників фінансової та клієнтської складових (табл. 1).

Таблиця 1

Збалансовані показники фінансової та клієнтської складової стратегічного розвитку ВНЗ в залежності від «товарної стратегії» або стадії розвитку послуги ВНЗ (освітньої програми)*

Стадія розвитку послуг ВНЗ (освітніх програм) як товару та варіанти клієнтської складової	Напрями фінансової складової стратегії		
	Скорочення обсягів неефективного використання ресурсів та інвестиції в активи з високим рівнем економічних вигід	Розширення джерел фінансування науково-технічної діяльності та виробничої діяльності	Збільшення доходів за рахунок збільшення цінності освітніх Послуг
Послуги (освітні програми) зі стадією розвитку «збір врожаю» та ринковою пропозицією «за найкращою загальною ціною» (зокрема, ринок освітніх послуг економічних спеціальностей)	Показники ефективності використання ресурсів (продуктивності праці, доходності за ринками послуг, тощо) та показники ефективності використання додаткових ресурсів для збільшення економічних вигід	Показники розробки та впровадження науково-технічної продукції, показники доходності підготовки фахівців за освітньою програмою в динаміці, рентабельності послуг тощо	Показники кількості здобувачів за ступенями вищої освіти (видами фінансування, формами навчання, за новими спеціалізаціями, за географією проживання здобувачів, кількості випускників з подвійним дипломом тощо)
Послуги (освітні програми) зі стадією розвитку – стійкий стан та ринковою пропозицією «за повним клієнтським	Показники скорочення прямих та непрямих витрат, показники ефективності використання	Показники кількості цільових замовників, відсоток доходу від нового використання	Показники кількості цільових замовників, відсоток доходу від нового використання результатів освітнього процесу,

рішенням» (зокрема, ринок освітніх послуг спеціальностей дизайну та моделювання)	ресурсів, позитивні результати порівняння власних цін з цінами конкурентів	існуючих науково-технічної результатів, показники прибутковості (задоволеності) замовника	показники прибутковості (задоволеності) замовника
Послуги (освітні програми) зі стадією зростання та ринковою пропозицією «за системою замкнутості» (зокрема, ринок освітніх послуг ряду спеціальностей економічного та технологічного напрямку)	Показник собівартості, показники прибутковості та окупності	Показник прибутковості (задоволеності) замовника та відсоток неприбуткових (незадоволених) замовників	Показник прибутковості (задоволеності) замовника та відсоток неприбуткових (незадоволених) замовників, виконання обсягів ліцензійного набору

*розроблено за даними [7].

Відмінності у змісті та заходах реалізації таких стратегій зумовлюють подальший зв'язок вже збалансованих показників фінансової та клієнтської складових з показниками внутрішньої складової стратегії розвитку ВНЗ шляхом вибудовування внутрішніх процесів для реалізації певної освітньої програми. Крім того, кожний з цих процесів характеризуються тривалістю, обсягами спожитих ресурсів, особливостями матеріального та технічного забезпечення. Досвід авторів концепції BSC свідчить про необхідність розподілу всіх внутрішніх процесів на групи. З урахуванням особливостей діяльності ВНЗ його внутрішні процеси можуть бути розподілені на певні групи: управління й організація освітнього та науково-дослідного процесу, управління платними послугами; організаційно-виховний процес, партнерство з роботодавцями; процес впровадження інновацій в освітню діяльність; соціально-виховний процес.

Беззаперечним є ефективне вибудовування всіх параметрів внутрішніх процесів установи, але на стратегічний розвиток ВНЗ вони мають різний ступінь впливу. Тому після виокремлення різних «товарних» стратегій за цільовими ринками або розробки освітніх програм підготовки фахівців (за спеціальностями) по кожній необхідно обрати параметри внутрішніх процесів, що набувають важливості для її реалізації та, як результат, загальної стратегії навчального закладу. В рамках реалізації кожної освітньої програми підготовки фахівців, що передбачає присудження першого та другого ступеня вищої освіти доцільним вбачається розроблення заходів із власними значення показників.

Враховуючи значення освітнього, науково-технічного та інноваційного процесів з метою реалізації стратегії ВНЗ розроблено стратегічну карту (схему збалансованої системи показників) для освітньої програми підготовки фахівців,

що передбачає присудження першого та другого ступеня вищої освіти зі стадією розвитку «збір врожаю» та ринковою пропозицією «за найкращою загальною ціною» (табл. 2).

Таблиця 2

Стратегічна карта освітньої програми підготовки фахівців, що передбачає присудження першого та другого ступеня вищої освіти (власна розробка)

Фінансова складова стратегії університету	Напрями фінансової складової стратегії університету		
	Скорочення обсягів – використання ресурсів та інвестиції в активи з високим рівнем економічних вигід	Розширення джерел фінансування науково-технічної та виробничої діяльності	Збільшення доходів за рахунок збільшення цінності освітніх послуг
СТРАТЕГІЧНА КАРТА ОСВІТНЬОГО ПРОЦЕСУ ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ			
Клієнтська складова	Освітня програма підготовки фахівців, що передбачає присудження першого та другого ступеня вищої освіти знаходиться на стадії розвитку «збору врожаю» та ринковою пропозицією «за найкращою загальною ціною», тобто вже тривалий час здійснюється підготовку фахівців за спеціальністю в умовах суттєвої конкуренції на ринку подібних освітніх послуг		
Збалансовані показники фінансової та клієнтської складової	Збереження рівня витрат освітньої діяльності за рахунок ефективного використанні наявних ресурсів та контролю економічної вигоди від використання нових	Зростання доходів за рахунок розширення інших джерел надходження коштів	Збереження існуючого контингенту студентів за денною та збільшення – за заочно-дистанційною формою навчання, збільшення кількості працевлаштованих випускників
Контрольні значення збалансованих показників фінансової та клієнтської складової	1. Позитивна динаміка чисельності студентів на заочно-дистанційній формі. 2. Позитивна динаміка чисельності студентів, що працевлаштувались за фахом після закінчення університету. 3. Кількість студентів, що навчаються за рекомендаціями інших здобувачів, після закінчення коледжів, за цільовими направленнями підприємств (установ) на денній формі навчання.		
Збалансовані показники фінансової, клієнтської складових та складової освітнього процесу	Найважливіші параметри освітнього процесу		
	1. Забезпечення якості та доступності навчально-методичного комплексу дисциплін. 2. Оптимізація набору дисциплін, що вивчаються.	Організація платних курсів за фаховими напрямами	1. Застосування сучасних засобів навчання. 2. Зручний для студентів розклад занять та графік консультацій. 3. Високий рівень практичної підготовки.

<p>Контрольні значення збалансованих показників трьох складових</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Оцінка навчально-методичного забезпечення дисциплін усіх форм навчання. 2. Проведення викладачами аудиторних занять за розкладом та консультацій згідно графіків. 3. Навчання за індивідуальним графіком студентів, які працюють за фахом. 4. Здійснення практичної підготовки студентів з подальшим написанням звіту про проходження виробничої (переддипломної тощо) практик у результаті заключення договорів з відповідними підприємствами (установами). 5. Організація платних курсів за фаховими напрямками. 6. Використання візуального супроводження викладання основних дисциплін. 		
<p>Збалансовані показники трьох складових та складової навчання і розвитку</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Наявність власних навчальних посібників. 2. Підвищення кваліфікації викладачів шляхом самоосвіти та проходження фахових курсів 	<p>Наявність баз даних студентів, розвиток інформаційних систем ВНЗ</p>	<p>Обмін досвідом Культура колективної праці</p>
	<p><i>Розвиток людського капіталу через забезпечення відповідності компетенцій</i></p>	<p><i>Розвиток інформаційного капіталу через використання інформаційних систем та технологій</i></p>	<p><i>Розвиток організаційного капіталу через процедури поширювання знань серед співробітників</i></p>
<p>Контрольні значення збалансованих показників всіх складових (визначаються чинними нормативно-правовими актами України та внутрішніми документами ВНЗ)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Підвищення кваліфікації згідно графіку та за власною ініціативою з отриманням відповідного сертифікату. 2. Видання навчальних посібників та розробка навчально-методичного забезпечення дисциплін. 		
<p>СТРАТЕГІЧНА КАРТА НАУКОВО-ТЕХНІЧНОГО ПРОЦЕСУ ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ</p>			
<p>Клієнтська складова</p>	<p>Освітня програма підготовки фахівців, що передбачає присудження першого та другого ступеня вищої освіти. Наукова діяльність зосереджена в навчальному закладі, за виключенням проекту з виконання держбюджетної тематики, публікацій у зовнішніх виданнях та прийняття участі у зовнішніх конференціях різного рівня.</p>		

Збалансовані показники фінансової та клієнтської складової	Комерціалізація результатів наукової діяльності	Зростання доходів від наукової діяльності	Залучення до науково-творчого процесу студентів
Контрольні значення збалансованих показників фінансової та клієнтської складової (визначаються чинними нормативно-правовими актами України та внутрішніми документами ВНЗ)	1. Участь у конкурсах з метою отримання державного фінансування наукових досліджень, отримання грантів тощо. 2. Участь викладачів та студентів-магістрів у конференціях, що проводяться на базі університету та позитивна динаміка їх участі у конференціях, що проводяться поза межами університету. 3. Позитивна динаміка публікацій викладачів у закордонних наукових виданнях, що включені до міжнародних наукометричних баз даних.		
Збалансовані показники фінансової та клієнтської складових, а також складової науково-технічного процесу	<i>Найважливіші параметри науково-технічного процесу</i>		
Контрольні значення збалансованих показників фінансової та клієнтської складових, а також складової науково-технічного процесу (визначаються чинними нормативно-правовими актами України та внутрішніми документами ВНЗ)	Одноосібні та у співавторстві публікації викладачів, зокрема зі студентами у фахових виданнях України, закордонних наукових виданнях, що включені до міжнародних наукометричних баз даних (інших виданнях).	1. Виконання проектів фундаментальних (прикладних) досліджень, що виконуються за рахунок видатків загального фонду державного бюджету. 2. Виконання госпдоговірних наукових досліджень. 3. Організація та проведення науково-практичних конференцій з платною публікацією тез.	1. Організація участі студентів у науково-практичних заходах. 2. Концентрація уваги на розвитку особистісних навичок проведення наукових досліджень у осіб, що здобувають ступінь магістра.
	1. Кількість наукових публікацій у наукових виданнях, включених до переліку наукових фахових видань України та виданнях, що включені до міжнародних наукометричних баз даних, зокрема Scopus або Web of Science, рекомендованих МОН України [11]. 2. Виконання календарного графіку та індивідуальних планів за держбюджетною тематикою. Подання та захист заключного звіту. 3. Розподіл студентів денної форми навчання між викладачами з метою організації консультацій студентів під час їх самостійної роботи залежно від норм розподілу в розрахунку на одного професора / доцента. 4. Організація та проведення науково-практичних Інтернет-конференцій. 5. Постійна робота наукового студентського гуртка.		

<p>Збалансовані показники фінансової та клієнтської складових, а також складової науково-технічного процесу</p>	<p>Підвищення кваліфікації викладачами шляхом самоосвіти, захисту дисертацій та їх опонування, отримання вчених звань, наукових стипендій задля проведення наукових досліджень та підвищення кваліфікацію</p>	<p>Відображення наукових результатів викладачів в різних інформаційно-наукових базах ВНЗ</p>	<p>Обмін досвідом Вміння зацікавити молодь Культура науково-дослідної роботи</p>
	<p><i>Розвиток людського капіталу з метою забезпечення належного компетенцій</i></p>	<p><i>Розвиток інформаційного капіталу шляхом використання інформаційних систем та технологій</i></p>	<p><i>Розвиток організаційного капіталу у результаті поширення знань та передачі досвіду серед співробітників</i></p>
<p>Контрольні значення збалансованих показників всіх складових (визначаються чинними нормативно-правовими актами України та внутрішніми документами ВНЗ)</p>	<p>1. Кількість осіб, що отримали науковий ступень та вчене звання. 2. Кількість цитувань, зокрема в системі Scholar.google в розрахунку на 100 штатних викладачів.</p>		
<p>СТРАТЕГІЧНА КАРТА ІННОВАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ</p>			
<p>Клієнтська складова</p>	<p>Інновації в рамках реалізації освітньої програми підготовки фахівців, що передбачає присудження першого та другого ступеня вищої освіти стосуються освітнього процесу з метою покращення його якості в умовах високої конкуренції на основному цільовому ринку</p>		
<p>Збалансовані показники фінансової та клієнтської складових</p>	<p>Збереження та зменшення в перспективі рівня витрат освітньої діяльності за рахунок впровадження інноваційних технологій у вищій освіті</p>	<p>–</p>	<p>Збереження існуючого та збільшення в перспективі контингенту студентів усіх форм навчання</p>
<p>Контрольні значення збалансованих показників фінансової</p>	<p>1. Позитивна динаміка чисельності студентів заочно-дистанційної форми навчання. 2. Використання можливостей модульного середовища навчального</p>		

та клієнтської складових (визначаються внутрішніми документами ВНЗ)	процесу ВНЗ, електронного журналу відвідування занять і оцінювання знань студентів.		
Збалансовані показники фінансової та клієнтської складових, а також складової освітнього процесу	<i>Найважливіші параметри інноваційного процесу</i>		
	Оптимізація використання робочого часу викладачами за рахунок передачі стандартної інформації у результаті використання інформаційних систем та технологій	–	1. Якість та доступність навчально-методичного забезпечення дисциплін. 2. Зручний для студентів розклад навчальних занять, екзаменів та консультацій.
Контрольні значення збалансованих показників фінансової та клієнтської складових, а також складової освітнього процесу (визначаються внутрішніми документами ВНЗ)	1. Оцінка навчально-методичного забезпечення дисциплін, що викладаються студентам заочно-дистанційної форми навчання. 2. Використання візуального супроводження викладання дисциплін.		
Збалансовані показники фінансової, клієнтської складових та складової освітнього процесу, а також складової навчання і розвитку	Готовність викладачів до роботи з сучасними інформаційними системами та технологіями	–	Обмін досвідом Культура праці з сучасними інформаційними системами та технологіями
	<i>Розвиток людського капіталу</i> через забезпечення відповідності компетенцій	<i>Розвиток інформаційного капіталу</i> через використання сучасних інформаційних систем та технологій	<i>Розвиток організаційного капіталу</i> через процедури поширювання знань серед викладачів
Контрольні значення збалансованих показників усіх складових (визначаються внутрішніми документами ВНЗ)	1. Матеріали візуального супроводження викладання дисциплін. 2. Виконання вимог роботи з сучасними інформаційними системами та технологіями.		

Повна стратегічна карта, крім розглянутих вище показників, повинна включати показники інших внутрішніх процесів та може мати збалансовану систему показників в межах 15-25 (в протилежному випадку відбудеться розсіювання уваги, розпорошення ресурсів, зусиль тощо [8]).

Висновки та перспективи подальших досліджень. Враховуючи зазначене слід констатувати, що практичне впровадження збалансованої системи показників в управлінні ВНЗ сприятиме отриманню чітких орієнтирів з урахуванням реалізації певної освітньої програми підготовки фахівців, що передбачає присудження першого та другого ступеня вищої освіти, забезпеченню прозорості в плануванні та контролі виконання стратегічних завдань діяльності вищого навчального закладу. Також використання цієї системи в практичній діяльності ВНЗ:

- сприятиме збалансуванню витратної і дохідної частин бюджетів навчальних закладів;
- справить в перспективі позитивний вплив на підвищення ефективності їх функціонування та нарощування інтелектуального капіталу у результаті покращення фінансово-економічних показників;
- сприятиме підвищенню рівня їх конкурентоспроможності, що знайде своє відображення у покращенні позицій вищих навчальних закладів у вітчизняних та міжнародних рейтингах;
- сприятиме підвищенню рівня економічної безпеки ВНЗ, а відтак, держави та національної безпеки в цілому.

Література

1. Стратегія реформування вищої освіти в Україні до 2020 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://mdu.edu.ua/wp-content/uploads/2015/01/strategiya_reformuvannya_vyshchoyi_osvity_2.0.pdf.
2. Kaplan R.S. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System [Текст] / R.S. Kaplan and D.P. Norton // Harvard Business Review. – 1996. – January–February. – P. 75–85.
3. Kaplan R.S., Norton D.P. The Strategy Focused Organization [Текст] / R.S. Kaplan, D.P. Norton. – Boston : HBS Press, 2001.
4. Kaplan R.S., Norton D.P. The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance / R.S. Kaplan, D.P. Norton [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://hbr.org/2005/07/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance>.
5. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию [Текст] / Р. Каплан, Д. Нортон / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 304 с.
6. Каплан Р. Організація, орієнтована на стратегію. Як у новому бізнес-середовищі процвітають банки, які застосовують збалансовану систему показників [Текст] / Р. Каплан, Д. Нортон. – М. : Олімп-Бізнес, 2004. – 416 с.
7. Каплан Р., Нортон Д. Стратегические карты. Трансформация

нематериальных активов в материальные результаты [Текст] / Р. Каплан, Д. Нортон / пер. С англ. – М.: ЗАО «Олимп-бизнес», 2005. – 512 с.

8. Збалансована система показників (ЗСП, Balanced Scorecard, BSC) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.kpi-monitor.com.ua/solutions/balanced-scorecard>.

9. Редченко К. І. Вплив теорії зацікавлених сторін на управлінський облік [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://dspace.nbu.gov.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/2816/st_43_7_NEW.pdf;sequence=4.

10. Составляющие ССП [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.scorecard.ru/asp/article/12>.

11. Про затвердження Ліцензійних умов провадження освітньої діяльності закладів освіти [Електронний ресурс]: Постанова Кабінету Міністрів України від 30.12.2015 № 1187. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1187-2015-%D0%BF/page4>.