

Василькова Н. В.,
к.е.н., доцент, кафедра маркетингу,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»

БЕНЧМАРКІНГ У СФЕРІ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Vasilkova N.,
PhD, Associate Professor, Department of Marketing,
Kyiv National Economic University
named after Vadym Hetman

BENCHMARKING IN HIGHER EDUCATION SECTOR

АНОТАЦІЯ. У статті розглянуто основні питання щодо сутності й значення бенчмаркінгу в процесі стратегічного планування у вищих навчальних закладах.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: бенчмаркінг, маркетинг, вища освіта, освітні послуги, конкуренція.

ABSTRACT. The paper highlights the main issues concerning the nature and the role of benchmarking in strategic planning process at higher education institutions.

KEY WORDS: banchmarking, marketing, higher education, education services, competition.

Конкуренція на ринку освітніх послуг вимагає від ВНЗ постійного вдосконалення діяльності, за всіма її напрямками. Провідні університети світу, які асоціюються з найвищою якістю освіти і досліджень і традиційно очолюють міжнародні рейтинги, вимушені, аби не втрати свої високі конкурентні позиції, не лише підтримувати свої досягнення й показники, а й працювати на випередження. Для університетів, які є світовими лідерами або прагнуть такими стати, вкрай важливою є орієнтація на інновації в усіх сферах діяльності, які надають їм вагомих і унікальних конкурентних переваг. Для університетів, які ще тільки намагаються вийти на міжнародний рівень, дуже корисним може стати використання такого інструменту, який знаходить все ширше використання у корпоративному секторі, але ще недостатньо застосовується в освітній сфері, як бенчмаркінг.

Термін «бенчмаркінг» дослівно перекладається з англійської як еталонне оцінювання. У практиці управління бенчмаркінг представляє собою «процес вивчення й адаптації найкращих методів (найкращих практик) інших організацій для вдосконалення власних результатів фірми» [1]. У контексті моделювання процесів бе-

нчмаркінг може включати в себе як порівняння структури процесів (структурний бенчмаркінг), так і порівняння показників ефективності процесів (бенчмаркінг у вузькому сенсі). Показники ефективності, що використовуються як еталон, можна розділити на «найкращу практику», «покращену практику» і «поширену (звичайну) практику» організації виробничих процесів [2; с. 49].

У сфері освіти бенчмаркінг почали використовувати відносно недавно. У зарубіжній практиці існують різні підходи до визначення бенчмаркінгу в сфері освітніх послуг. Вивченню особливостей бенчмаркінгу як інструменту управління в сфері освіти присвячені роботи таких дослідників, як С. Такер, Дж. Алстон, Н. Джексон, Х. Лунд, А. Шофілд, В. Массаро, Р. Фаркуар, А. Карялайнен, К. Куортті, С. Нінікоскі, К. Р. МакКіннон, С. Х. Уолкер, Д. Девіс, Т. Г. Голубева, Д. В. Маслов, Е. А. Михайлова, С. Г. Багієв, Е. А. Князєв, В. М. Нуждін та ін.

З метою вдосконалення використання бенчмаркінгу у вищій освіті Європейською Комісією у 2006—2010 рр. фінансувався проект «Бенчмаркінг в Європейській вищій освіті»¹. В основу даного дослідження було покладено розуміння бенчмаркінгу як «добровільного процесу самооцінки і самовдосконалення через систематичні і спільні порівняння практики і продуктивності з аналогічними організаціями. Цей процес дозволяє установі ідентифікувати сильні і слабкі сторони, а також дізнатися, як адаптувати і поліпшити організаційні процеси з метою протистояння зростаючій конкуренції» [3; с. 50].

У США бенчмаркінг у сфері вищої освіти спочатку був введений Національною асоціацією управлінців у сфері вищої освіти². В Австралії, як і в багатьох інших країнах, розвиток бенчмаркінгу був пов'язаний із рухом за підвищення якості і необхідністю продемонструвати порівняння якості та ефективності університетських операцій. Бенчмаркінгові підходи були розроблені на національному, на міжнародному рівні, в самих університетах або за підтримки консалтингових фірм. У Європі на національному рівні підходи бенчмаркінгу в секторі вищої освіти розроблені з середини 1990-х років — або за ініціативи національного органу, або одним чи групою вищих навчальних закладів, або незалежним органом. Водночас, міжнаціональний бенчмаркінг застосовується поки що достатньо обмежено. Програма ESMU — Європейська бенчмаркінгова програма (www.esmu.be) — є прикладом транснаціонального порівняльного аналізу, який виходить далеко за рамки простого порівняння

¹ Сайт проекту: <http://education-benchmarking.org>

² www.nacubo.org

даних, зосереджуючи увагу на ефективності загально університетських процесів управління. На основі співробітництва програма працює з невеликою групою вищих навчальних закладів у напрямку ідентифікації передової практики. [3; с. 43—44]. В якості кращої практики можуть виступати як передові (еталонні) методи та технології управління, так і методи / технології, що показали своє відносне перевагу серед учасників бенчмаркінгового дослідження.

Незважаючи на різноманіття зарубіжних досліджень, спрямованих на розробку методологічних підходів, методів, засобів і технологій вдосконалення управління ВНЗ, наукову розробленість методології бенчмаркінгу у сфері вищої освіти як процесу організаційного вдосконалення шляхом вивчення та адаптації зовнішнього досвіду інших ВНЗ не можна визнати достатньою. В Україні бенчмаркінг у сфері освіти ще тільки починає застосовуватись. Водночас знання про методи роботи кращих ВНЗ і потребах потенційних споживачів освітніх послуг є важливою інформацією, необхідної для розвитку ВНЗ і його конкурентоспроможності. Метою даної статті є вивчення і узагальнення позитивного й успішного досвіду зарубіжних ВНЗ задля розробки рекомендацій щодо впровадження цього стратегічного інструменту в українську практику.

Бенчмаркінг рівною мірою включає в себе два процеси: оцінювання і зіставлення. Зазвичай за зразок беруть кращу продукцію і маркетинговий процес, використовувані прямими конкурентами і організаціями, що працюють в інших подібних областях, для виявлення організацією можливих способів вдосконалення її власних продуктів і методів роботи. Бенчмаркінг можна розглядати як один з напрямів стратегічно орієнтованих маркетингових досліджень. Водночас «бенчмаркінг — це альтернативний метод стратегічного планування і аналізу не від досягнутого, а відповідно до досягнень конкурентів, тобто орієнтиром у розробці стратегічних планів є не власні досягнення, а найкраща практика конкурентів» [4; с. 67]. На думку фахівців Міжнародного центру обміну інформацією з бенчмаркінгу, «бенчмаркінг — це безперервний систематичний процес порівняння бізнес-процесів компанії з бізнес-процесами світових лідерів з метою отримання інформації, яка допоможе організації вжити заходів, спрямованих на удосконалення її діяльності».

Узагальнюючи, можна сказати, що бенчмаркінг є систематичною діяльністю, спрямованою на пошук, оцінку і навчання на кращих прикладах ведення діяльності. При дещо різних підходах до визначення бенчмаркінгу, переважна більшість дослідників єдині в своїх поглядах на нього як на процес, що включає вивчення інформації, запозичення досвіду і адаптацію найкращої практики для

удосконалення власної діяльності. Враховуючи зазначене, можна сказати, що технологія бенчмаркінгу об'єднує в єдину систему розробку стратегії, галузевий аналіз і аналіз конкурентів.

В останні роки, за даними консалтингової компанії Bain & Company, бенчмаркінг входить до п'ятірки найпоширеніших методів управління бізнесом у великих міжнародних корпораціях [5; с. 8—9], оскільки допомагає відносно швидко і з меншими витратами вдосконалити бізнес-процеси. Він дозволяє зрозуміти, як працюють передові компанії, і досягти таких самих або вищих результатів.

Вищий навчальний заклад як організація, що надає освітні послуги, на сучасному етапі розвитку ринку має особливо ретельно підходити до процесу розробки своєї стратегії. ВНЗ доцільно орієнтуватися на застосування інноваційних методів, форм та інструментів управління всіма видами власної діяльності. Тільки за дотримання цієї умови вищий навчальний заклад може відповідати сучасним вимогам і тенденціям розвитку світового освітнього ринку, забезпечуючи собі досягнення заданого рівня конкурентоспроможності в короткостроковій і довгостроковій перспективі.

Як свідчать результати досліджень, застосування бенчмаркінгу в системі планування стратегії ВНЗ дозволяє безперервно виявляти ті якості вищого навчального закладу, які служать джерелом ключових переваг, і ті, які вимагають здійснення ефективних перетворень. Тим самим даний інструмент демонструє напрямки шляхів розвитку, вдосконалення та корекції основних властивостей і принципів функціонування ВНЗ з метою посилення його конкурентоспроможності.

Використання бенчмаркінгу може дати такі переваги для ВНЗ [6]:

1) можливість об'єктивно проаналізувати свої сильні та слабкі сторони, у порівнянні з іншими (кращими);

2) цілеспрямоване вивчення університетів-лідерів дозволяє визначити стратегічні орієнтири для власного розвитку, аби досягти лідерства;

3) отримання нових ідей як щодо організації навчального процесу, так і в сфері маркетингу освітніх послуг;

4) регулярний бенчмаркінг дозволить відслідковувати дії конкурентів і проактивно діяти;

5) бенчмаркінг доповнює традиційний підхід до стратегічного планування «від досягнутого», відкриваючи можливість планування на основі аналізу показників конкурентів.

Бенчмаркінг ВНЗ являє собою систематичну діяльність, спрямовану на пошук, оцінку і навчання на кращих прикладах, незалежно від розміру, спеціалізації і географічного положення закладу.

За класифікацією ЮНЕСКО-СЕПЕС (2007), розрізняють шість видів бенчмаркінгу у сфері вищої освіти [3, с. 40]:

- внутрішній бенчмаркінг (порівняння програм у межах одного ВНЗ);
- зовнішній конкурентний бенчмаркінг (порівняння продуктивності в ключових областях для установ, які розглядаються як конкуренти);
- функціональний бенчмаркінг (порівняння одиничних процесів);
- транс-інституційний бенчмаркінг (для кількох установ);
- неявний бенчмаркінг (квазі-бенчмаркінг, дивлячись на опубліковані дані / показники продуктивності, які можуть бути корисними для значущого міжінституційного порівняльного аналізу);
- загальний бенчмаркінг (дивлячись на базові практичні практики або послуги) і бенчмаркінг на основі процесу (дивлячись на процеси, з яких досягаються результати).

Вибір певного виду бенчмаркінгу визначається цілями ВНЗ, потребами, вимогами середовища, наявними в наявності ресурсами і потенціалом розвитку, а також можливістю включення технології впровадження в механізм стратегічного управління, що забезпечує його конкурентоспроможність.

Очевидно, що неприбуткові суспільні установи, до яких відносяться і ВНЗ, не можуть використовувати прибуток або аналогічні широко застосовувані в сфері бізнесу ключові показники ефективності (КПІ), які визначають успішність діяльності. У системі вищої освіти як альтернатива традиційних показників ефективності можуть бути використані: відсоток студентів, що не завершують навчання; відсоток студентів, що завершують навчання вчасно; задоволеність студентів; задоволеність випускників; задоволеність роботодавців тощо.

Продуктивність наукових досліджень та інновацій може бути визначена на основі: кількості публікацій; цитування; кількості патентів; кількості контрактів, що приносять дохід, тощо. Аналогічні переліки показників можуть бути розроблені для інших сфер діяльності університету. Проте часто дані обмежені тим невеликим обсягом інформації, яка знаходиться у широкому доступі, що значно ускладнює проведення глибокого бенчмаркінгового аналізу.

Запозичення і впровадження передових технологій організації діяльності вимагає значних зусиль з боку керівництва ВНЗ, а також специфічних науково-обґрунтованих підходів на стику таких галузей знань:

- методології бенчмаркінгу;
- методології стратегічного менеджменту;

- інноваційного менеджменту;
- сучасних інформаційних технологій.

Незалежно від того, чи проводиться національний бенчмаркінг сектору вищої освіти, чи на рівні окремих ВНЗ (у межах одного або між кількома ВНЗ), бенчмаркінг має завжди полягати у визначенні сильних і слабких сторін і в кращому розумінні інституції, із визначенням комплексу цілей і показників для вдосконалення. Успішний бенчмаркінг базується на сильному прагненні закладу підвищити свої організаційні показники, стати «організацією, що навчається», розглядати процеси в режимі реального часу, шукати нові практики та впроваджувати нові моделі операцій. Незалежно від того, чи проводиться бенчмаркінг на рівні структурного підрозділу ВНЗ (факультету, кафедри, інституту, відділу), чи на рівні всієї установи, він призведе до вагомих результатів тільки, якщо застосовується у контексті трансформації та прогресу.

Бенчмаркінг вимагає націленості на зміни, інвестицій у фінансові та людські ресурси, залученості до цього процесу керівників найвищого рівня та персоналу на відповідних рівнях для отримання потужних результатів щодо збору даних і впровадження результатів. Найціннішим він є, якщо застосовується на постійній, довгостроковій основі і включений у процес розробки стратегії ВНЗ. Він вимагає чіткого і професійного підходу на всіх етапах — від розробки алгоритму аналізу до чіткої ідентифікації процесів, збору даних і імплементації результатів. Вибір інституцій для бенчмаркінгу відіграє ключову роль в ефективності порівняльного аналізу.

Основними напрямками бенчмаркінгу вищих навчальних закладів є: стратегічне управління та адміністрування; послуги для студентів (центри кар'єри, послуги студмістечка, поселення, їжа, конференції тощо); дослідження; викладання; нерухомість; фінанси; управління персоналом; бібліотека та інформаційні технології.

У зарубіжних університетах бенчмаркінг є одним з етапів стратегічного планування. Різні ВНЗ, підходячи індивідуально до процесу впровадження бенчмаркінгу, тим не менш, повинні орієнтуватися на певні етапи в його проведенні. Для практичного застосування бенчмаркінгу у діяльності ВНЗ можна виділити такі етапи:

- 1) дослідження власних процесів управління навчальною, науковою та інноваційною діяльністю ВНЗ;
- 2) аналіз діяльності інших ВНЗ;
- 3) порівняння результатів діяльності ВНЗ з іншими університетами;
- 4) упровадження необхідних змін у діяльність ВНЗ для скорочення відриву.

На увагу заслуговує рекомендація щодо процесу бенчмаркінгу в університеті, зроблена на основі дворічного дослідження в межах проекту «Бенчмаркінг в європейській вищій освіті», що фінансувався Європейською Комісією (рис. 1).

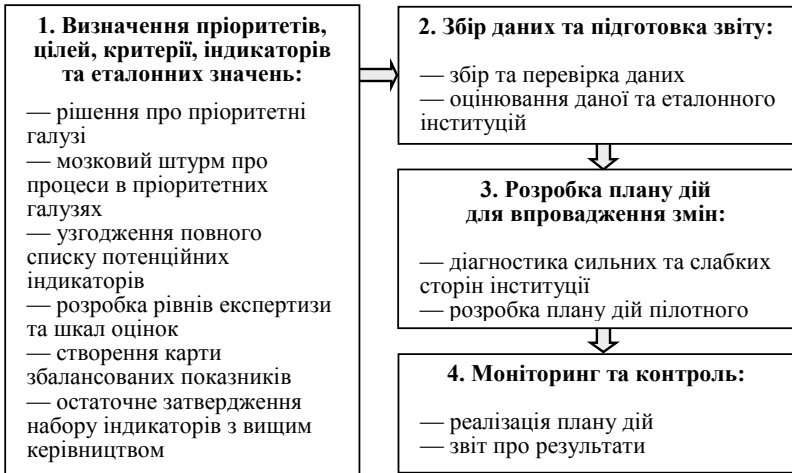


Рис. 1. Етапи та кроки типового процесу бенчмаркінгу в університеті

Джерело: складено автором на основі [7]

Оцінка ефективності діяльності ВНЗ як носія і провайдера освітніх послуг є основою для прийняття управлінських рішень про доцільність і характер змін у функціонуванні та реалізації освітнього процесу. Подібна оцінка дозволяє визначити ключові фактори успіху та перспективи розвитку освітньої організації, а також виявити і діагностувати проблемні зони в її функціонуванні, що сприяє конкретизації об'єкта і плану стратегічних змін з метою підвищення конкурентоспроможності.

Діагностика проблемних зон дозволяє визначити слабкі місця у виконанні бізнес-процесів, до яких відноситься в тому числі і освітній процес. Доцільно розділити слабкі місця на три групи:

1) слабкі місця у самому порядку виконання процесів (відсутність необхідних, наявність зайвих або еквівалентних за змістом процесів, що забезпечують освітній процес, неоптимальна послідовність операцій процесу, недостатня наповненість змістовної сторони навчальних програм тощо);

2) слабкі місця, пов'язані з недостатньою інформаційно-технічною підтримкою процесів (відсутність необхідної навчально-

методичної та матеріально-технічної бази, недосконалість електронного обміну даними між підрозділами освітньої організації або з діловими партнерами тощо);

3) слабкі місця, що спричинені організаційною структурою і співробітниками ВНЗ (відсутність системи мотивації співробітників, наявність зайвих рівнів ієрархії, що ускладнює прийняття рішень, невизначеність сфер відповідальності тощо).

Подібна оцінка слабких місць є основою для пошуку та аналізу можливих шляхів оптимізації. Основними такими шляхами є прийняття оперативних заходів, що частково нейтралізують слабкі місця, і розробка комплексної програми, спрямованої на реорганізацію слабких місць. В обох випадках можна діяти, використовуючи інноваційні моделі і застосовуючи еталонні механізми поліпшення, що акумулюють чужий досвід (теоретичний або практичний). Другий варіант може спричинити проблему вибору компанії-еталона, якою повинна стати організація, яка вже мала подібні слабкі місця, але успішно нейтралізувала їх. Дані механізми вирішення проблеми можуть виступати в якості готової еталонної моделі або бути основою для власного моделювання еталонного механізму.

Адаптація еталонного механізму поліпшення припускає накладення даної моделі на існуючу модель процесів у проблемній зоні, що впливає на якість і ефективність освітніх послуг, що дозволяє, використовуючи GAP-аналіз, виявити прогалини в первісному виконанні операцій і визначити адаптаційні умови впровадження еталонного механізму.

Результати впровадження оцінюються з точки зору вирішення поставлених завдань процесу поліпшення. Якщо очікуваний результат з оптимізації проблемних бізнес-процесів, що впливають на якість та ефективність освітніх послуг, досягнутий, то відбувається черговий аналіз ефективності діяльності вищого навчального закладу з наступним визначенням необхідності і можливостей для удосконалення. Якщо очікуваний результат не досягнутий, то необхідно або з'ясувати причину і повторити технологію з урахуванням виявлених обставин, або перевизначити завдань або процесів з використанням реінжинірингу бізнес-процесів.

Отже, можна зробити висновок про можливість використання даного механізму, заснованого на концепції бенчмаркінгу, в системі стратегічного управління навчальним закладом з метою забезпечення його конкурентоспроможності та підвищення ефективності функціонування в короткостроковій і довгостроковій перспективі.

Інструментарій бенчмаркінгу орієнтує систему стратегічного управління ВНЗ на безперервне вдосконалення діяльності шляхом

поліпшення у порівнянні з поточними показниками, оволодіння найкращою практикою або досягнення лідерського положення в конкретній сфері функціонування. Підвищенню ефективності застосування даної технології для розробки та реалізації стратегії конкурентоспроможності освітньої організації сприяла поява на ринку спеціальних програмних продуктів і технологій підтримки та контролю впровадження цього інструменту управління.

Висновки. Використання в механізмі управління конкурентоспроможністю ВНЗ концепції бенчмаркінгу дозволяє впроваджувати кращий досвід ведення діяльності, удосконалювати якість і ефективність освітніх послуг, формувати нову концепцію ведення освітнього процесу, оцінювати професіоналізм керівництва, що зрештою призводить до забезпечення сталого розвитку навчального закладу та досягнення заданого рівня конкурентоспроможності. Результативність застосування бенчмаркінгу залежить від правильного вибору об'єкта вдосконалення, визначення організації-еталона і корисності її досвіду для даного ВНЗ, розробки системи впровадження і підтримки даного досвіду в діяльність освітньої організації у взаємозв'язку з системою її стратегічного менеджменту. Українські ВНЗ, прагнучи покращити свої міжнародні позиції, мають активніше використовувати даний інструмент у процесі своїх стратегічних маркетингових досліджень і стратегічного планування.

Література

1. *Аткинсон Э. А., Банкер Р. Д., Каплан Р. С., Янг М. С.* Управленческий учет, 3-е издание. Пер. с англ. — М.: Издательский дом «Вильямс», 2005.
2. *Беккер Й., Вилков Л., Таратухин В., Кугелер М., Роземанн М.* Менеджмент процессов. — М.: Эксмо, 2007.
3. A practical guide Benchmarking in European Higher Education. European Centre for Strategic Management of Universities (ESMU). August 2008. — Режим доступу: <http://www.education-benchmarking.org/practicalguide.html>
4. *Редченко К. І.* Стратегічний аналіз у бізнесі. — Львів: Новий Світ-2000, 2003.
5. *Rigby D., Bilodeau B.* Management Tools & Trends 2013. Bain & Co. 2013. — Режим доступу: <http://www.bain.com/publications/business-insights/management-tools-and-trends.aspx>
6. *Семенюк С.* Розвиток інноваційного маркетингу на ринку освітніх послуг // Галицький економічний вісник. — 2012. — № 6(39). — С. 151—158.
7. A University Benchmarking Handbook. Benchmarking in European Higher Education. European Centre for Strategic Management of Universities (ESMU). November 2010. — Режим доступу: https://www.che-consult.de/downloads/Handbook_Benchmarking_EBI_II.pdf

References

1. Atkinson Э. А., Banker R. D., Kaplan R. S., Yanh M. S. Upravlencheskyu uchet, 3-e yzdanye. Per. s anhl. — M.: Yzdatel'skiy dom «Vyl'yams», 2005.

2. Bekker Y., Vylkov L., Taratukhyn V., Kuheler M., Rozemann M., Menedzhment protsessov. — M.: Эксмо, 2007.

3. A practical guide Benchmarking in European Higher Education. European Centre for Strategic Management of Universities (ESMU). August 2008. — Режим доступу: <http://www.education-benchmarking.org/practicalguide.html>

4. Redchenko K. I. Stratehichnyy analiz u biznesi. — L'viv: Novyy Svit-2000, 2003.

5. Rigby D., Bilodeau B. Management Tools & Trends 2013. Bain & Co. 2013. — Режим доступу: <http://www.bain.com/publications/business-insights/management-tools-and-trends.aspx>

6. Semenyuk S. Rozvytok innovatsiynoho marketynhu na rynku osvitynih posluh. // Halyts'kyu ekonomichnyy visnyk. — 2012. — № 6(39). — S. 151—158.

7. A University Benchmarking Handbook. Benchmarking in European Higher Education. European Centre for Strategic Management of Universities (ESMU). November 2010. — Режим доступу: https://www.che-consult.de/downloads/Handbook_Benchmarking_EBI_II.pdf

Стаття надійшла до редакції 15.11.2013 р.

УДК: 658.893

Кравченко К.М.,

здобувач кафедри маркетингу,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана

КОМПЛЕКСНА ОПТИМІЗАЦІЯ СПРИЙНЯТТЯ РЕКЛАМНИХ МАТЕРІАЛІВ, ОБРАЗУ БРЕНДІВ СПОЖИВАЧАМИ

Kravchenko K.M.,

applicant of marketing department
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

COMPLEX OPTIMIZATION OF PERCEPTION OF ADVERTISING MATERIALS AND BRAND IMAGE BY CONSUMERS

АНОТАЦІЯ. У статті представлено результати систематизації досягнень науки у моделюванні і маркетинговій оптимізації параметрів і елементів комунікації зі споживачами.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: комунікації, реклама, бренд, поведінка, сприйняття, споживач, маркетинг.