

## **РОЗДІЛ III**

### **Фінанси, банківська справа та страхування**

УДК [336.05:005.336.1]:378.4(477)

Сас Світлана,  
здобувач ступеня доктор філософії,  
Львівський національний університет імені Івана Франка,  
кафедра фінансів, грошового обігу і кредиту,  
м. Львів, ORCID: 0000-0001-9142-1959,  
e-mail: [svitlana.sas@lnu.edu.ua](mailto:svitlana.sas@lnu.edu.ua)

<https://doi.org/10.29038/2786-4618-2022-01-50-57>

#### **КЛЮЧОВІ ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ УНІВЕРСИТЕТУ В РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ**

Стаття присвячена актуальним питанням розвитку вищої освіти України та інтеграції її в світовий простір, а саме необхідності використання у діяльності університетів ключових показників ефективності (KPIs). Метою статті є сформулювати KPIs для оцінки результатів освітньо-наукової діяльності українських закладів вищої освіти (ЗВО), нарощення їхнього фінансового потенціалу, а також підвищення результативності фінансово-господарської діяльності. Досліджено зарубіжний та вітчизняний досвід реалізації ЗВО стратегій їхнього розвитку на основі чіткого визначення KPIs, зокрема, фінансових. Запропоновано уніфікацію KPIs університетів, що дасть змогу здійснювати ефективний фінансовий менеджмент, проводити моніторинг системи вищої освіти та рейтингування ЗВО, забезпечувати прозорість і відкритість реалізації стратегії формування фінансового потенціалу.

**Ключові слова:** заклади вищої освіти, університет, ключові показники ефективності, фінансова стійкість, фінансовий потенціал, стратегія розвитку, конкурентоспроможність.

Сас Светлана,  
соискатель степени доктор философии,  
Львовский национальный университет имени Ивана Франко,  
кафедра финансов, денежного обращения и кредита,  
г. Львов

#### **КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ УНИВЕРСИТЕТА В РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ ФОРМИРОВАНИЯ ФИНАНСОВОГО ПОТЕНЦИАЛА**

Статья посвящена актуальным вопросам развития высшего образования и интеграции его в мировое пространство, а именно необходимости использования в деятельности университетов ключевых показателей эффективности (KPIs). Целью статьи является сформировать KPIs для оценки результатов образовательно-научной деятельности украинских высших учебных заведений (ВУЗ), наращивание их финансового потенциала, а также повышение результативности финансово-хозяйственной деятельности. Исследован зарубежный и отечественный опыт реализации ВУЗами стратегий их развития на основе четкого определения KPIs, в частности финансовых. Предложена унификация KPIs университетов, позволяющая осуществлять

эффективный финансовый менеджмент, проводить мониторинг системы высшего образования и рейтингование ВУЗов, обеспечивать прозрачность и открытость реализации стратегии формирования финансового потенциала.

**Ключевые слова:** ключевые показатели эффективности, высшие учебные заведения, университет, финансовая устойчивость, финансовый потенциал, стратегия развития, конкурентоспособность.

Svitlana Sas,  
PhD student,  
Ivan Franko National University of Lviv,  
Department of finance, money circulation and credit,  
Lviv

## KEY PERFORMANCE INDICATORS OF THE UNIVERSITY ACTIVITY IN THE IMPLEMENTATION OF THE STRATEGY FOR FINANCIAL POTENTIAL FORMATION

**Introduction.** In the period of transformational changes, integration of the higher education system into the world education space and its permanent reform, determining the effective activities of universities, their place in the rankings and on the market of educational and scientific services occupies a leading position in management.

**The purpose of the article.** The purpose of the article is to form KPIs to assess the results of educational and scientific activities of Ukrainian higher education institutions (HEIs), improvement of their financial capacity, as well as increase in the effectiveness of financial and economic activities.

**Results.** Foreign experience of the implementation of HEIs development strategies on the basis of a clear definition of KPIs, in particular, financial ones, is studied. Examining the goals and objectives of Ukrainian universities, their development strategies, and comparing them with world prominent HEIs, we see a clear similarity in the development of fundraising activities and increase in cooperation with the market environment, stakeholders, alumni, donors, philanthropists and others. However, transparency and publicity, development of methods and mechanisms of financial management, definition of clear KPIs remain relevant issues for Ukrainian HEIs nowadays.

**Conclusions.** We consider that achieving a level of competitive HEI is not possible without a development strategy with defined strategic, tactical and current goals, clear tasks and monitoring of their implementation. It is proposed to launch the system of KPIs for HEIs and its application in the process of financial management which will foster achieving the results and transparency of HEI activity. In our opinion, defining common KPIs and their obligatory implementation will allow a chief funds administrator to monitor and timely adjust, if necessary, his/her actions, conduct a comparative assessment of the entire higher education system, and university management provide analysis, control and increase in performance and financial capacity, while stakeholders have access to reliable information. The fulfillment of this set of tasks and goals, the achievement of KPIs, in particular, financial ones will permit to form a strong financial potential of HEI, its development strategy and ensure financial stability and, consequently, competitiveness on the global market of educational and scientific services.

**Key words:** higher education institutions, university, key performance indicators, financial stability, financial potential, development strategy, competitiveness.

**Постановка проблеми.** Для забезпечення якості освіти, розвитку науки, ефективного функціонування та зайняття провідних місць у міжнародних, національних рейтингах необхідно формувати стратегічні й поточні цілі, що досягаються за допомогою виконання кількісно вимірюваних заходів, які ЗВО використовує для оцінки та порівняння результатів своєї роботи. У зв'язку з цим керівництву необхідно мати чітке бачення показників ефективності діяльності закладу і використовувати їх в управлінні. Саме виконання поставлених завдань і цілей, досягнення KPIs, зокрема, фінансових дасть змогу сформуванню потужний фінансовий потенціал ЗВО, його стратегію розвитку та забезпечити фінансову стійкість і, як наслідок, конкурентоспроможність на світовому ринку освітньо-наукових послуг.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням KPIs присвячено багато праць іноземних дослідників, зокрема, американський вчений Peter Drucker, який є засновником системи оцінки ефективності досягнення цілей через KPIs, Bernard Marr [2], David Parmenter [3], Kent Bauer,

шведські вчені Carl-Fredrik Lindberg, SieTing Tan, JinYue Yan, Fredrik Starfelt, польська дослідниця Anna Padlowska. Вивченням показників ефективності, зокрема KPIs у системі вищої освіти, займалися австралійські вчені Kairuz Therese [7], Guthrie James, Neumann Ruth, дослідники Південної Африки Andries Lynn [7], Nickloes Tracy [7], Truter Ilse [7], хорватські дослідники Verica Budimir [5], Ivana Drazic Lutilsky [5], Robert Idlbek [5], болгарські вчені Petar Petrov, Marina Kamenova-Timareva, амереканець Eric Spear [6]. Певні напрацювання в сфері розробки та застосування KPIs є і в роботах українських вчених, таких як С. В. Захарін, А. І. Іващенко, О. Ю. Кушлик [9], О. А. Лактінова, С. А. Матюх, Т. Л. Нагорняк, С. М. Невмержицька [4], Є. А. Поліщук, Г. В. Серета [8], Г. С. Степанюк [9], Т. Р. Цалко [4], Л. В. Шаульська. Приділили увагу принципам формування системи ключових показників ефективності бюджетної сфери О. В. Криворучко, М. І. Цюцюра, С. В. Цюцюра.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є сформулювати KPIs для оцінки результатів освітньо-наукової діяльності українських закладів вищої освіти (ЗВО), розширення їхнього фінансового потенціалу, а також підвищення результативності фінансово-господарської діяльності.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Питання застосування KPIs у системі вищої освіти нашої країни назріло останніми роками й тому є мало досліджуваним та потребує глибшого вивчення для використання його на практиці.

**Виклад основного матеріалу.** Використовуючи досвід іноземних ЗВО, одним із першочергових завдань на сьогодні для кожного українського університету є розроблення стратегії розвитку, яка передбачає формування системи ключових показників ефективності. Вивчаючи наукову економічну літературу, дослідники розглядають ефективність діяльності установи в ринковій системі господарювання як багатозначне поняття і зазначають, що цей показник охоплює кількісну та якісну сторону досліджуваного явища чи процесу. Водночас, стверджують, що ефективність має забезпечуватись не лише оптимальним використанням ресурсів, але і досягатись застосуванням відповідних управлінських інструментів, які при адекватних засобах й методах дадуть можливість менеджерам без значних витрат сприяти розвитку установи в усіх напрямках [1].

Ключові показники ефективності (англ. Key Performance Indicators – KPIs) це низка кількісних показників, що визначають результативність усіх видів діяльності закладу, використовуються для вимірювання фактичної ефективності роботи та дають змогу оцінити можливість досягнення поставлених основних цілей. На нашу думку, це дієвий інструмент управління установою та підвищення прозорості її функціонування. На сьогодні питання застосування KPIs актуальне для усіх сфер та галузей національної економіки, державного і приватного сектору, установ, структурних підрозділів, видів діяльності, проєктів, працівників тощо.

Бернард Марр (Bernard Marr) KPIs бачить життєво важливим навігаційним інструментом, що використовується менеджерами для того, щоб зрозуміти, чи успішно їхній бізнес провадиться, чи ні. Правильний набір індикаторів буде висвітлювати ефективність та виділяти області, які потребують уваги [2]. Девід Парменер (David Parmenter) тлумачить KPIs як набір показників, що відображають ті аспекти організаційної діяльності, які є найбільш важливими для сьогоднішнього і завтрашнього успіху [3]. Як відзначають українські вчені система показників ефективності може стати інструментом досягнення вищих фінансових результатів та фактором успіху для реалізації стратегії [4].

Досліджуючи питання розвитку показників ефективності діяльності ЗВО в Хорватії вчені стверджують, що вони зобов'язані вимірювати та відстежувати результати своєї діяльності. ЗВО повинні визначити KPIs відповідно до стандартів та керівних принципів забезпечення якості у Європейському просторі вищої освіти та визначених стратегічних цілей. Відстеження результативності є важливим для програмного фінансування вищої освіти та моніторингу ефективності цілей програми обраного закладу й вищої освіти загалом [5].

З метою надання допомоги коледжам та університетам краще управляти, аналізувати та розуміти свої дані Ерік Спіар (Eric Spear) заснував Precision Campus, що зосереджений виключно на рішеннях для вищої освіти. Він пропонує 29 KPIs для ЗВО [6], які розподіляє на п'ять таких категорій: успіх студентів, прийом та реєстрація, викладачі та співробітники, послуги та ресурси,

фінансові. До фінансових KPIs він відносить – витрати на навчання: оцінка вартості викладачів, що працюють неповний та повний робочий день; адміністративні витрати на одного студента: розуміння, скільки заклад витрачає на адміністративні послуги на кожного студента; бюджети програм та відділів: проведення аналізу бюджетів за термінами, семестрами чи роками та порівняння із фактичними витратами; доходи, гранти та фінансування: пожертви випускників, ендаументи, гранти на дослідження, зусилля щодо збору коштів, федеральні фонди та інші грошові вигоди; відсотки фінансової допомоги студентам: відстеження кількості студентів, які отримують стипендії чи державну допомогу; витрати на навчання: відстеження витрат, накопичених студентами впродовж семестру або щороку.

В контексті австралійської вищої освіти дослідники стверджують, що управління ефективністю та заходи (включаючи KPIs) додають складних вимог щодо академічної роботи, незважаючи на відсутність доказів того, що вони доречні у секторі вищої освіти. Сьогодні системи управління ефективністю та її ключові показники підривають творче, рефлексивне та критичне мислення. Принципи управління освітою повинні замінити постійно зростаючий акцент, який робиться на кількісні заходи та бюрократичні вимоги у вищій освіті [7].

Водночас, українська дослідниця Г. В. Середа зазначає, що іноземні університети, на відміну від вітчизняних, більш активно використовують KPIs, як для внутрішніх (управління ефективністю), так і для зовнішніх цілей (залучення здобувачів та науково-педагогічних фахівців, фінансування досліджень, зміцнення міжнародної співпраці, тощо) [8]. Зважаючи на це при формуванні стратегії розвитку університету на певний період часу необхідно узагальнити свої цінності, сформувані місію, візію, основні цілі, визначити усіх зацікавлених сторін. Наступним кроком у цьому процесі, власне, і є формування чітких показників діяльності, яких необхідно досягнути в зазначений період. Проте дослідниці О. Ю. Кушлик та Г. С. Степанюк стверджують, що розроблена стратегія ЗВО не гарантує її успішну реалізацію, а відсутність конкретних цілей, завдань і відповідної системи KPIs формує ризики недосягати ключових індикаторів стратегічного розвитку і знижує управлінські можливості керівництва ЗВО з координації стратегічної та операційної діяльності [9].

Так, особливістю системи вищої освіти, на відміну від інших суб'єктів господарювання, є некомерційний характер функціонування. Тому KPIs ціленаправлені на основні види діяльності, забезпечення яких формує імідж університету та його конкурентоспроможність. В умовах сьогодення не менш пріоритетним завданням кожного ЗВО є також формування фінансового потенціалу високого рівня, що розширює його можливості та забезпечує фінансову стійкість, як свідчать відповідні індикатори (табл. 1) університетів зарубіжних країн.

Таблиця 1

**Фінансові KPIs, визначені на вебсайтах світових університетів**

<b>Університет / країна / роки стратегії</b>	<b>Ключові показники ефективності</b>
Durham University, Великобританія 2017-2027	Річний дохід. Частка річного доходу від благодійності. Випускники з якими є зв'язок.
University of Oxford, США 2018-2023	Диверсифікація джерел доходу та інвестицій, у тому числі шляхом партнерства з приватним сектором, комерційної діяльності, благодійності та широти джерел фінансування досліджень. Збирати кошти на підтримку найкращих студентів, інвестувати в персонал та їхню роботу, а також забезпечувати нові ресурси й інфраструктуру. Програма капітальних інвестицій у нерухомість та ІТ.
Northeastern Illinois University, Chicago, США 2022	Вартість навчання як відсоток середнього рівня по штату. Ендаумент. Додаткові надходження. Членство в асоціації випускників.
Radford University, США 2018-2023	Консолідація, побудова та просування, всебічний економічний розвиток, охоплення та безперервна освіта. Заснування та ведення бізнес-інкубатора, сприяти новим стартапам.

	Фандрайзинг, участь випускників.
University of Basel, Швейцарія 2022-2030	Розширити і професіоналізувати свою діяльність із збору коштів, залучити додаткові інвестиції від фондів, приватних осіб та компаній, зміцнити співпрацю з промисловістю, отримати достатню фінансову підтримку з боку федерального уряду.
Vilnius University, Литва 2021-2025	Фінансове зростання за рахунок диверсифікації доходів. Зміна доходу від НДДКР на 25% – широкий спектр співпраці між наукою та бізнесом, державним сектором, комерціалізація науки та створення інноваційних стартапів, збільшення пропозиції науково-дослідних послуг, створених в університеті. Створення комплексного центру навчання впродовж усього життя.
Jagiellonian University, Польща 2021-2030	Розробка довгострокового інвестиційного і фінансового плану. Впровадження стратегічного управління. Підвищення фінансової автономії. Підвищена інтенсивність співпраці з навколишнім середовищем – збільшення доходів від введених в експлуатацію будівельних робіт, експертиз, дослідницьких служб, комерціалізація збільшення доходу від пожертв та кількості донорів; збільшення кількості випускників, що підтримують контакт з університетом.
University of Gdańsk, Польща 2020-2025	Розробка механізмів отримання фінансових ресурсів від зовнішніх донорів. Здійснення заходів, що забезпечують збільшення бюджетних дотацій. Розробка методу оптимізації поточних витрат.
The University of Hong Kong Китай	Дохід від досліджень одного науково-педагогічного працівника. Відсоток доходу від пожертв.
University of Ghana, Африка 2014-2024	Управління інституційним розвитком повністю функціональний. Легко доступна інформація про перспективи на різних рівнях. Регулярна звітність. Студенти вносять не більше 60% від загального бюджету. Вклад випускників у фінансові ресурси.
University of Pretoria, ПАР 2011-2025	Відношення активів до пасивів. Доопрацювання довгострокового плану капіталу. Співвідношення короткострокових коштів до короткострокових зобов'язань. % реального збільшення обсягу фінансування досліджень. % реального збільшення комерційних коштів діяльності з дослідження. Затвердження інтегрованих звітів.

Джерело: сформовано автором за допомогою вебсайтів ЗВО

Аналізуючи KPIs наведених вище університетів різних країн світу, які є невід'ємною частиною їхніх стратегій, варто зазначити, що незважаючи на їхнє місце розташування спостерігається незмінна актуальність показників в частині фінансової стійкості закладу. Так, найпопулярнішим індикатором фінансової ефективності є диверсифікація джерел фінансування, шляхом фандрайзингової кампанії, створення ендавмент-фондів, залучення донорів, благодійників, інвесторів, а основне випускників ЗВО.

На відміну від іноземних університетів, котрі у своїй роботі активно використовують KPIs, вітчизняні при формуванні стратегій розвитку ставлять цілі й завдання, які формулюють використання окремих показників (табл.2).

Розглядаючи за допомогою табл. 2 цілі, завдання, KPIs, які у своїх стратегіях ставлять окремі провідні університети різних регіонів України, бачимо певну відмінність від зарубіжних. Зокрема, часто акценти ставляться на публічність й прозорість у провадженні фінансової діяльності, розроблення методик проведення розрахунків, оптимізацію штатного розпису, підвищення рівня оплати праці. Актуальним для усіх, як і в іноземних ЗВО, є диверсифікація джерел фінансування, наповнення бюджету, що формує фінансовий потенціал й забезпечує інноваційний розвиток.

Таблиця 2

## Фінансові KPIs, визначені на вебсайтах українських університетів

Університет / роки стратегії	Цілі, завдання / Ключові показники ефективності
Київський національний університет імені Тараса Шевченка 2018-2025	Наповнення бюджету. Прозоро розподіляти кошти між факультетами / інститутами. Визначити критерії обчислення вартості підготовки кадрів за державним замовленням. Розробити програму енергозбереження. Налагодити ефективну систему співробітництва з бізнесом.
Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського 2017-2027	Система стимулювання інноваційної діяльності науково-педагогічних працівників. Критеріїв обчислення вартості підготовки фахівців. Ендавмент. Оптимізація штатного розпису. Збільшення кількості іноземних здобувачів вищої освіти. Залучення спонсорських коштів.
Криворізький національний університет 2020-2025	Централізоване прозоре планування бюджету, розподіл та використання. Прозора та ефективна система стимулювання, соціальна підтримка учасників освітнього процесу. Диверсифікація надходжень.
Львівський національний університет імені Івана Франка 2021-2025	Високий рівень оплати праці працівників Університету. Пошуку альтернативних джерел фінансування. Збільшити частку фінансування наукової діяльності у сукупних надходженнях. Університетський фонд розвитку науки, сформований з грантових, донорських і позабюджетних фінансових надходжень. Комерціалізація інтелектуальної власності. Збільшити кількість студентів-іноземців. Нова модель співпраці з випускниками Університету.
Мукачівський державний університет 2020-2025	Матеріальне і моральне заохочення науковців та науково-педагогічних працівників. Розподіл коштів між факультетами з урахуванням їхніх потреб.
Сумський державний університет 2020-2026	Обсяг доходу за рахунок усіх джерел фінансування і кожного зокрема. Питома вага фінансових надходжень за результатами інноваційної діяльності. Залучення коштів від істотного посилення грантової діяльності. Залучення інвестиційних джерел. Залучення коштів меценатів, благодійників, випускників, інших стейкхолдерів до університетського ендавменту. Комерціалізація інтелектуальної власності дослідників. Розвиток матеріальної бази шляхом закупівлі та введення в експлуатацію навчального та наукового обладнання. Вдосконалення методики обчислення вартості підготовки фахівців.
Херсонський державний університет 2018-2023	Частка фінансових надходжень до бюджету до спеціального фонду. Частка здобувачів, що навчаються за кошти фізичних та юридичних осіб з усієї кількості здобувачів. Відношення вартості контракту до бюджетного фінансування. Частка спонсорських коштів, залучених для ремонту та побудови інфраструктурних об'єктів. Кількість отриманих грантів та проектів. Створення мотиваційного середовища для розвитку освіти і науки університету. Оптимізація та осучаснення штатного розпису університету.
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича 2019-2026	Розроблення комплексу заходів для наповнення бюджету. Прозорий розподіл коштів між факультетами / інститутами. Визначення критеріїв обчислення вартості підготовки кадрів. Налагодження ефективної системи співробітництва з бізнесом, випускниками.

Джерело: сформовано автором за допомогою вебсайтів ЗВО

Зважаючи на виклики сьогодення перед системою вищої освіти України, враховуючи досвід зарубіжних ЗВО, на наш погляд в процесі формування стратегій розвитку українських університетів, їхнього фінансового потенціалу та здійснення фінансового менеджменту доцільно використовувати такий комплекс KPIs:

1. Сукупні надходження на одного викладача.
2. Надходження від наукової діяльності на одного дослідника.
3. Витрати на підготовку одного студента.
4. Співвідношення державного і недержавного фінансового забезпечення.
5. Частка залучених коштів у сукупних надходженнях.
6. Частка надходжень від наукової діяльності у сукупних надходженнях.
7. Середня вартість навчання в ЗВО у порівнянні з середньою заробітною платою по регіону.
8. Середня оплата праці викладача, дослідника в порівнянні з середньою заробітною платою по регіону.
9. % учасників освітнього процесу, що отримують додаткові стипендії.
10. % витрат на інноваційний розвиток матеріально-технічної бази (приміщення, наукове обладнання).

Визначення чітких та уніфікованих KPIs для університету дасть змогу досягнути наукових результатів високого рівня та забезпечити якість вищої освіти, а отже сформувати конкурентоспроможного випускника й науковця, створити умови для прозорості і відкритості у провадженні усіх видів діяльності, прийнятті управлінських рішень. Такий ЗВО, який має сформовані цілі, завдання, KPIs і впевнено забезпечує їхнє досягнення й виконання, формує потужний свій потенціал, зокрема і фінансовий, який сприяє досягненню KPIs інших видів діяльності.

**Висновки та пропозиції.** Вважаємо, що досягнення рівня конкурентоспроможного ЗВО не можливе без стратегії розвитку, визначення стратегічних, тактичних й поточних цілей, чітко поставлених завдань й здійсненні контролю за їхнім виконанням. Запропоновано запровадження системи KPIs в університеті і застосування її в процесі провадження фінансового менеджменту, що сприятиме досягненню результатів й прозорості діяльності.

Розглядаючи в порівнянні із зарубіжними ЗВО цілі і завдання українських університетів, їхні стратегії розвитку, однозначно можна підкреслити подібність щодо диверсифікації джерел та активної роботи із випускниками, стейкхолдерами, грантодавцями, доброчинцями тощо. Власне, розвиток фандрайзингу є одним із основних завдань університетського менеджменту. Щодо університетів України, то актуальними питаннями на сьогодні залишається прозорість та публічність, розроблення методик й механізмів фінансового управління і, в принципі, визначення чітких KPIs.

На нашу думку, визначення для ЗВО уніфікованих KPIs, обов'язковість їхнього застосування дасть змогу головному розпоряднику коштів здійснювати моніторинг й вчасно скоригувати, при необхідності, свої дії, проводити порівняльну оцінку діяльності усієї системи вищої освіти країни, а університетському менеджменту забезпечувати аналіз, контроль та нарощення показників діяльності й фінансового потенціалу, водночас стейкхолдерам мати доступ до достовірної інформації. Зважаючи на актуальність питання підвищення ефективності діяльності ЗВО, а також нарощення фінансового потенціалу є доцільність продовження наукових пошуків у цьому напрямі.

#### Джерела та література

1. Левчук Т. М., Кривов'язюк І. В. Проблеми забезпечення ефективності діяльності підприємства та їх вирішення в сучасних концепціях господарювання. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки.* 2017. Вип. 23(2). С. 50–53.
2. Bernard Marr. Key Performance Indicators (KPI): The 75 measures every manager needs to know. URL: [https://books.google.com.ua/books?hl=uk&lr=&id=WleQ-F6WC3sC&oi=fnd&pg=PT24&dq=Key+Performance+Indicators&ots=3wGvhc\\_HZ9&sig=LwzP7X-CrcDVYqOdWg0gXgnKnnw&redir\\_esc=y#v=onepage&q=Key%20Performance%20Indicators&f=false](https://books.google.com.ua/books?hl=uk&lr=&id=WleQ-F6WC3sC&oi=fnd&pg=PT24&dq=Key+Performance+Indicators&ots=3wGvhc_HZ9&sig=LwzP7X-CrcDVYqOdWg0gXgnKnnw&redir_esc=y#v=onepage&q=Key%20Performance%20Indicators&f=false).

3. David Parmenter. Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs. URL: [https://books.google.com.ua/books?hl=uk&lr=&id=bKkxBwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA101&dq=Key+Performance+Indicators&ots=cZV\\_i4d\\_9w&sig=0yOnVw-FiOqXizhHrEtxeK4f-zw&redir\\_esc=y#v=onepage&q=Key%20Performance%20Indicators&f=false](https://books.google.com.ua/books?hl=uk&lr=&id=bKkxBwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA101&dq=Key+Performance+Indicators&ots=cZV_i4d_9w&sig=0yOnVw-FiOqXizhHrEtxeK4f-zw&redir_esc=y#v=onepage&q=Key%20Performance%20Indicators&f=false).
4. Цалко Т.Р., Невмержицька С.М. Система ключових показників ефективності як запорука ефективного управління бізнес-процесами в компанії. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип. 6 (74), Ч. 2. С. 160–167.
5. Budimir V., Lutitsky I.D., Idlbek R. Performance Indicators Development in Function of Higher Education Quality Monitoring. *Entrepreneurship, business and economics. Book Series: Eurasian Studies in Business and Economics*. 2016. Volume 2. Pages 46–17.
6. Eric Spear. 29 Key Performance Indicators (KPIs) for Colleges & Universities. URL: <https://precisioncampus.com/blog/education-kpis/>.
7. Kairuz T., Andries L., Nickloes T., Truter I. Consequences of KPIs and performance management in higher education. *International journal of educational management*. 2016. Volume 30. Issue 6. Pages 881–893.
8. Середя Г. В. Досвід університетів в області впровадження КРІ-показників досягнення стратегічних цілей. *Економіка і організація управління*. 2018. № 4 (32). С. 86–99.
9. Кушлик О. Ю., Степанюк Г. С. Використання ключових показників ефективності (КРІ) у стратегічному управлінні закладами вищої освіти. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»: науковий журнал*. Острого: Вид-во НаУОА. 2020. № 16(44). С. 62–68.

### References

1. Levchuk T. M., Kryvov'jazjuk I. V. (2017), Problemy zabezpechennja efektyvnosti dijajnosti pidpryjemstva ta jikh vyrishennja v suchasnykh koncepcijakh ghospodarjuvannja [Problems of ensuring the efficiency of enterprise activity and their solutions in modern concepts of economic activity], *Naukovyj visnyk Khersonskogo derzhavnogo universytetu. Ser.: Ekonomichni nauky*. Vyp. 23(2). S. 50–53. [in Ukrainian].
2. Bernard Marr (2012) Key Performance Indicators (KPI): The 75 measures every manager needs to know. URL: [https://books.google.com.ua/books?hl=uk&lr=&id=WleQ-F6WC3sC&oi=fnd&pg=PT24&dq=Key+Performance+Indicators&ots=3wGvhc\\_HZ9&sig=LwzP7X-CrcDVYqOdWg0gXgnKnnw&redir\\_esc=y#v=onepage&q=Key%20Performance%20Indicators&f=false](https://books.google.com.ua/books?hl=uk&lr=&id=WleQ-F6WC3sC&oi=fnd&pg=PT24&dq=Key+Performance+Indicators&ots=3wGvhc_HZ9&sig=LwzP7X-CrcDVYqOdWg0gXgnKnnw&redir_esc=y#v=onepage&q=Key%20Performance%20Indicators&f=false).
3. David Parmenter (2015) Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs. URL: [https://books.google.com.ua/books?hl=uk&lr=&id=bKkxBwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA101&dq=Key+Performance+Indicators&ots=cZV\\_i4d\\_9w&sig=0yOnVw-FiOqXizhHrEtxeK4f-zw&redir\\_esc=y#v=onepage&q=Key%20Performance%20Indicators&f=false](https://books.google.com.ua/books?hl=uk&lr=&id=bKkxBwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA101&dq=Key+Performance+Indicators&ots=cZV_i4d_9w&sig=0yOnVw-FiOqXizhHrEtxeK4f-zw&redir_esc=y#v=onepage&q=Key%20Performance%20Indicators&f=false).
4. Calko T.R., Nevmerzhyckja S.M. (2019) Systema kljuchovykh pokaznykiv efektyvnosti jak zaporuka efektyvnogho upravlinnja biznes-procesamy v kompaniji [System of key performance indicators as a guarantee for efficient management of business processes in the company], *Problemy systemnogho pidkhodu v ekonomici*. Vyp. 6 (74), Ch. 2. S. 160–167. [in Ukrainian].
5. Budimir V., Lutitsky ID., Idlbek R. (2016) Performance Indicators Development in Function of Higher Education Quality Monitoring, *Entrepreneurship, business and economics, Vol 2 Book Series: Eurasian Studies in Business and Economics*, Volume: 3-2, Pp. 17-46.
6. Eric Spear, 29 Key Performance Indicators (KPIs) for Colleges & Universities. URL: <https://precisioncampus.com/blog/education-kpis/>.
7. Kairuz T., Andries L., Nickloes T., Truter I. (2016) Consequences of KPIs and performance management in higher education, *International journal of educational management*, Volume: 30. Issue: 6. pp. 881-893.
8. Sereda Gh. V. (2018) Dosvid universytetiv v oblasti vprovadzhennja KPI-pokaznykiv dosjaghnennja strategichnykh cilej [Experience of universities in the field of the implementation of KPI-indicators to achieving strategic goals], *Ekonomika i orghanizacija upravlinnja*. № 4 (32). S. 86–99. [in Ukrainian].
9. Kushlyk O. Ju., Stepanjuk Gh. S. (2020) Vykorystannja kljuchovykh pokaznykiv efektyvnosti (KRI) u strategichnomu upravlinni zakladamy vyshhoji osvity [Use of key performance indicators (KPI) in strategic management of higher education institutions], *Naukovi zapysky Nacionalnogo universytetu «Ostrozka akademija». Serija «Ekonomika»: naukovyj zhurnal*. Ostrogh: Vyd-vo NaUOA. № 16(44). S. 62–68. [in Ukrainian].