

УДК 378:339.138

Людмила М. Ганущак-Єфіменко, Валерія Г. Щербак
Київський національний університет технологій та дизайну
**БЕНЧМАРКІНГ ЯК ЗАСІБ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ
КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ВИЩОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ
НА РИНКУ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ**

Запропоновано новий підхід щодо можливості підвищення рівня конкурентних переваг вищого навчального закладу на ринку освітніх послуг за допомогою інструментарію бенчмаркінгу. Визначено переваги, вимоги споживачів, внутрішньої та зовнішньої аудиторії щодо спрямованості та змісту бенчмаркінгового проекту.

Ключові слова: бенчмаркінг; бенчмаркінговий проект; конкурентні переваги; ринок освітніх послуг; вищий навчальний заклад.

Людмила М. Ганущак-Ефименко, Валерия Г. Щербак
Киевский национальный университет технологий и дизайна
**БЕНЧМАРКИНГ КАК СРЕДСТВО ПОВЫШЕНИЯ УРОВНЯ
КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ВЫСШЕГО УЧЕБНОГО
ЗАВЕДЕНИЯ НА РЫНКЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УСЛУГ**

Предложен новый подход к возможности повышения уровня конкурентных преимуществ высшего учебного заведения на рынке образовательных услуг с помощью инструментария бенчмаркинга. Определены преимущества, требования потребителей, внутренней и внешней аудитории относительно направленности и содержания бенчмаркингового проекта.

Ключевые слова: бенчмаркинг; бенчмаркингový проект; конкурентные преимущества; рынок образовательных услуг; высшее учебное заведение.

Liudmyla M. Hanushchak-Efimenko, Valeriia G. Shcherbak
Kyiv National University of Technologies and Design
**BENCHMARKING AS A TOOL OF INCREASING THE LEVEL
OF COMPETITIVE ADVANTAGES OF THE UNIVERSITIES
IN THE MARKET OF EDUCATIONAL SERVICES**

A new approach is proposed on the possibility of raising the level of competitive advantages of a higher educational institution in the market of educational services with the help of benchmarking tools. The advantages, requirements of consumers, internal and external audience regarding the direction and content of the benchmarking project are determined.

Keywords: benchmarking; benchmarking project; competitive advantages; educational services market; institution of higher education.

Постановка проблеми та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. Виклики XXI століття вимагають міждисциплінарного підходу і скоординованих дій щодо їх вирішення. Конкурентоспроможність вищих навчальних закладів (ВНЗ), підвищення якості освітніх послуг виступає одним із головних імперативів сучасної державної політики в галузі вищої освіти, запорукою успішного реформування вітчизняної економіки. Приєднання України до Болонського процесу означає, що Україна, нарівні з іншими учасниками процесу, прийняла на себе обов'язки з реалізації визначеної програми дій у сфері забезпечення якості освіти. В сучасних умовах, коли освіта стає все більш масовою, орієнтованою на споживача, процеси управління мають спиратися на достовірні дані для оцінки ефективності та якості, ефективного використання ресурсів, зниження витрат. Одним із напрямків вирішення даних задач є використання сучасних управлінських технологій, серед яких суттєве місце займає бенчмаркінг.

Необхідність пошуку принципово нових методів рішення цих проблем і стала поштовхом для визначення нових напрямків модернізації, реінжинірингу та розвитку всіх складових діяльності ВНЗ. Крім того, у більшості випадків саме ефективне використання можливостей синергетичного поєднання бенчмаркінгу з сучасними засобами і технологіями, які можуть використовуватися в системі вищої освіти: тотального менеджменту якості (TQM), стандартизації за версією ISO 9000, системи збалансованих показників (BSC), надають можливості розвитку та підвищення рівня конкурентних переваг, інтерактивної системи управління змінами в сфері вищої освіти, збільшення ступеня відкритості, прозорості, динамічності знань як у країнах ЄС, так і країнах Східного регіону.

Аналіз останніх публікацій з проблеми дослідження. У зарубіжній і вітчизняній економічній літературі мало спеціальних робіт, присвячених питанню пошуку еталонів ринкової діяльності у сфері вищої освіти, навчання на чужому досвіді, який називають бенчмаркінгом. Бенчмаркінг (у перекладі з англійської – «еталон оцінювання») у практичній діяльності представляє собою «процес вивчення й адаптації найкращих методів та практик других компаній для вдосконалення власних результатів» [1]. Бенчмаркінг може відбуватися у двох можливих сценаріях: або шляхом порівняння структури процесів (структурний бенчмаркінг), або порівняння показників ефективності процесів (результативний бенчмаркінг). При чому, за вторим сценарієм еталонні показники визначають ефективність за трьома можливими варіантами: найкращої, покращеної та поширеної (звичайної) практики організації процесів [2].

У сфері освіти бенчмаркінг використовується нещодавно. Так, зарубіжні науковці (Н. Джексон, Х. Лунд [3], С. Шварц, Д. Верстерхайден [4], М. Удам, М. Хейдментс [5] та ін.) пропонують використовувати різні методи пошуку найкращих освітніх практик та переймання цього досвіду у власній діяльності. Пошуковий підхід вітчизняних дослідників розподіляється на декілька

напрямок. Так, І. Грищенко, Т. Власюк, Д. Макадьора вважають, що в пошуку та запозиченні найкращих практик краще використовувати процесний підхід [5]. Ю. Кордуба, Т. Добко, М. Головянко, О. Кайкова, В. Терзіян, Т. Тіхонен пропонують використовувати найкращі моделі взаємодії європейських університетів із працедавцями [6].

А. Зінченко, М. Саприкіна, О. Янковська, О. Вінніков переконливо доводять, що роль партнерств у підвищенні якості вищої освіти є вирішальною у покращенні стану справ у цій сфері [7]. Л. Ганущак-Єфіменко, В. Щербак, О. Ніфатова вважають, у виявленні та розвитку найкращих практик для ВНЗ доцільно використовувати маркетинговий інструментарій брендінгу [8].

Невирішені частини дослідження. Всі перераховані автори обмежилися в основному уривчастими, а часто і суперечливими дефініціями з цих проблем. Ніхто з них не ставив перед собою конкретне завдання пошуку методів комплексного використання інструментарію бенчмаркінгу, в тому числі і у ВНЗ, а розглядав це питання стосовно до своєї теми дослідження. Недостатньо і матеріалів, що стосуються бенчмаркінгу як самостійної конкурентної стратегії ВНЗ і окремих бізнес-процесів надання освітніх послуг. Крім використання традиційних методів забезпечення конкурентоспроможності ВНЗ, необхідно використовувати нові підходи і управлінські технології, що забезпечують створення інституційних умов і стимулів для успішного здійснення освітньої діяльності. І бенчмаркінг в цьому процесі є одним із найефективніших інструментом визначення і адаптації кращої практики. Актуальність означеної проблеми, недостатня наукова розробленість окремих її сторін і висока практична значущість визначили вибір мети даного дослідження.

Мета дослідження полягає в обґрунтуванні та верифікації репродуктивно-творчого потенціалу бенчмаркінгу в забезпеченні конкурентоспроможності вищих навчальних закладів та адаптації його до ринково-інституційних реалій вітчизняної вищої освіти, а також розробці технологій та інструментів, реалізація яких сприятиме формуванню стійких конкурентних переваг ВНЗ, досягненню міцних позицій на ринку.

Виклад основних результатів та їх обґрунтування. З метою вдосконалення використання бенчмаркінгу у вищій освіті Європейською Комісією у 2006–2010 рр. фінансувався проект «Бенчмаркінг в Європейській вищій освіті» [9; 10]. В основу даного дослідження було покладено розуміння бенчмаркінгу як «добровільного процесу самооцінки та самовдосконалення через систематичні і спільні порівняння практики та продуктивності з аналогічними організаціями. Цей процес дозволяє ідентифікувати сильні та слабкі сторони, а також дізнатися, як адаптувати та поліпшити організаційні процеси з метою протистояння зростаючій конкуренції» [11, с. 13].

За класифікацією ЮНЕСКО-СЕПЕС (2007), розрізняють 6 видів бенчмаркінгу у сфері вищої освіти [3, с. 40]: внутрішній бенчмаркінг (порівняння певних напрямків діяльності у межах одного ВНЗ); зовнішній

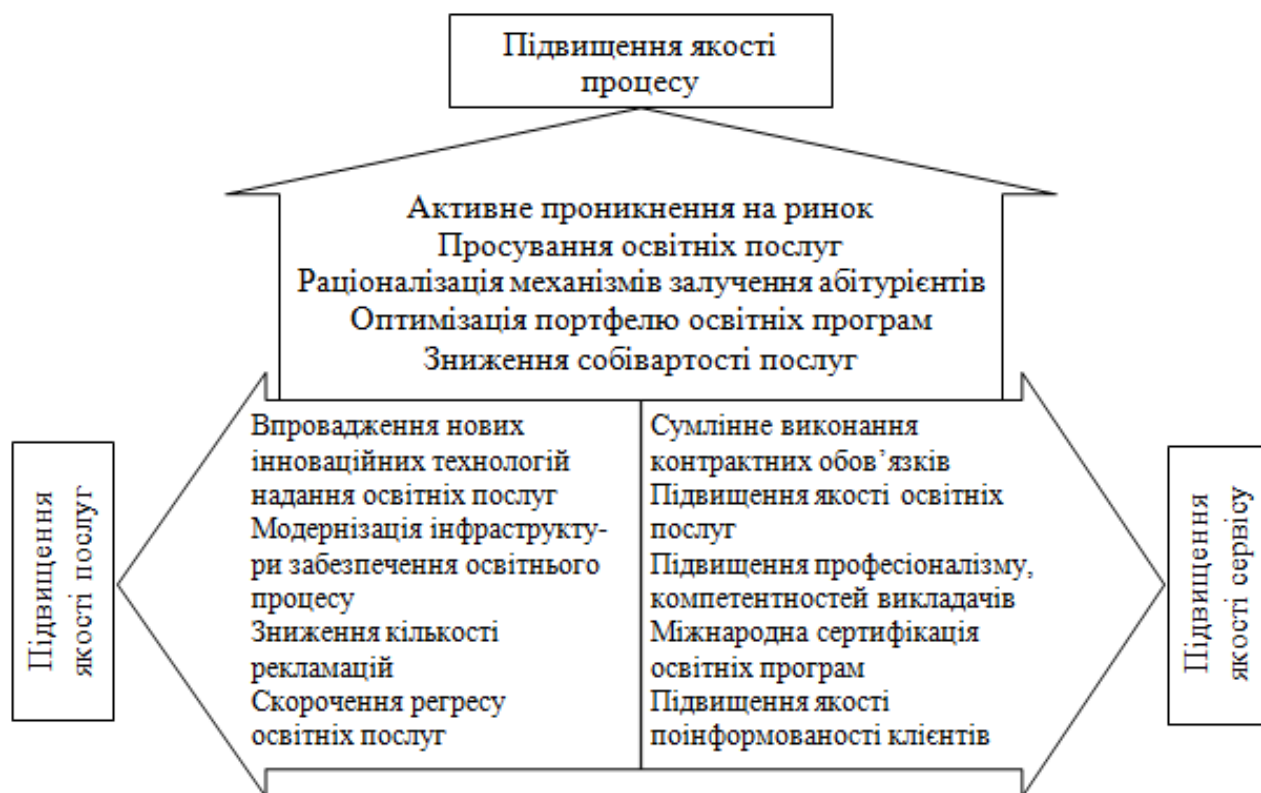
конкурентний бенчмаркінг (порівняння конкурентних переваг, показників результатів діяльності в ключових областях для установ, які розглядаються як конкуренти); функціональний бенчмаркінг (порівняння одиничних процесів, освітніх програм); транс-інституційний бенчмаркінг (порівняння одиничних процесів, освітніх програм для кількох установ); неявний бенчмаркінг (квазі-бенчмаркінг – порівняння публічних даних для міжінституційного порівняльного аналізу); загальний бенчмаркінг (порівняння базових практик або послуг) і процесний бенчмаркінг (порівняння відповідності процесів та відповідних результатів).

Використання бенчмаркінгу може дати такі переваги для ВНЗ [12, с. 153]:

- 1) об'єктивно виявити власні сильні та слабкі сторони, можливості та погрози розвитку у порівнянні з кращими конкурентами-ВНЗ;
- 2) вивчити основні конкурентні позиції університетів-лідерів, визначити стратегічні орієнтири для саморозвитку;
- 3) отримати нові ідеї як щодо організації навчального процесу, так і в сфері маркетингу освітніх послуг;
- 4) відслідковувати зміни на ринку, зміну конкурентних стратегій конкурентів, проактивно діяти завдяки періодичному проведенню бенчмаркінгу;
- 5) відійти від традиційного планування «від досягнутого» з переходом до планування «за конкурентним паритетом», тобто на підставі аналізу показників, практик діяльності конкурентів-лідерів.

Запропонований підхід щодо формування та використання ідеології бенчмаркінгу в практиці ВНЗ (рис. 1) дозволяє виявити застарілі причини неуспіхів, на які необхідно звернути особливу увагу, з'ясувати сутність самого процесу бенчмаркінгу як безперервного, постійного прагнення досконалості та головні можливі напрямки пошуку саморозвитку. Більш структурований, формалізований підхід до збору, аналізу та порівнянню інформації відкриває більше можливостей для виявлення невідповідностей та різниці в практиках порівняльних об'єктів, чим полегшує пошук та виявлення методів, зразків для подальшої адаптації найкращих практик.

Такий підхід, як правило, передбачає наявність жорстких вимог та чітких стандартів представлення даних, але в такому разі існує можливість втрати «індивідуальності» порівняльних об'єктів. Повнота відображення всіх суттєвих аспектів поточної практики на основі визначених критеріїв і вимог, а також перевірочних показників та індикаторів передбачає зручність та практичність використаного підходу у порівнянні та результативність самого дослідження. А оптимальне сполучення кількісних та якісних характеристик під час аналізу процесів полегшає цю роботу та підвищує її ефективність.



Джерело: запропоновано авторами.

Рис. 1. Ефекто-генеруючі напрямки підвищення конкурентоспроможності ВНЗ за допомогою інструментарію бенчмаркінгу

Слід погодитись з думкою І. Грищенка, Т. Власюк, Д. Макатьорою[5], що в системі вищої освіти процесно-орієнтований підхід – це найбільш доцільний для проведення бенчмаркінгу. Не зважаючи на багаточисельні проблеми, пов'язаними з ідентифікацією та класифікацією процесів у ВНЗ, складністю їх опису та вдосконаленням, вважаємо, що процесно-орієнтований підхід у сполученні з «управлінським обліком, командною формою організації робіт та проектним стилем життя» [13] є одним із самих перспективних. Характеристика досліджуваного процесу, визначення його успішності або неуспішності задається параметрами або індикаторами процесу (performancemeasures, performanceindicators). Це і є ті критерії або, по-іншому, «бенчмарки», на основі яких ми можемо зібрати інформацію, дані, охарактеризувати, «виміряти» обраний процес та порівняти його з «еталоном». «Відповідно до концепції бенчмаркінгу, будь-який бізнес-процес має бути промаркованим, тобто має мати декілька легко визначаємих точок, за якими можна, по-перше, визначити, наскільки успішно протікає бізнес-процес, а, відповідно, наскільки успішно компанія працює в даний момент, і, по-друге, запланувати впровадження змін, які здані відстежувати майбутні досягнення компанії в області удосконалення бізнес-процесів [13].

Встановлені параметри мають бути об'єктивними, надійними, зрозумілими для тих, хто їх вимірює та використовує, мають просто визначатися, бути отриманими із доступної інформації, що дозволяє їх легко перевірити [12]. Термін індикатор (indicator) часто використовується для характеристики явищ, які важко безпосередньо «виміряти». Наприклад, важко вимірити ступінь незадоволеності споживача, але це можна зробити опосередковано через кількість скарг, рекламаций або «втрачених» (колишніх) клієнтів. Це і має бути індикатором незадоволеності споживача [7]. В Великобританії, наприклад, у відношенні індикаторів у сфері вищої освіти різні спеціалісти використовували такі визначення: «це чисельні значення, що дають певну систему міри для кількісної та якісної оцінки діяльності системи» [6] або «статистичні дані, співвідношення, пропорції, ціни, витрати та інші види інформації, які дозволяють побачити та виміряти прогрес у виконанні місії досягнення відповідних цілей» [5].

Для полегшення виробітки параметрів (індикаторів) за обраним процесом можна зробити спробу відповісти на наступні питання [3]:

1. Яким чином можна дізнатися про те, яким чином ми працюємо?
2. Які дані необхідно зібрати для вимірювання якості?
3. Хто має збирати ці дані та кому вони доступні?
4. На які результати ми орієнтуємося?
5. Які критерії (індикатори) ми виколисуємо для пошуку та визначення «найкращих»?
6. Які зовнішні та внутрішні фактори суттєво впливають на процес?

Процес впровадження бенчмаркінгу на прикладі Київського національного університету технологій та дизайну (КНУТД) базується на запропонованій авторами в [8] порівняльній оцінці 4Р-підсистем бенчмаркінгу управління кращими університетами: 1) управління персоналом (People); 2) партнерські відносини (Partnership); 3) Управління процесами (Processes); 4) Послуги (Products).

Автори цього підходу [8] вважають, що будь-яке із запланованих покращень має мати суттєвий вплив на наступні процеси організації: відношення між людьми; процеси надання послуг та маркетингу; розробка нового продукту, послуги; управлінські та допоміжні процеси. Відповідно до обґрунтування ефекто-генеруючих напрямків підвищення конкурентоспроможності ВНЗ за допомогою інструментарію бенчмаркінгу в табл. 1 наводяться деякі процеси та індикатори, які можна використовувати в бенчмаркінговому проекті поліпшення одночасно всіх 3-х напрямків: підвищення якості процесу, послуг, сервісу.

В одній із цих чотирьох площини діяльності ВНЗ і буде лежати об'єкт бенчмаркінгового дослідження. Якщо в результаті проведеного самодослідження виявлено декілька проблемних областей, то їх пріоритетність (черговість

рішення проблем) може бути виявлена за допомогою рейтингу. Цей рейтинг розраховується з використанням табл. 2.

Таблиця 1

Ключові процеси та індикатори в університеті під час проведення бенчмаркінгового проекту

№ п/п	Процес	Індикатор
1	Управління прийомом студентів	Відповідність плану управління прийомом студентів
2	Розробка навчального плану	Затвердження (валідація)
3	Викладання	Оцінка викладачів і рівня викладання студентами
4	Міжнародне співробітництво	Кількість студентів, які навчаються за кордоном
5	Науково-дослідна робота	Кількість публікацій
6	Зв'язок з регіональною спільнотою	Кількість скарг
7	Інформатизація	Кількість комп'ютерів у розрахунку на одного студента
8	Довгострокове планування	Відсоток досягнутих цілей
9	Найм, розвиток персоналу	Відсоток найнятих після першого же звернення
10	Фінансування	Співвідношення обсягів запитуваних фінансів до фактично отриманих

Джерело: складено авторами.

В табл. 2 були використані критерії оцінки правильності вибору проблематики бенчмаркінгового проекту. Таблиця заповнюється всіма членами робочої групи, яка залучена до розробки бенчмаркінгового проекту. Кожний член групи індивідуально має придати кожному критерію відповідну, на його погляд, вагу так, щоб в сумі всі ваги давали 1,0 (одиницю). Сумарна вага за кожним критерієм отримується шляхом підсумовування ваг, привласнених йому всіма членами робочої групи. Можна було би використати поняття «середнє арифметична вага» для кожного критерію, отримана як сума ваг за даним критерієм за всіма членами групи, по відношенню до кількості членів групи. Однак, в даному випадку це несуттєво, оскільки всі порівняльні значення будуть розділені на одну і ту ж кількість учасників робочої групи.

В результаті колективного обговорення кожної проблеми привласнюється бал (розряд): найбільш важлива проблема отримує стільки балів, скільки тем для обговорення (в даному випадку – 3), а найменш важлива – 1. Привласнений розряд перемножується на сумарну вагу за кожним критерієм, після чого результати розрахунків кожного стовбцю підсумовуються по строкам. Таким чином, кожна проблема, яка розглядається, отримує сумарний бал в залежності від своєї значимості для членів робочої групи, після чого становиться видно, в якій послідовності необхідно починати роботу по поліпшенню існуючої ситуації. В даному випадку питання оптимізації освітньої діяльності отримала найвищий пріоритет (27,4 бали) тобто має бути вирішена у першу чергу. Але

очевидно і те, що впровадженню системи менеджменту якості має бути приділена суттєва увага, оскільки, хоча вона займає в рейтингу другу позицію, різниця в балах мінімальна.

Таблиця 2

Ключові процеси та індикатори КНУТД під час впровадження бенчмаркінгового проекту

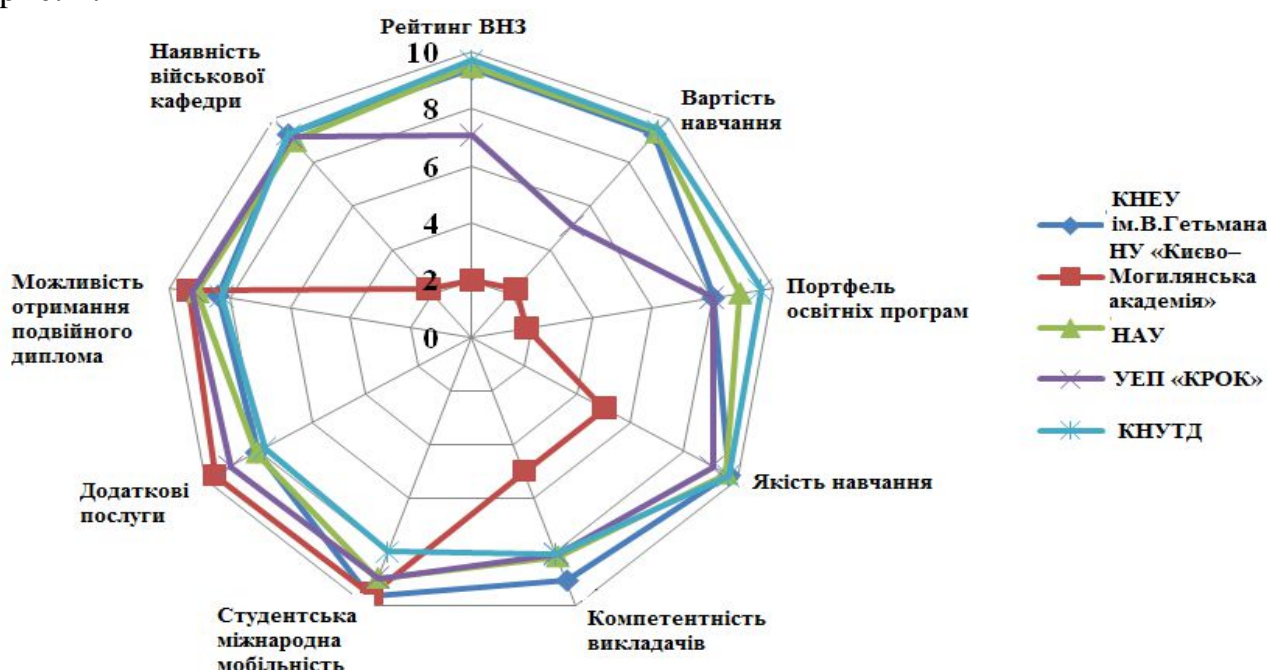
Критерії	1 – Важливість для внутрішньо-університетської спільноти (студентів, викладачів, співробітників)	2 – Значимість для зовнішньо-університетської спільноти (батьків, роботодавців тощо)	3– Те, що ми бажано досягти в результаті, є частиною нашого стратегічного плану. Цілі та результати ясні	4 – Ймовірність досягнення успіху в даній галузі змін за (1 рік) висока	Загальний бал
Ваги, які привласнені співробітниками:					
1	0.25	0.10	0.15	0.50	1
2	0.45	0.15	0.25	0.15	1
3	0.55	0.20	0.20	0.05	1
4	0.25	0.35	0.10	0.30	1
...
Сумарна вага	4.0	1.2	2.0	5.0	
Область покращення					
1. Освітня діяльність (оптимізація)	Колективно привласнений розряд: 2	2	1	3	
	2 x 4.0=8.0	2 x 1.2 = 2.4	1 x 2.0 = 2.0	3 x 5.0 = 15.0	27.4
2. Система менеджменту якості (впровадження)	3	3	3	1	
	3 x 4.0 = 12.0	3 x 1.2= 3.6	3 x 2.0 = 6.0	1 x 5.0 = 5.0	26.6
3. Система самоуправління на місцях (вдосконалення)	1	1	2	2	
	1 x 4.0 = 4.0	1 x 1.2 = 1.2	2 x 2.0 = 4.0	2 x 5.0 =10.0	19.2

Джерело: розраховано авторами.

Повна картина поточної практики по процесу може бути описана у вільній (текстовій) формі, однак для більшої наочності, зрозумілості та можливості порівняння доцільно зіставляти модель або карту процесу. Робота по виявленню, опису та моделюванню процесів має бути зроблена не тільки для об'єкту дослідження, але і для всієї діяльності ВНЗ в цілому, наприклад, в

рамках впровадження системи менеджменту якості. Більш того, оскільки всі процеси в організації тісно взаємопов'язані, як правило, не часто трапляється «чисто» виявити та «обробити» тільки один процес. Тому доцільно, якщо робота по опису поточної практики конкретного процесу буде частиною загально університетської діяльності по ідентифікації та опису процесів. Якщо ж подібна систематична робота не ведеться, необхідно скористатися нагодою та розпочати її в рамках бенчмаркінгового проекту.

В якому вигляді буде представлена отримана модель процесу залежить від необхідного ступеню її візуалізації. Чіткі графічні моделі завжди більш наглядні та зрозумілі. Схематично відображення базової карти наводиться на рис. 2.



Джерело: складено авторами.

Рис. 2. Розподіл ступеню зацікавленості та відповідної наявності очікувань споживачів

Для ідентифікації та опису робочих процесів широко використовується метод складання базових карт, які дозволяють описувати прийнятий порядок здійснення досліджуваної діяльності з точки зору послідовності кроків (видів діяльності), що використовуються, «входів» обробки та виконавців, устаткування, ресурсів результатів (виходів). Тут же доцільно навести основні політики та процедури (регламент) поточної діяльності за обраним процесом, методи контролю та оціночні параметри та характеристики. З'ясовується, яким чином політики та регламент доводяться до відомості виконавців, університетської спільноти, тобто наявність та функціонування інформаційних потоків. Важно прагнути відобразити та систематизувати ту інформацію, яка допомогла б людям, не знайомим з даною практикою, точно її відтворити.

Стратегічний та оперативний менеджмент													
Характеристики													
Вимоги споживачів	вага (P)	Критерій	V _i	Портфель освітніх програм	Затребуваність спеціальностей, потужність на ринку праці	Навантаження викладачів кафедр	Студентська міжнародна мобільність	Подвійний диплом	Навантаження міжнародних грантів	Внутрішня реклама, що впливає на рейтинг ВНЗ	Навантаження системи рейтингового оцінювання	Чисельність працівників з науковим ступенем	Питома вага сертифікованих міжнародних освітніх програм
Асортимент освітніх послуг	0;4	0;107	0;247	●	●		△	△					
Студентська міжнародна мобільність	0;2	0;184	0;186			●	●	△	△	○		△	△
Прогресивні методи навчання, проведення наукових досліджень	0;1	0;097	0;093	○									●
Можливість участі студентів / аспірантів / викладачів в міжнародних грантах	0	0;169	0;104						●	●			
Реклама	0	0;256	0;142	○						●			
Кваліфікований науково-випладовий персонал	0;3	0;184	0;226		△			○			●		△
H_j^{avg}	H_j^{avg}												
W	W												
Важливість зміни j-ой ТХ виходячи з результатів порівняння (L _j)	88	172	376	0;188	0;098	0;140	0;032	0;179	0;039	0;141	0;052	0;06	0;08
L_j^{avg}	0;044	0;086	0;142	7	8	6	6	9	8	6	4	3	7
Організаційна простота зміни j-ой ТХ в потрібну сторону (D _I)	0;109	0;125	0;94	0;94	0;94	0;14	0;125	0;94	0;063	0;046	0;109	0;109	0;109
$D_{I_j}^{avg}$	5	7	8	8	8	10	7	7	6	6	7	7	7
Економічна простота зміни j-ой ТХ в потрібну сторону (D _E)	0;07	0;098	0;112	0;112	0;112	0;14	0;098	0;098	0;08	0;08	0;098	0;098	0;098
$D_{E_j}^{avg}$	0;413	0;339	1;330	1;260	0;480	0;321	1;327	0;302	0;397	0;329	0;329	0;329	0;329
Підприємствова пріоритетність зміни j-ой ТХ (T _j)	0;064	0;052	0;205	0;194	0;074	0;049	0;204	0;046	0;061	0;061	0;061	0;061	0;061
T_j^{avg}													
Пріоритетні характеристики													

Пояснення: ● – сильна ступінь залежності; вага характеристики дорівнює 9; ○ – середній ступінь залежності; вага характеристики дорівнює 3; △ – слабка ступінь залежності; вага характеристики дорівнює 1; незаповнена клітинка – відсутність кореляції; вага характеристики дорівнює 0.

Рис. 3. SWOT-аналіз бенчмаркінгового проекту

Поєднання методологічних інструментів графічного та матричного аналізу дозволяє сформулювати новий погляд на проведення бенчмаркінгу в динамічному ракурсі, тобто не тільки оцінити поточний стан аналізованих ВНЗ, а й досить чітко передбачити якісну картину в перспективі з урахуванням активної позиції ВНЗ по відношенню до зміни свого стратегічного положення. Результати порівняльного критичного SWOT-аналізу дозволяє оцінити ступінь досягнення цільових показників (рис. 3).

Порівняльний SWOT-критичний аналіз досягнутих стратегічних позицій вдало доповнює проведений аналіз. Їх застосування в сукупності дає можливість оцінити, як ситуація в системі вищої освіти в цілому; так і положення досліджуваних ВНЗ.

У проєкті бенчмаркінгу КНУТД високий пріоритет отримали такі характеристики; як: затребуваність спеціальностей, популярність на ринку праці; студентська міжнародна мобільність; можливість одночасного навчання на 2-х спеціальностях, за кордоном; наявність міжнародних грантів. Матричні діаграми, створювані в процесі чотирьох етапного структурування функції якості дозволяють формалізувати пошук між концепціями різних рівнів системи. При переході від етапу до етапу «голос споживача» систематично спадає спочатку до проєктування затребуваних на ринку освітніх послуг; потім до відповідного освітнього процесу і до інструкцій контролю освітньої системи; необхідний для виконання освітнього процесу, отримання міжнародного сертифікату якості на освітніх програмах.

Висновки. Мета і завдання бенчмаркінг показує, що цей інструмент вирішує велику кількість стратегічних завдань, оскільки забезпечує ВНЗ інформацію, необхідної для вдосконалення його діяльності з метою задоволення вимог ринку. Концепція бенчмаркінгу спрямована на безперервне вдосконалення діяльності ВНЗ та підвищення його конкурентоспроможності шляхом орієнтації на вищі досягнення у всіх функціональних сферах. Концепція ґрунтується на системному аналізі та оцінці діяльності ВНЗ в порівнянні з досягненнями головних конкурентів на ринках; з об'єктивними тенденціями розвитку техніки; науки; технології та інших областях, з найвищими досягненнями міжнародної практики у відповідних областях.

Конкурентно-інтеграційний бенчмаркінг представляє собою процес; що веде до зміни змісту діяльності; до досягнення найвищих результатів і отримання конкурентної переваги. Передумовою оптимального використання конкурентно-інтеграційного бенчмаркінгу є вибір його принципів; деталізоване і систематичне документування всіх відомостей з аналізу переваг і нових ідей в різних областях діяльності. Розроблена концепція конкурентно-інтеграційного бенчмаркінгу як маркетингового і управлінського інструменту забезпечення конкурентоспроможності ВНЗ синтезує механізми конкурентного аналізу і маркетингової взаємодії з метою адаптації передового досвіду за допомогою

виявлення еталонних організацій на основі партнерських відносин і співробітництва.

Література

1. Skelton, M. (2003). The Continuing Value of Benchmarking. APQC, January, 65–72.
2. Benchmarking in Higher Education / Edited by Norman Jackson and Helen Lund. – Society for Research into Higher Education & Open University Press, 2000, 258 p.
3. Schwarz, S., Wersterheijden, D. (2007). Accreditation in the Framework of Evaluation Activities: A Comparative Study in the European Higher Education Area. In: Stefanie Schwarz and Don F. Wersterheijden (Eds.). Accreditation and Evaluation in European Higher Education Area, Dordrecht: Springer, 1–42.
4. Udam, M. Heidmets, M. (2013). Conflicting views on quality: interpretations of ‘a good university’ by representatives of the state, the market and academia. Quality of Higher Education, Vol. 19, No. 2, 210–224.
5. Грищенко І. М. Методика рейтингової оцінки іміджевої привабливості спеціальностей вищого навчального закладу / І. М. Грищенко, Т. М. Власюк, Д. А. Макадьора // Вісник Хмельницького національного університету. – 2013. – № 1. – С. 245–252.
6. Кордуба Ю. До питання взаємодії ВНЗ із ринком праці в Україні та моделі взаємодії європейських університетів із працедавцями / Ю. Кордуба, Т. Добко, М. Головянко, О. Кайкова, В. Терзіян, Т. Тіхонен // Імператив якості: вчимося цінувати та оцінювати вищу освіту. – Львів: Вид-во «Компанія Манускрипт», 2014. – С. 360–380.
7. Зінченко А. Хороший аналіз про стан справ у цій сфері можна почитати тут / А. Зінченко, М. Саприкіна, О. Янковська, О. Вінніков // Якісна вища освіта: роль партнерств. – Київ: Центр «Розвиток корпоративної соціальної відповідальності», 2013. – 20 с.
8. Ganushchak-Yefimenko, L., Shcherbak, V., Nifatova, O. (2017). Managing a project of competitive-integrative benchmarking of higher educational institutions. Eastern-European journal of enterprise technologies, 3/3 (87), pp. 38–47.
9. A practical guide Benchmarking in European Higher Education. European Centre for Strategic Management of Universities (ESMU). August 2008. Retrieved from: <http://www.education-benchmarking.org/practicalguide.html>.
10. A University Benchmarking Handbook. Benchmarking in European Higher Education. European Centre for Strategic Management of Universities (ESMU). November 2010. Retrieved from: https://www.che-consult.de/downloads/Handbook_Benchmarking_EBI_II.pdf.
11. Фініков Т. Вхідження національної системи вищої освіти в європейський простір вищої освіти та наукового дослідження: моніторинг.

дослідж.: аналіт. звіт / Т. Фініков; Міжнарод. благод. Фонд «Міжнародний Фонд дослідж. освіт. політики». – Київ: Таксон, 2012. – 54 с.

12. Семенюк С. Розвиток інноваційного маркетингу на ринку освітніх послуг / С. Семенюк // Галицький економічний вісник. – 2012. – № 6(39). – С. 51–158.

13. Rigby, D., Bilodeau, B. (2013). Management Tools&Trends. Bain&Co. Retrieved from: <http://www.bain.com/publications/businessinsights/management-tools-and-trends.aspx>.