

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВНЗ «УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА ПРАВА «КРОК»

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

МАРИНОВИЧ ВІКТОРІЯ ВОЛОДИМИРІВНА

УДК 65.012.8

ДИСЕРТАЦІЯ

**КОНКУРЕНТНИЙ БЕНЧМАРКІНГ
У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ
ПРИВАТНИХ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

21.04.02 – економічна безпека суб'єктів господарської діяльності

Подається на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ В.В. Маринович

Науковий керівник: Рокоча Віра Володимирівна, доктор економічних наук, професор, професор кафедри міжнародних економічних відносин ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»

КИЇВ – 2021

АНОТАЦІЯ

Маринович В.В. Конкурентний бенчмаркінг у забезпеченні економічної безпеки приватних закладів вищої освіти. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 21.04.02 – економічна безпека суб'єктів господарської діяльності. – ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», Київ, 2021.

Дисертаційне дослідження складається зі списку скорочень, вступу, трьох розділів, висновків і переліку використаних джерел, додатків.

Дисертація присвячена вирішенню наукового завдання, яке полягало у поглибленні теоретичних та обґрунтуванні науково-методичних і науково-практичних підходів та рекомендацій щодо вдосконалення процесів конкурентного бенчмаркінгу у вищій школі шляхом використання його структурних одиниць задля забезпечення економічної безпеки приватного закладу вищої освіти.

У дисертації досліджено сутність процесів забезпечення економічної безпеки приватних закладів вищої освіти. Визначено й охарактеризовано особливості менеджмент-технології конкурентного бенчмаркінгу, систематизовано уявлення про його сутність, функції й методичну конструкцію. Представлено концепцію конкурентного бенчмаркінгу як менеджмент-технологію у системі забезпечення економічної безпеки приватних закладів вищої освіти. Обґрунтовано форми конкурентного бенчмаркінгу та їх застосування у вимірі економічної безпеки приватних закладів вищої освіти. Визначено чинники, які впливають на формування стратегії приватних закладів вищої освіти щодо забезпечення їх економічної безпеки.

Подальшого розвитку набули наукові підходи до оцінювання впливу упровадження форм конкурентного бенчмаркінгу на формування безпекових стратегій закладів вищої освіти, відмінність яких полягає у визначенні якості надання освітніх послуг в українських закладах вищої освіти та позицію

приватних агентів на вітчизняному ринку освітніх послуг, що уможливило використання новітньої моделі економічної безпеки закладів вищої освіти відносно загальноприйнятих освітніх моделей.

У дисертації зосереджена окрема увага на місці конкурентного бенчмаркінгу та його ролі як менеджмент-технології у забезпеченні економічної безпеки приватних закладів вищої освіти України. Аналіз безпекових стратегій показав, що на відміну від державних та громадських, забезпечення економічної безпеки приватних закладів освіти пов'язане з низкою викликів, що породжені гарантією якості освіти, конкурентоспроможністю приватних закладів вищої освіти та їх прибутковістю.

Діагностика економічної безпеки окремих закладів вищої освіти в Україні, які є лідерами на ринку освітніх послуг, дозволила встановити основні джерела виникнення загроз економічній безпеці приватним закладам вищої освіти, сутність їх прояву та наслідки. Встановлено, що різні заклади освіти по різному використовують підходи до організації економічного захисту своєї діяльності. У дослідженні визначено участь приватних університетів у розвитку вищої освіти та з'ясовано підхід до освітніх послуг з позиції їх комерціалізації, яка не становить небезпеку для академічних традицій і якості освіти. Окреслено особливості забезпечення економічної безпеки приватних закладів вищої освіти як суб'єктів господарської діяльності та висвітлено важливість їх адаптації до зовнішнього середовища, особливість якого полягає в зменшенні загальної кількості закладів вищої освіти приватної форми власності та зменшенні середньої чисельності існуючих та потенційних споживачів освітніх послуг.

Проведено аналіз процесу надання освітніх послуг вітчизняними закладами вищої освіти. З'ясовано, що якість освітньої послуги залежить від спільних зусиль споживача освітніх послуг (його особистісного освітнього потенціалу) і закладу вищої освіти (якості надання ним освітніх послуг). Якість надання освітніх послуг можливо безпосередньо оцінити вимірюваннями особистісного освітнього потенціалу споживача освітньої послуги до початку навчання та стандартизованими освітніми вимірюваннями після завершення навчання.

Надано обґрунтування змінам в рамкових умовах використання конкурентного бенчмаркінгу через уточнення зовнішніх чинників, до складу яких входять адміністративно-законодавчі умови, фінансово-економічні та податкові стимули, ресурсна підтримка розвитку приватних закладів освіти. Розвинуто в науковій площині створення центрів конкурентного бенчмаркінгу для сфери освіти. Виокремлено класичні форми конкурентного бенчмаркінгу, які потребують активізації використання. Розширено підходи до забезпечення економічної безпеки закладів вищої освіти, які базуються на елементах тріади забезпечення економічної безпеки економічних агентів приватної форми власності «якість» - «конкурентоспроможність» - «прибуток», враховують потреби закладу освіти для створення бажаних умов існування та можуть використовуватися задля посилення якості надання освітніх послуг.

Розроблено модель забезпечення економічної безпеки приватних закладів вищої освіти, яка враховує світовий та європейський досвід якості надання освітніх послуг, конкурентоспроможність економічного агента та його прибутковість, що формується на засадах конкурентного бенчмаркінгу й акцентує на пошуці шляхів переваг над конкурентами, усуненні джерел загроз його економічній безпеці.

Запропоновано шляхи забезпечення економічної безпеки закладів вищої освіти через застосування новітніх форм конкурентного бенчмаркінгу, зокрема партнерського конкурентного бенчмаркінгу. Використання партнерського конкурентного бенчмаркінгу дозволить зробити управління економічним агентом більш гнучким, здатним адекватно реагувати на вимоги зовнішнього середовища і унаслідок цього підвищити рівень надання освітніх послуг та реалізувати особистісний освітній потенціал. У роботі запропоновано покращення роботи приватного закладу освіти шляхом конкурентно-бенчмаркінгової партнеризації, як нової траєкторії для ідеї-новації, яка повинна допомогти відслідковувати незадоволений попит. Приділяючи увагу «новації цінності через конкурентно-бенчмаркінгову партнеризацію» задля відкриття нового попиту, приватний університет в зв'язці з партнерами створює новий попит.

Модернізовано процедуру управління системою економічної безпеки закладів вищої освіти шляхом інтеграції до неї відділів аналітики конкурентного бенчмаркінгу, що, на відміну від існуючих моделей (моделі без економічної безпеки, традиційної моделі, яка залучає механізми запобігання внутрішнім і зовнішнім загрозам та усуває наслідки їх негативного впливу на функціонування університетів), забезпечує гнучкість внутрішнього середовища закладів вищої освіти і їх стратегічну взаємодію із зовнішнім середовищем. Наявність в новітній моделі аналітичних відділів визначено як важливу умовою забезпечення економічної безпеки закладів вищої освіти.

Сформульовано практичні рекомендації щодо вдосконалення процесу забезпечення економічної безпеки українських приватних закладів вищої освіти через застосування новітніх форм конкурентного бенчмаркінгу. Під новими споживачами освітніх послуг запропоновано розуміти *не-потенційних споживачів* освітніх послуг (майбутніх не-споживачів, що перебувають на межі ринку освіти, не-споживачів, які свідомо обрали не освітній ринок, невивчених не-споживачів, які перебувають на далеких від освітніх ринках).

Уведено у науковий обіг поняття «конкурентно-бенчмаркінгова партнеризація закладів вищої освіти» як підхід до обміну інформацією між закладами вищої освіти задля зменшення витрат на розробку бренду освітніх послуг, створення позитивної репутації новій освітній послугі через мережу закладів вищої освіти та обміну даними між університетами із збереженням конфіденційної інформації з огляду на часткову ексклюзивність такої послуги.

Ключові слова: конкурентний бенчмаркінг, економічна безпека, (приватні) заклади вищої освіти, економічний агент, партнеризація, загрози, інноваційна модель, забезпечення економічної безпеки приватних закладів вищої освіти.

ANNOTATION

Marynovych V. Competitive benchmarking for providing economic security of private higher education institutions. – Qualifying scientific work on the rights of script.

Dissertation for a Candidate Degree in Economics, specialty 21.04.02 – Economic Security of Business Entities. – University for Economics and Law «KROK», Kyiv, 2021.

The dissertation research consists of a list of abbreviations, an introduction, three sections, conclusions and a list of used sources, appendices.

The dissertation is devoted to solving the scientific task, which was to deepen the theoretical and substantiate the scientific-methodical and scientific-practical approaches and recommendations for improving the processes of Competitive Benchmarking in Higher Education by using its structural units to ensure economic security of Private Higher Education Institutions.

In the dissertation the essence of processes of maintenance of economic security of Private Higher Education Institutions has been investigated. The peculiarities of the management technology of Competitive Benchmarking have been determined and characterized, the idea of its essence, functions and methodical construction has been systematized. The concept of Competitive Benchmarking as a management technology in the system of economic security of Private Higher Education Institutions has been presented. Forms of Competitive Benchmarking and their application in measuring the economic security of Private Higher Education Institutions have been substantiated. The factors influencing the formation of the strategy of Private Higher Education Institutions to ensure their economic security have been identified.

Further development of scientific approaches to evaluating the impact of Competitive Benchmarking on the formation of security strategies of Higher Education Institutions, the difference between which is to determine the quality of educational services in Ukrainian Higher Education Institutions and the position of private agents in the domestic market of educational services that made possible the use of the latest

model of security of Higher Education Institutions in relation to generally accepted educational models.

The dissertation focuses on the place of Competitive Benchmarking and its role as management technology in ensuring the economic security of Private Higher Education Institutions in Ukraine. The analysis of security strategies has shown that, unlike State and Public ones, ensuring the economic security of Private Educational Institutions is associated with a number of challenges posed by guaranteeing the quality of education, the competitiveness of Private Higher Education Institutions and their profitability.

Diagnosis of economic security of certain Higher Education Institutions in Ukraine, which are leaders in the market of educational services, allowed to name the main sources of threats to economic security of Private Higher Education Institutions, the essence of their manifestation and consequences. It was found out that different Education Institutions use different approaches to the organization of economic security of their activities. The study identifies the participation of Private universities in the development of Higher Education and clarifies the approach to educational services from the standpoint of their commercialization, which does not pose a threat to academic traditions and the quality of education. The peculiarities of ensuring economic security of Private Higher Education Institutions as economic entities are outlined and the importance of their adaptation to the environment is highlighted, the peculiarity of which is reducing the total number of privately owned Higher Education Institutions and decreasing the average number of existing and potential consumers of educational services.

The analysis of the process of providing educational services by domestic Higher Education Institutions has been carried out. It was investigated that the quality of educational service depends on the joint efforts of the consumers of educational services (their personal educational potential) and the Higher Education Institution (quality of educational services). The quality of educational services can be directly evaluated by measuring the potential of the consumers of educational services before the beginning of training and educational measurements after graduation by a single professional entrance test.

Substantiation of changes in the framework conditions for the use of Competitive Benchmarking by the clarification of external factors, which include administrative and legislative conditions, financial, economic and tax incentives, resource support for the development of Private Educational Institutions has been made. The creation of Competitive Benchmarking centers for the field of education has been developed in the scientific field. The classic forms of Competitive Benchmarking, which need to intensify the use, have been singled out. Approaches to ensuring the economic security of Higher Education Institutions based on the elements of the triad of ensuring the economic security of privately owned economic agents «quality» – «competitiveness» - «profit», take into account the needs of Education Institutions to create desirable living conditions and can be used to enhance quality of educational services.

A model of ensuring economic security of Private Higher Education Institutions has been developed, which takes into account world and European experience in the quality of educational services, competitiveness of economic agent and its profitability.

Ways to ensure the economic security of Higher Education Institutions by the use of the latest forms of Competitive Benchmarking, in particular partner Competitive Benchmarking, have been proposed. The use of Competitive Benchmarking will make the management of the economic agent more flexible, able to adequately respond to the requirements of the external environment and, consequently, increase the level of educational services and realize the educational potential. The paper proposes to improve the work of a Private Education Institution by using Competitive Benchmarking partnership, as a new trajectory for the idea-innovation, which should help track unsatisfied demand. By focusing on «value innovation by using Competitive Benchmarking partnerships» to open new demand, a private university creates new demand in conjunction with partners.

The procedure for managing the economic security system of Higher Education Institutions has been modernized by integrating Competitive Benchmarking analytics departments, which, in contrast to existing models (models without economic security system, traditional model, which involves mechanisms to prevent internal and external threats and eliminates the consequences of their negative impact on the functioning of

universities, provides flexibility of the internal environment of Higher Education Institutions and their strategic interaction with the external environment. The presence of analytical departments in the latest model is defined as an important condition for ensuring the economic security of universities.

Practical recommendations for improving the process of ensuring the economic security of Ukrainian Private Higher Education Institutions by using the latest forms of Competitive Benchmarking have been formulated. Under new consumers of educational services it is offered to understand non-potential consumers of educational services (future non-consumers who are on the border of the education market, non-consumers who consciously chose the non-educational market, unexplored non-consumers who are far from educational markets).

The concept of «Competitive Benchmarking partnership of Higher Education Institutions» was introduced as an approach to the exchange of information between Higher Education Institutions to reduce the cost of developing a brand of educational services, creating a positive reputation for a new educational service by using a network of universities and data exchange between universities. given the partial exclusivity of such a service.

Key words: Competitive Benchmarking, Economic Security, (Private) Higher Education Institution, Economic Agent, Partnership, Threats, Innovative Model, Ensuring Economic Security of Higher Education Institutions.

Список публікацій здобувача,
в яких опубліковані основні наукові результати дисертації

1. Маринович В.В. Зміни в рамкових умовах використання конкурентного бенчмаркінгу. Вчені записки Університету «КРОК». Серія: Економіка. 2019. Вип. №4 (56). С. 135-142. (0,69 д.а.).
2. Маринович В.В. Місце конкурентного бенчмаркінгу у сучасному освітньому менеджменті. European Humanities Studies: State and Society. 2019. Issue 3 (II). Р. 191-201. (0,59 д.а.).
3. Маринович В.В. Особливості забезпечення економічної безпеки закладів вищої освіти приватної форми власності в Україні. Science and Education a New Dimension. 2019. Vol.VII(35). Issue 213. Р. 20-24. (0,75 д.а.).
4. Маринович В.В. Захист економічної безпеки фірми в інформаційному суспільстві в умовах стратегічних змін у міжнародному бізнесі. Зовнішня торгівля. Економічна безпека. 2014. Вип.10. С.84-89. (0,59 д.а.).
5. Маринович В.В. Конкурентний бенчмаркінг у забезпеченні економічної безпеки суб'єктів господарської діяльності. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики: зб. наук. пр. 2012. Вип. 1 (12). С. 112-117. (0,48 д.а.).
6. Маринович В.В. Економічний зміст та історія становлення бенчмаркінгу. Вчені записки Університету «КРОК». Серія: Економіка. 2011. Вип.28. С. 55-61. (0,72 д.а.).

які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

7. Маринович В.В. Нові підходи у використанні традиційних форм конкурентного бенчмаркінгу задля підвищення рівня економічної безпеки приватних закладів вищої освіти. Збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної онлайн конференції «Priority directions of science and technology development» (Kyiv). 2020. С. 1316-1322. URL: <https://sci-conf.com.ua/iv-mezhdunarodnaya-nauchno-prakticheskaya-konferentsiya-priority-directions-of-science-and-technology-development-20-22-dekabrya-2020-goda-kiev-ukraina-arhiv/> (дата звернення: 19.12.2020). (0,29 д.а.).

8. Маринович В.В. Оцінка ефективності конкурентного бенчмаркінгу закладів вищої освіти у контексті забезпечення економічної безпеки. Збірник тез доповідей. Ч. 7. Матер. міжн. наук.-практ. конф. «Економіка, облік, фінанси та право: стратегічні пріоритети розвитку в умовах глобалізації» (Полтава). 2019. С 47-48. (0,12 д.а.).

9. Маринович В.В. Інструменти конкурентного бенчмаркінгу у посиленні економічної безпеки суб'єктів господарської діяльності. Матеріали міжнар. наук.-практ. конф. [Інформаційна та економічна безпека (INFECO 2012)] (Харків). 2012. Вип.4 (102). Т 2. С. 4. (0,04 д.а.).

10. Маринович В.В. Бенчмаркинг: становление и перспективы. Материалы межд.науч-практ. конф. «Активное гражданство, солидарность и единение для развития» (Кишинев, Молдова). 2011. Вип. 2. С. 88-94. (0,5 д.а.).

ЗМІСТ

<i>Перелік скорочень і умовних позначень</i>	13
ВСТУП.....	14
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АНАЛІЗУ ПРОБЛЕМ ВИКОРИСТАННЯ КОНКУРЕНТНОГО БЕНЧМАРКІНГУ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПРИВАТНИХ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ.....	22
1.1. Сутність процесу забезпечення економічної безпеки приватних закладів вищої освіти	22
1.2. Конкурентний бенчмаркінг як технологія забезпечення економічної безпеки приватних закладів вищої освіти.....	44
1.3. Типологія конкурентного бенчмаркінгу та його методична конструкція	62
<i>Висновки до розділу 1</i>	79
РОЗДІЛ 2. КОНКУРЕНТНИЙ БЕНЧМАРКІНГ В СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПРИВАТНИХ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ УКРАЇНИ.....	82
2.1. Особливості забезпечення економічної безпеки приватних закладів вищої освіти як суб'єктів господарської діяльності.....	82
2.2. Місце конкурентного бенчмаркінгу у забезпеченні економічної безпеки закладів вищої освіти України	102
2.3. Форми конкурентного бенчмаркінгу, що використовуються українськими закладами вищої освіти	122
2.4. Оцінка ефективності конкурентного бенчмаркінгу закладів вищої освіти в контексті забезпечення економічної безпеки	140
<i>Висновки до розділу 2</i>	161
РОЗДІЛ 3. ПІДВИЩЕННЯ РОЛІ КОНКУРЕНТНОГО БЕНЧМАРКІНГУ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ.....	163
3.1. Зміни в рамкових умовах використання конкурентного бенчмаркінгу приватних закладів вищої освіти.....	163
3.2. Нові підходи у використанні традиційних форм конкурентного бенчмаркінгу задля підвищення рівня економічної безпеки ЗВО.....	179
3.3. Посилення економічної безпеки закладів вищої освіти шляхом застосування новітніх форм конкурентного бенчмаркінгу	193
<i>Висновки до розділу 3</i>	207
ВИСНОВКИ	209
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	213
ДОДАТКИ.....	236

ПЕРЕЛІК СКОРОЧЕНЬ І УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

БМ – бенчмаркінг

ВО – вища освіта

ДССУ – Державна служба статистики України

ЗВО – заклади вищої освіти

ЗЕБ – забезпечення економічної безпеки

ЗМІ – засоби масової інформації

ЗНО – зовнішнє незалежне оцінювання

ЕА – економічний агент

ЕБ – економічна безпека

ЄС – Європейський Союз

ЄПВО – Європейський простір вищої освіти

ЄФВВ – єдине фахове вступне випробування

КБ – конкурентний бенчмаркінг

КБП – конкуренто-бенчмаркінгова партнеризація

КП – конкурентний потенціал

КСП – конкурентоспроможність

МОН – Міністерство освіти і науки

НАЗЯВО - Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти

ООП – особистісний освітній потенціал

ОП – освітні послуги

ПВС – професорсько-викладацький склад

ПЗВО – приватні заклади вищої освіти

ПКБ – партнерський конкурентний бенчмаркінг

СГД – суб'єкт господарської діяльності

СЕБ – система економічної безпеки

СОВ – стандартизовані освітні вимірювання

УЦОЯО – Український Центр оцінювання якості освіти

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах зменшення кількості закладів вищої освіти (ЗВО), турбулентності ринку освітніх послуг і загострення конкурентної боротьби щодо можливостей реалізації продуктів освітньої діяльності, з'явилася необхідність в менеджмент-технології оперативного врегулювання питань, пов'язаних із забезпеченням економічної безпеки (ЗЕБ) приватних закладів вищої освіти (ПЗВО). Функції такої технології в сучасній міжнародній освітній практиці виконує конкурентний бенчмаркінг (КБ). У бізнесових колах конкурентний бенчмаркінг розглядається як актуальна тема теоретичних, прикладних та емпіричних досліджень. За даними статистичного аналізу, проведеного американською консалтинговою компанією Bain&Co, бенчмаркінг входить до п'ятірки найпоширеніших технологій управління бізнесом, яка використовується майже 90 % досліджуваних організацій у світі. Наведені цифри вказують на високий рівень дієвості інструментів конкурентного бенчмаркінгу, що вказує на важливість їх застосування у забезпеченні економічної безпеки приватних закладів освіти. Відтак, розроблення методології й механізмів конкурентного бенчмаркінгу для забезпечення економічної безпеки приватних закладів вищої освіти становить значний інтерес у сучасному освітньому середовищі й зумовлює актуальність теми дисертаційного дослідження.

Концептуальні та методологічні питання безпекових механізмів, формування системи економічної безпеки та механізму її забезпечення порушували такі вітчизняні й зарубіжні науковці, як В. Г. Алькема, І. Г. Бабець, І. А. Белоусова, Є. А. Бобров, С. В. Бреус, Л. М. Віткін, В. І. Грушко, М. П. Денисенко, О. І. Захаров, К. В. Карпова, В. Кейбл, Дж. Кіршнер, М. І. Копитко, В. В. Лойко, І. П. Мігус, А. С. Музиченко, І. П. Петрова, О. І. Пилипенко, В. В. Рокоча, О. В. Россошанська, В. І. Терехов, В. І. Франчук, Л. Г. Шемаєва, Т. Шульц. Проблеми теоретико-методологічних основ формування конкурентного бенчмаркінгу досліджували А. Г. Гончарук, Т. О. Вишинська, Р. Донован, Р. Кемп,

Д. Муні, Л. Р. Прус, Дж. Роберт, Н. М. Шведа. Вагомий внесок у вирішення проблем формування механізму забезпечення ЕБ вищої школи здійснили Н. Н. Алімова, Г. М. Артюх, О. І. Волков, А. Касич, Е. С. Карпуліна, М. Н. Курко, В. І. Луговий, Є. О. Малик, Г. А. Мінаєв, С. О. Мудрук, Л. П. Снігир, Т. В. Фініков.

Попри значний обсяг наукових розробок у сфері бенчмаркінгу, проблеми забезпечення економічної безпеки ПЗВО потребують подальшого аналізу. Зокрема, в обґрунтуванні теоретичних, науково-методичних та науково-практичних підходів та рекомендацій щодо вдосконалення процесів конкурентного бенчмаркінгу у вищій школі за умов євроінтеграції України та забезпеченні економічної безпеки приватних закладів вищої освіти.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.

Дисертаційна робота виконана відповідно до планів науково-дослідних робіт Університету економіки та права «КРОК» у межах науково-дослідних тем: «Забезпечення економічної безпеки держави та суб'єктів господарської діяльності в умовах євроінтеграції України» (номер державної реєстрації: 0114U006338); «Геоелектронічні пріоритети розвитку експортно-орієнтованого бізнесу України» (номер державної реєстрації: 0118U001385).

Мета й завдання дослідження. Метою дисертаційного дослідження є теоретичне обґрунтування й формування науково-методичних підходів та розроблення науково-методичних і практичних рекомендацій щодо застосування менеджмент-технології конкурентного бенчмаркінгу з метою забезпечення економічної безпеки ПЗВО. Відповідно до мети дисертаційної роботи поставлено й вирішено такі завдання:

- дослідити сутність процесів забезпечення економічної безпеки ПЗВО;
- визначити й охарактеризувати особливості конкурентного бенчмаркінгу в забезпеченні економічної безпеки ПЗВО;
- дослідити типологію конкурентного бенчмаркінгу та систематизувати уявлення про його сутність, функції й методичну конструкцію;
- здійснити аналіз діяльності українських закладів вищої освіти (ЗВО) щодо їхніх безпекових стратегій і розробити модель ЗЕБ ПЗВО;

- представити концепцію конкурентного бенчмаркінгу як менеджмент-технологію у системі забезпечення економічної безпеки ПЗВО;
- виявити й обґрунтувати форми конкурентного бенчмаркінгу та їх застосування у вимірі економічної безпеки ПЗВО;
- визначити чинники, які впливають на формування стратегії ПЗВО щодо забезпечення економічної безпеки;
- розробити концептуальну модель забезпечення економічної безпеки на засадах конкурентного бенчмаркінгу;
- розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення процесу забезпечення економічної безпеки ПЗВО через застосування новітніх форм КБ.

Об’єктом дослідження є процес забезпечення економічної безпеки приватних закладів вищої освіти в умовах інтенсифікації їх бізнес-процесів в умовах турбулентності на ринку освітніх послуг.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні засади застосування управлінської технології конкурентного бенчмаркінгу у забезпеченні економічної безпеки приватних закладів вищої освіти.

Методи дослідження. Методологічну основу дисертації становить сукупність загальних методів наукового пізнання, системне та комплексне використання яких дало змогу обґрунтувати теоретико-методологічні засади й науково-практичні підходи до визначення конкурентоспроможності й прибутковості ПЗВО в системі забезпечення економічної безпеки. При дослідженні сутності процесу безпекових стратегій та для узагальнення теоретичних засад аналізу проблем використання конкурентного бенчмаркінгу у забезпеченні економічної безпеки ПЗВО використано *абстрактно-логічний метод* (п.1.1,1.2); для аналізу типології й методичної конструкції конкурентного бенчмаркінгу використано *методи системного аналізу, систематизації й узагальнення* (п.1.3); *метод синтезу* використовувався при поєднанні отриманих під час аналізу частин у єдине ціле (п.1.1, 1.3, 3.1); *метод індукції* використано при формуванні загальних висновків щодо проведеного дослідження. Крім загальнонаукових методів дослідження використовувались такі спеціальні

методи: для обґрунтування концептуальних засад забезпечення економічної безпеки ПЗВО використано *методи опитування та експертних оцінок* (п. 2.4, 3.2, 3.3); при аналізі та оцінці якості надання освітніх послуг використано *табличний, графічний методи* (п. 2.1, 2.2, 2.3); *методи аналізу ієрархій, розрахунково-конструктивний та порівняння* використовувались при обґрунтуванні конкурентоспроможності освітніх послуг та конкурентних стратегій розвитку ПЗВО (п. 2.4); *методи статистичної обробки результатів дослідження* при виявленні та встановленні причинно-наслідкових зв'язків (п. 2.1, 2.3, 2.4). *Методи спостереження, анкетного опитування і компаративного аналізу* дали змогу виявити найбільш ефективні методи управління ЗЕБ ПЗВО (п. 1.3, 2.1, 2.4, 3.1, 3.3).

Інформаційно-фактологічною основою дисертаційної роботи є закони України, статистичні дані Державної служби статистики України, Міністерства освіти і науки України, матеріали Світового банку, Євростату, Європейського центру стратегічного менеджменту університетів, наукові праці провідних вітчизняних та зарубіжних учених за напрямом наукового дослідження, монографії й дисертаційні роботи, результати експертного опитування, сайти міжнародних рейтингових агентств (ARWU, The Times, QS World University, Webometrics та ін.), які регулюють діяльність у сфері освіти та стосуються організації освітньої діяльності в Україні, особисто зібрані й оброблені статистичні дані, спостереження й розрахунки.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в обґрунтуванні теоретико-методичних засад та розробленні науково-практичних рекомендацій щодо застосування процесу конкурентного бенчмаркінгу у вищій школі з метою забезпечення економічної безпеки ПЗВО.

Основні положення, що характеризують наукову новизну дисертаційного дослідження, полягають у такому:

уперше:

– розроблено концептуальну модель забезпечення економічної безпеки ПЗВО на засадах КБ, яка (1) передбачає отримання мультиплікативного ефекту зміцнення економічної безпеки на підставі більш повного врахування інтересів споживачів освітніх послуг та застосуванні ознак та принципів таксономічного опису об'єктів, що співставляються, (2) враховує наявність (а) специфічних освітніх послуг, (б) невикористаних можливостей процесів та адміністративних методів, (в) результатів співставлення із ЗВО-конкурентами;

– уведено у науковий обіг поняття «конкурентно-бенчмаркінгова партнеризація ЗВО» як підхід до обміну інформацією між ЗВО задля зменшення витрат на розробку бренду освітніх послуг, створення позитивної репутації новій освітній послугі через мережу університетів та обміну даними між ЗВО зі збереженням конфіденційної інформації з огляду на часткову ексклюзивність такої послуги.

удосконалено:

– зміст поняття «конкурентного бенчмаркінгу ПЗВО», *яке на відміну від існуючих* (1) застосовується по відношенню до ПЗВО, (2) включає в себе інноваційну складову технології управління, яка реалізується у використанні інтелектуального потенціалу, що сприяє отриманню прибутку й створенню власної стратегії поведінки, виробленню власних управлінських рішень (а не тільки копіюванню чужих), (3) відповідає обов'язковим ознакам технології управління, які застосовуються управлінським апаратом ПЗВО;

– теоретичні засади організаційно-управлінського механізму забезпечення економічної безпеки ПЗВО, *які, на відміну від існуючих*, полягають у використанні технології КБ шляхом створення у ПЗВО аналітичного відділу КБ, до сфери компетенцій якого віднесено аналітичну, прогностичну та виконавчу діяльність, пов'язану із систематичним збиранням й аналізом інформації через проведення опитувань, моніторинг різноманітних джерел, підтримку та встановленням контактів в зовнішньому і внутрішньому освітніх середовищах з метою превентивного захисту від загроз економічній безпеці ПЗВО;

набули подальшого розвитку:

- алгоритм процесу використання конкурентного бенчмаркінгу щодо забезпечення економічної безпеки ПЗВО *через застосування* його новітніх форм, які ґрунтуються на критеріях взаємодії; створення іміджу послугі-бренду; можливості отримання та збереження конфіденційної інформації; підвищення ефективності та зниження витрат на розроблення освітніх послуг;
- наукові підходи до оцінювання впливу упровадження форм конкурентного бенчмаркінгу на формування безпекових стратегій закладів вищої освіти, *що відрізняються* визначенням якості надання освітніх послуг в українських ЗВО та позиції ПЗВО на вітчизняному ринку освітніх послуг;
- методи й способи підвищення конкурентоспроможності ПЗВО, *що, на відміну від існуючих*, передбачають зокрема: упровадження практики здійснення конкурентного бенчмаркінгу на партнерських принципах; упровадження нових підходів у використанні традиційних форм конкурентного бенчмаркінгу; створення конкурентно-бенчмаркінгової платформи ЗВО.

Практичне значення одержаних результатів. Практична цінність дисертації полягає в тому, що теоретичні розробки й прикладні рекомендації щодо впровадження моделі забезпечення економічної безпеки можуть бути використані державними органами влади, органами місцевого самоврядування та закладів вищої освіти як основа для формування й удосконалення економічної безпеки ПЗВО в сучасних умовах через використання конкурентного бенчмаркінгу та конкурентно-бенчмаркінгової партнеризації. Отримані результати апробовані й доведені до рівня конкретних науково-методичних і практичних вказівок.

Основні результати дослідження впроваджено в діяльність закладів вищої освіти України, зокрема, використано методологічні підходи до моделювання механізму забезпечення економічної безпеки у: ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК» (довідка №56/1 від 8.04.2020), Державному університеті інфраструктури та технологій (довідка №01/11-207 від 25.02.2021), Національній академії управління (довідка від 26.01.2021), Університеті прикладних наук

«АйЕмСі» в Австрії (довідка від 14.09.2020), Відкритому міжнародному університеті розвитку людини «Україна» Білоцерківський інститут економіки та управління (довідка № 1 від 25.01.2021). Результати дисертації також використано в навчальному процесі Університету економіки та права «КРОК» при викладанні дисциплін «Теорія організації та удосконалення організаційної структури»; Університету прикладних наук «АйЕмСі» (Кремс, Австрія) при викладанні дисциплін «Бізнес адміністрування» та «Теорія комунікаційних компетенцій».

Особистий внесок здобувача. Дисертація є самостійною, оригінальною роботою, результати якої отримані автором особисто в результаті власного наукового пошуку. Публікації з дисертаційної роботи підготовлені дисертанткою самостійно.

Апробація результатів дисертації. Основні результати дисертаційної роботи доповідалися на міжнародних та всеукраїнських наукових конференціях: «Активное гражданство, солидарность и единение для развития» (Кишинев, Молдова, 2011), «Информационная и экономическая безопасность (INFECO-2012)» (Харків, 2012), «Економіка, облік, фінанси та право: стратегічні пріоритети розвитку в умовах глобалізації» (Полтава, 2019), «European Humanities Studies: State and Society: Modern Education Management» (Краків, Польща, 2019), «Science and Education a New Dimension: Humanities and Social Sciences» (Будапешт, Угорщина, 2019), «Priority directions of science and technology development» (Київ, 2020).

Основні ідеї дисертаційного дослідження також пройшли апробацію під час проведення лекцій в Університеті «АйЕмСі» (Кремс, Австрія, 2017, 2018, 2019) та участі в семінарах (Кремс, Австрія, 26-30.08.2019).

Публікації. За результатами дослідження опубліковано 10 наукових праць, загальним обсягом 4,7 ум-друк.арк. (особисто автору належить 4,7 ум-друк.арк.), з яких: 6 статей, з яких 3 статті – у виданнях, що входять до міжнародних наукометричних баз та 4 публікації тез доповідей у збірниках за матеріалами конференцій.

Структура та обсяг роботи. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг роботи становить 276 сторінок. Дисертація містить 35 таблиць, 32 рисунків і 11 додатків. Список використаних джерел налічує 234 найменування на 23 сторінках. Обсяг основного тексту дисертації становить 199 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АНАЛІЗУ ПРОБЛЕМ ВИКОРИСТАННЯ КОНКУРЕНТНОГО БЕНЧМАРКІНГУ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПРИВАТНИХ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ

1.1. Сутність процесу забезпечення економічної безпеки приватних закладів вищої освіти

Виявлення використання конкурентного бенчмаркінгу (КБ) в забезпеченні економічної безпеки (ЕБ) приватних закладів вищої освіти (ПЗВО) ставить питання про сутність самого процесу забезпечення економічної безпеки (ЗЕБ) ПЗВО як суб'єктів господарської діяльності (СГД). Визнання рядом учених, які вивчають проблематику безпеки у сфері освіти (В. Ю. Бархатов, В. В. Гірняк, Д.М.Загірняк, К. В. Карпова, В. В. Коврегін, А. І. Когут, А. Н. Малолетко, І. П. Мойсеєнко, Л. П. Снігир, І. С. Стеців) приватних закладів освіти економічними суб'єктами надає право застосування щодо їх діяльності поняття «економічна безпека». Відповідно до Закону України «Про ліцензування певних видів господарської діяльності» № 1775-III від 01.06.2000 р., освітня діяльність ПЗВО як юридичних осіб є господарською діяльністю, оскільки безпосередньо пов'язана з наданням послуг. Як зазначає Д. М. Загірняк, за останні роки комерціалізація вітчизняної вищої освіти увійшла в активну фазу [49, с. 80]. Керуючись законодавством про освіту, Цивільним та Господарським кодексами України та діючи на підставі статутів, ПЗВО мають за мету отримання прибутку за надання освітніх послуг (ОП) [135; 172].

Зазначимо, що господарська діяльність ПЗВО з метою одержання прибутку відбувається відповідно до соціально-економічних, національних, культурно-освітніх потреб споживачів ОП. Сьогодні в Україні приватні заклади вищої освіти виконують важливу соціальну функцію. Саме вони через конкурентну боротьбу стимулюють підвищення якості освітніх послуг,

впровадження нових навчальних технологій і прогресивних тенденцій у вищій освіті (ВО). Комерційна діяльність ПЗВО не послаблює їх ролі як соціального інституту розвитку людських талантів, натомість актуалізує питання їх ЕБ. Як зазначають І.П. Мойсеєнко та А.І. Когут у статті «Формування економічної безпеки закладів вищої освіти», ЕБ навіть окремого закладу вищої освіти (ЗВО) «стосується не лише його, вона є соціально важливою характеристикою, зважаючи на цілі його функціонування» [106]. ПЗВО засновуються на приватній власності і підпорядковуються не лише власнику, а й ринковим законам балансу попиту на ОП та її пропозиції, еластичності ціни на ринку ОП, забезпечуючи фінансову ефективність роботи ПЗВО, його фінансову стійкість та незалежність як одну з сучасних цілей діяльності ЗВО. Зважаючи на це, особливість сьогодення моменту у сфері надання ОП ПЗВО полягає у тому, що на зміну ринковій частці, яка є провідною ознакою епохи продуктоцентризму, коли суб'єкти господарювання фокусувалися на нарощуванні масштабів діяльності, зокрема провідні економічні агенти (ЕА), такі як IBM, DEC, GM, Ford, Kodak, приходить епоха прибутку [153, с. с. 11–17]. Зміна бізнес-моделі у бік прибутку змінює методи ведення бізнесу. Між розвитком освітньої галузі й зростанням капіталізації приватних СГД більше нема прямої кореляції. І це прямо впливає на систему ЗЕБ ПЗВО, викликаючи появу нових моделей і технологій. Відтепер у центр ЗЕБ ПЗВО висуваються прибуток і якість продукції та послуг, які його забезпечують, а ЗЕБ стає первісною задачею ПЗВО як ЕА, який функціонує за законами ринку.

Поняття «безпека освіти» з'явилося в кінці ХХ - початку ХХІ століття та розширило контури об'єму поняття «безпека» [88]. Безпека освіти визначається О.М. Ляшенко як об'єктивна потреба людини в отриманні знань, необхідних для розширеного відтворення її соціо-інтелектуального капіталу, розвитку компетенцій та підвищення конкурентоспроможності та ринку праці, що має задовольнятися внаслідок адекватної модифікації діяльності інституту освіти [88]. Дослідження найбільш загальних суттєвих тенденцій і фундаментальних принципів освіти в секторі ЕБ передбачає розробку концептуальних засад ЕБ

ПЗВО, адекватних сучасним реаліям, а також виявлення системних проблем та визначення пріоритетів розвитку, що можуть стати поштовхом для якісних змін в системі ВО України [21].

Для вітчизняних ПЗВО в сучасних умовах їхнього функціонування стають актуальними такі суто ринкові поняття, як конкурентні переваги, якість надання ОП, репутація закладу освіти як чинник результатів діяльності, комерціалізація інтелектуальної власності. Умови конкуренції змінюють поведінку ЕА, який, віднині, надаючи інформацію про переваги власних ОП цільовому споживачеві, робить ставку на якість. Еволюція методів забезпечення якості від стандартизації до TQM, сформулила теорему про те, що якість визначає споживач, який з кожним етапом посилення вимог до системи забезпечення якості, стає більш вимогливим [20]. Зміна вектору руху в бік якості дозволяє чутливому до неї споживачеві формувати запит на якісні продукцію й послуги та отримувати переваги від пропозицій суб'єкта господарювання. Вимоги суб'єкта господарювання до якості власної продукції та послуг також посилюються в міру еволюціонування методів забезпечення якості у бік інноваційності (див. Додаток В). Вимоги набувають особливої форми, коли задоволення однієї і тієї ж потреби через конкуренцію між різними *пропозиціонерами* може суттєво вплинути на прибуток ЕА. Перебуваючи в системі взаємовідносин господарюючих суб'єктів, спонукальним центром еволюціонування яких є попит, ЗВО отримує значні можливості для експансії, якщо попит підвищується, оскільки виникає суттєве зниження конкуренції, і, навпаки, якщо попит знижується, то фактор конкуренції звертає увагу ПЗВО на важелі, які можуть підвищити попит на ОП. Таким чином, сучасні особливості ЗЕБ полягають у забезпеченні прибутку, якості, конкурентоспроможності (КСП) ПЗВО.

Виходячи із ототожнення провідними вченими поняття «економічна безпека» з цілями її забезпечення (захист, збереження і примноження власності СГД та його фінансових ресурсів; захист прав та інтересів СГД та сприяння управлінським структурам у досягненні його цілей), цілями забезпечення КСП (підвищення КСП продукції та послуг та орієнтація на стандарти й лідерство,

зміцнення інтелектуального потенціалу СГД) та сталого розвитку СГД (інформаційне забезпечення діяльності підприємства і підвищення його ефективності, запобігання залежності від випадкових і недобросовісних ділових партнерів), поняття «економічної безпеки ПЗВО» має враховувати інтереси та цілі ПЗВО, у тому числі і сучасні, і чинники забезпечення належного потенціалу для надання якісних ОП. Інноваційні моделі бізнесу, посилення глобальної конкуренції, удосконалення інформаційних технологій впливають на ЗЕБ ПЗВО та фокусують його увагу на цих особливостях. Стикаючись з конкуренцією, ПЗВО, який має в своєму арсеналі систему ЕБ, може змагатися з конкурентами за свою частку ринку. Це і становить підстави для того, що прибутковість і економічна безпека з його точки зору є тотожними (рис.1.1).

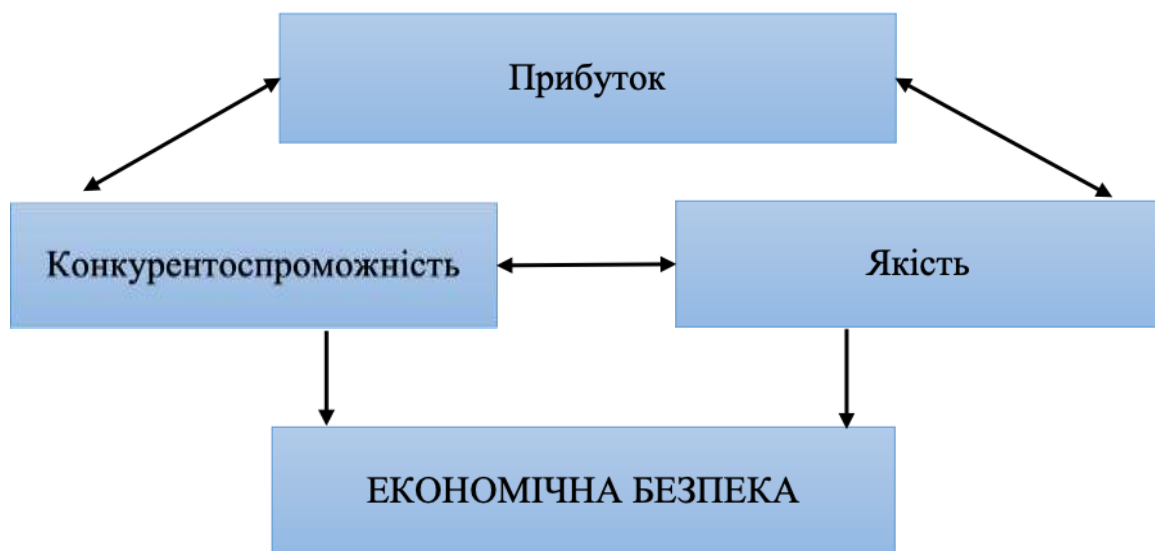


Рис. 1.1. Тріада забезпечення економічної безпеки ПЗВО

Джерело: авторська розробка

Дійсно, прибуток, стимулювання попиту й економічна стабільність ПЗВО можуть бути забезпечені через певну систему, яка і складає сутність поняття «економічна безпека». У класичному розумінні зміст цього поняття вказує на захищеність господарюючих суб'єктів на всіх рівнях, починаючи зі ступеня економічного розвитку країн (мегарівень), певної держави (макрорівень), регіону (мезорівень), СГД (мікрорівень) і закінчуючи кожним громадянином від

негативних впливів внутрішнього і зовнішнього середовищ, а також здатність суб'єктів швидко усунути різні варіанти загроз та можливих небезпек, як найбільш конкретних і безпосередніх форм економічної небезпеки та сукупності умов і факторів, які створюють небезпеку, чи пристосуватися до існуючих умов, що не позначається негативно на діяльності суб'єкта господарювання [68; 8; 4].

Для з'ясування сутності поняття «ЕБ» на мікрорівні, об'єктом якого є ПЗВО як базовий досліджуваний СГД, розглянемо існуючі теоретико-методологічні підходи до його трактування. Серед таких підходів можна виділити конкурентний, ресурсно-функціональний, організаційний, діагностичний, комплексний та підходи, що орієнтовані на захист (а) інформації, (б) економічних інтересів СГД (в) від загроз, а також підходи, орієнтовані на відповідну сукупність умов та чинників, виробничо-економічну систему та на розкриття властивостей стійкості СГД, вузькофункціональний та гармонізаційний.

Отже, сутність конкурентного підходу полягає у виявленні конкурентних переваг, зумовлених відповідністю матеріального, фінансового, кадрового, інтелектуального, техніко-технологічного потенціалів і організаційної структури суб'єкта господарської діяльності його стратегічним цілям і завданням [82]. Така відповідність дозволяє сформулювати ґрунтовну оцінку теперішнього та майбутнього стану ЕБ певного ПЗВО з різних сторін та порівняти його з іншими суб'єктами.

Ресурсно-функціональний підхід, як зазначає І.Л. Плєтнікова, акцентує на визначенні стану ресурсного потенціалу (корпоративних ресурсів) суб'єкта господарської діяльності, яким він володіє [124, с. 10]. Ресурсний потенціал характеризує внутрішні конкурентні і підприємницькі можливості ПЗВО щодо створення та реалізації конкурентних переваг при розподілі ресурсів. Аналіз ресурсного потенціалу дозволяє розширити сферу його застосування до сфери ЕБ та гарантувати найбільш ефективне використання ресурсів ПЗВО для його стабільного функціонування та сталого розвитку й унеможливлення настання внутрішніх і зовнішніх негативних дій (загроз) [116].

Організаційний підхід, запропонований О.О. Гетьманом, виходить зі стану справ СГД, який він може підтримувати певний час і рівень якого може бути як задовільним, так і уявним або таргетинговим [26, с. 251].

Основна ідея діагностичного підходу пов'язана зі станом ЕА, при якому не будуть піддаватися негативним впливам і залишаться незмінними його, по-перше, якісні ознаки та, по-друге, характеристики і параметри його зовнішнього середовища [43, с. 51].

Комплексний підхід націлений на організовану сукупність спеціальних органів, засобів, методів та заходів, які мають гарантувати захист ПЗВО від впливу зовнішніх та внутрішніх загроз [82].

Суть підходу, орієнтованого на захист інформації – гарантування таких умов функціонування ПЗВО, які б зберігали його комерційну таємницю [2, с. 23].

Запропонований А.В. Козаченко підхід з орієнтацією на захист економічних інтересів СГД, має на меті досягнення гармонізації в часі і просторі, з одного боку, економічних інтересів ПЗВО, з іншого - бізнес-інтересів ЕА, які так чи інакше пов'язані з першим, але функціонують поза територією його діяльності [74, с. 84].

Орієнтований на захист від загроз підхід ставить у центр захищеність діяльності СГД від шкідливих проявів зовнішнього оточення, його адаптацію до реальності та вміння усувати впливи, які можуть спровокувати негативні наслідки діяльності [4].

Підхід, орієнтований на відповідну сукупність умов та чинників. Характерними ознаками цього підходу є домінантність сукупності умов і чинників, які забезпечують незалежність СГД, сталий розвиток, витривалість, потенціал до безперервного самовдосконалення та поліпшення діяльності ЕА [179, с. 220].

Досліджуваний Ю.Лисенком, С.Міщенком, Р.Руденським та А.Спірідоновим підхід бере за основу виробничо-економічну систему, зокрема такий її стан, при якому сталий розвиток ПЗВО відбувається через певні

механізми, які стримують вплив загроз або повністю припиняють їх дію [86, с. 49].

Науково-методичний підхід, що ґрунтується на розкритті властивостей стійкості суб'єкта господарської діяльності як системи, був описаний С. П. Дубецькою як такий, що коріниться в реагуванні ЕА (в межах сукупності його контактів) на непередбачувані умови в умовах впливу внутрішніх та зовнішніх загроз відносно його витривалості, розвитку та виживання [38, с. 157].

Вузькофункціональний підхід в управлінні економічною безпекою підприємства, за визначенням Є.І. Овчаренко, полягає у діях, що спрямовані на підтримання усіх підсистем підприємства у прийнятному стані на основі використання функціонального менеджменту у прийнятті рішень та вузькофункціональності у ЗЕБ СГД [115; 79].

Гармонізація економічних інтересів суб'єктів лежить в основі гармонізаційного підходу, прихильниками якого є вчені-безпекознавці Г.В. Козаченко, В.П. Пономарьов, О.М. Ляшенко [74].

Низка українських вчених-економістів, даючи визначення поняттю економічна безпека ЗВО, використовує захисний (В.В. Коврегін, Г.В. Козаченко, Ю.С. Погорелов, Г.Д. Тюленєв) та ресурсно-функціональний (В.В. Коврегін) підходи. Ідеї вузькофункціонального підходу, який вимагає використання аналітичних даних фінансово-господарської діяльності та технологій прийняття рішень, використовує В.В.Гірняк, ідеї гармонізаційного підходу поділяє Л.П.Снігир.

Коротка характеристика наявних в українській теорії ЕБ науково-методологічних підходів до трактування поняття економічна безпека у розрізі ЗВО дає можливість систематизувати погляди українських учених-безпекознавців і визначити своє ставлення до них. З точки зору даного дослідження, автор обрав ті точки зору, які є принципово важливими для нього. Так, прихильниця гармонізаційного підходу Л. П Снігир зазначає, що економічна безпека ЗВО є цілісною системою, діяльність якої спрямована на забезпечення стабільності та розвитку з врахуванням стратегічних перспектив діяльності закладу [155]. Автор

погоджується з цією думкою, але вважає, що економічна безпека ЗВО має враховувати не лише стратегічні, а й оперативно-тактичні рішення з огляду на специфічність ризиків та загроз у діяльності ЗВО. Підтримуючи позицію Г.В. Козаченко, Г.Д.Тюленєва та Ю.С. Погорелова, які вкладають у поняття «ЕБ ЗВО» такі характеристики як стійкість до впливу зовнішніх та внутрішніх змін і виконання ним своєї соціальної ролі у суспільстві, автор проте вважає, що сутність ЕБ ЗВО потрібно розглядати з урахуванням аналізу специфічних загроз і ризиків діяльності ЗВО [73]. У цілому автор погоджується і з визначенням ЕБ В.В. Гірняка, який акцентує увагу на динамічності процесу забезпечення ЕБ ЗВО, яка проявляється у діях, що спрямовані на створення умов забезпечення їх стійкості [28]. Разом з тим, автор виходить з того, що створення умов забезпечення стійкості ЗВО має відбуватися з використанням менеджмент-технологій, які здатні сприяти забезпеченню розвитку ЗВО завдяки досягненню цілей функціонування та лідируючих позицій. Цікавим є визначення ЕБ ЗВО, що дає В.В. Коврегін [70]. За В. Коврегіним, це є стан ЗВО, в якому наявних ресурсів достатньо для запобігання, послаблення або захисту від загроз його діяльності, що дає можливість ефективно використовувати наявний потенціал закладу. Цей підхід є дійсно актуальним, оскільки пов'язує доступ до ресурсів як визначальний в реагуванні на загрози функціонування, однак його, на думку автора, слід використовувати у зв'язці з ситуативним підходом, що полягає у мінімізації втрат від загроз, контролі за власністю, захисті економічних інтересів ЗВО.

Синтез наведених підходів до тлумачення змісту поняття «ЕБ ПЗВО» з авторськими уточненнями дозволяє зробити висновок, що ЕБ на мікрорівні, об'єктом якої є ПЗВО, як поняття розкриває умови досягнення та управління ЕБ на стратегічному та тактичному рівнях задля максимально досяжного стану внутрішнього конкурентного потенціалу (КП) ПЗВО. Розширене визначення ЕБ ПЗВО, з огляду на наведені аргументи, дозволяє нам розглядати ЕБ ПЗВО не лише як певний сформований стан діяльності ПЗВО, в якому він здатний протистояти негативному впливу, а й умови існування активного суб'єкта освітньої діяльності, які він, по-перше, контролює, по-друге, в яких

самореалізується, враховуючи об'єктивну безпеку, тобто об'єктивно безпечні умови, які відрізняються від суб'єктивної безпеки як безпечних, контрольованих умов, які насправді можуть такими і не бути. Умови існування ПЗВО потребують уточнення умов формування ЕБ ПЗВО.

Як процес оволодіння умовами існування, забезпечення безпеки ПЗВО є в той же час (а) процесом реалізації свободи суб'єктів освітньої діяльності як здатності контролювати умови власного існування, тобто контролювати *прибутковість*; (б) процесом створення сприятливих умов для адаптивності змінам, пов'язаним з постійним підвищенням універсальних вимог споживачів і законодавства до якості ОП, і процесом задоволення встановлених та передбачуваних потреб споживачів, що означає, що суб'єкти господарювання в сфері освіти функціонують в умовах, за яких відбувається нарощення КП через забезпечення *якості освітніх послуг*, (в) процесом використання умов для загальностратегічного прогнозування та планування, в якому ПЗВО, здійснюючи попередній, поточний та ретроспективний аналіз, діють в умовах, за яких вони посилюють власну *конкурентоспроможність* [94].

Виконання цих дій за необхідними параметрами та методикою створює умови забезпечення стійкості ПЗВО. У табл. 1.1. представлено функціональні складові процесу формування системи економічної безпеки (СЕБ) ПЗВО, які визначають формування умов «Прибутковість – Якість – КСП».

Особливими складовими формування ЕБ ПЗВО є постійний моніторинг і контроль середовища діяльності. Їх включення до переліку складових автор пов'язує з визначенням ЕБ ПЗВО як специфічної сукупності умов діяльності ПЗВО. Перебувати в безпеці означає перебувати в об'єктивно безпечних умовах, тобто в таких, які ПЗВО в змозі моніторити і контролювати в процесі своєї освітньої діяльності, тобто в процесі власної самореалізації.

Ототожнення ЕБ ПЗВО з прибутком, який є результатом високої якості та КСП продукції та послуг ПЗВО, створює нові ознаки, що мають стати обов'язковими складовими поняття. Ці ознаки дозволяють автору визначити поняття «ЕБ ПЗВО» як умови (прибутковість, якість та КСП), які ПЗВО може

контролювати через офіс стратегічного та департамент тактичного управліннь. Офіс стратегічного управління ЗВО у функціональному розрізі повинен визначати загальні напрями розвитку ЗВО, які формуються, виходячи з місії, візії та завдань ЕА і характеризуються загальними базисними показниками. Департамент тактичного управління має бути інструментом для реалізації стратегії ПЗВО, аби дозволяти визначати моделі процесів і проводити аналіз інформаційних даних та потоків, організаційної структури, а також формувати детальні плани і регламенти діяльності ЕА. До цього офіс стратегічного та департамент тактичного управліннь повинні бути взаємопов'язаними та взаємодіючими із спеціалізованим відділом аналітики.

Таблиця 1.1

Функціональні складові формування ЕБ ПЗВО



Джерело: розроблено автором на основі [71; 127]

Сутність і функції відділу аналітики, який досліджує та аналізує загрози з боку зовнішнього та внутрішнього середовищ, будуть розкриті пізніше. Сукупність управлінських впливів з боку офісу, департаменту та відділу аналітики забезпечує незалежність ПЗВО, його стабільність, стійкість та здатність

до постійного оновлення і самовдосконалення, а також здатність адаптуватися до умов, які не впливають негативно на його самореалізацію шляхом використання СЕБ ЗВО, що забезпечить сталість розвитку шляхом постійного отримання прибутку (див. рис. 1.2.).



Рис.1.2. Розширене трактування поняття «ЕБ ПЗВО»

Джерело: розроблено автором на основі [73; 32]

Фахівець в галузі ЕБ О.І.Захаров вважає, що СЕБ є сукупністю внутрішніх і зовнішніх суб'єктів ЗЕБ підприємства, що мають спільні цілі та наділені відповідними функціями і правовими повноваженнями, що мають необхідну матеріально-технічну базу, підготовлений персонал, механізми управління і взаємодії, що володіють технологіями, формами і методами визначення, зниження рівня та протидії небезпекам і загрозам у сфері економіки [54]. І.П. Мігус розглядає СЕБ як «сукупність взаємопов'язаних елементів, які дозволяють здійснювати управління діяльністю акціонерного товариства шляхом мінімізації впливу на нього внутрішніх і зовнішніх загроз та досягнення ним поставленої стратегічної мети» [176]. К.В. Карпова розглядає СЕБ ПЗВО як сукупність пов'язаних між собою організаційно-правових складових [62]. Ці складові корелюються із зовнішніми та внутрішніми суб'єктами ЕБ ПЗВО з метою захисту

їх діяльності від загроз, які можуть стати на заваді розвитку ПЗВО та їх КСП у майбутньому.

З огляду на ключові положення визначень різними авторами СЕБ, їх цільову спрямованість на характеристику поняття СЕБ для суб'єктів господарювання та закладів освіти, тлумачення поняття «СЕБ ПЗВО», на думку автора, містить у собі такі взаємопов'язані елементи, як (а) досягнення сукупності цілей, завдань, методів та заходів для надбання визначених умов шляхом (б) організації відносин суб'єктів, об'єктів та способів захисту ПЗВО (в) за допомогою використання офісу стратегічної та департаменту тактичної безпек [94]. Такий підхід до трактування СЕБ ПЗВО дозволяє дати розширене розуміння СЕБ ПЗВО як здатності ПЗВО:

по-перше, адекватно реагувати на загрози і порушення стабільності і рівноваги системи ВО, протиставляти цим загрозам своєчасну і ефективну реорганізацію структури і функціонування задля забезпечення КСП;

по-друге, реалізувати цілі і завдання як необхідні умови функціонування ПЗВО задля забезпечення КСП;

по-третє, реалізувати найважливіші потреби суспільства (поза та всередині ПЗВО) задля забезпечення якості ОП;

по-четверте, створювати умови для безперервного пристосування механізму закладів освіти до постійно змінюваних умов досягнення поставлених цілей, що забезпечить КСП ПЗВО;

по-п'яте, функціонувати як автономна економічна система в рамках діючого законодавства, що забезпечує його незалежність, цілісність (необхідні умови безпеки ПЗВО) та сталий розвиток (захищеність і взаємозв'язок функціонального та інституціонального підходів) як системи та його захищеність від дії зовнішніх та внутрішніх загроз, що забезпечить прибутковість ПЗВО.

Спираючись на загальні визначення ЕБ і враховуючи вищевикладені особливості ЕБ ПЗВО, можна визначити СЕБ ПЗВО як економічний стан ПЗВО, який дає змогу зберігати стійкість до внутрішніх і зовнішніх загроз та гарантувати реалізацію інтересів ПЗВО шляхом:

- збереження і відтворення цінностей ЗВО у конкурентній боротьбі на ринку освітніх послуг;
- стабільного розвитку та реалізації власних свобод ЗВО в умовах недосконалої конкуренції (забезпечення прибутковості);
- репутації та престижу приватної форми освіти, в основу яких покладено якість освітніх послуг (якість).

Об'єктами безпеки у СЕБ ЗВО є складові системи ЕА: нормативно-правова, педагогічна, організаційна, управлінська, комунікаційна, виробничо-технічна, матеріальна, інтелектуальна, кадрова, комерційна, інформаційна, фінансова, технологічна, ринкова, соціальна, інноваційна, сировинна, енергетична, екологічна та ресурсне забезпечення.

Суб'єкти ЕБ ЗВО поділяються на зовнішні: держава, міністерства, податкові, страхові економічні суб'єкти та внутрішні: внутрішні служби, структурні підрозділи, юридичні підрозділи, персонал, залучений в роботу щодо ЗЕБ ЗВО, керівники, рада правління, власники, акціонери, потенційні інвестори, маркетингова служба. Внутрішні суб'єкти ЕБ визначають, коригують, виконують та координують заходи із захисту об'єктів ЕБ [104; 37].

ЗЕБ ЗВО як процес оволодіння умовами існування ЗВО є водночас і процесом реалізації свободи ЗВО як здатності контролювати умови власного існування. ЗЕБ визначається через змістові складники, які показано на рис.1.2. Всі складники знаходяться у тісних зв'язках один з одним. Вони взаємодіють і складають нерозривне ціле; взаємодіють із середовищем та між собою, мають мету, завдання та активний елемент - *управлінський персонал*, тобто людину та проводять аналіз інформаційних даних і потоків, організаційної структури ЗВО і ЗВО-конкурента та формують детальні плани і регламенти діяльності ЕА із забезпечення КСП ЕА та якості ОП. Ці ознаки надають підстави вважати СЕБ продуктом цілеспрямованих управлінських дій [59; 105] з власною структурою, яка складається з окремих складників, що виконують певні функції та визначають напрями впровадження заходів з організації системи захисту (рис. 1.3).

До їхніх функцій можуть входити моніторингова, організаційна, аналітична, оцінююча, попереджувальна та контрольна. Кожна з них має певне призначення.

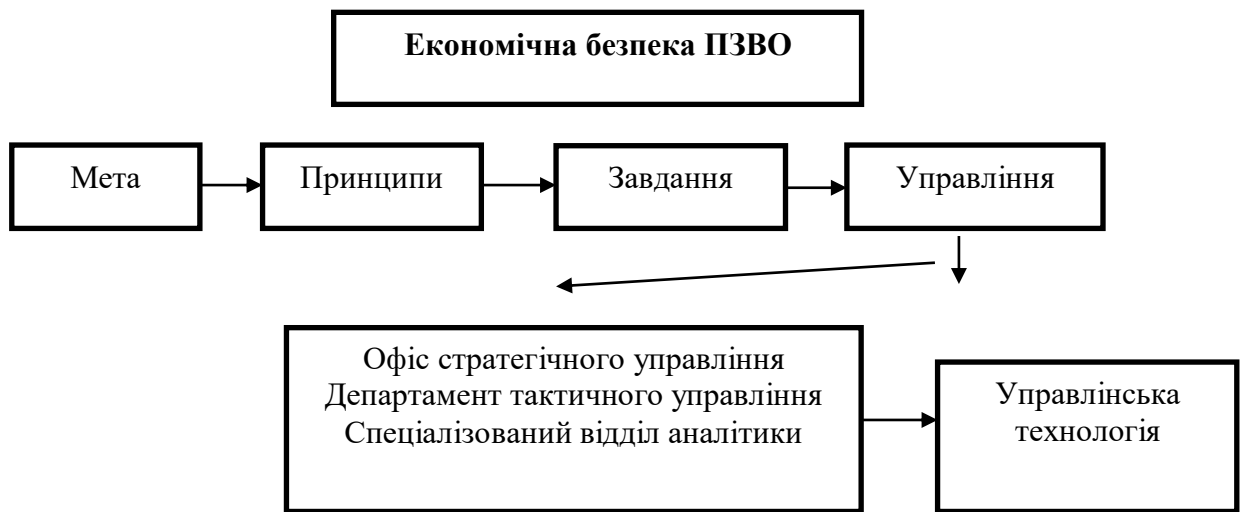


Рис. 1.3. Побудова системи забезпечення економічної безпеки ПЗВО

Джерело: авторська розробка

Розвиток та функціонування системи ЗЕБ ЗВО відбувається через вплив процесів трансформації у інституційному, організаційному-розпорядчому та операційному середовищах діяльності ЕА, які змінюють параметри системи та визначають складники СЕБ у відповідності до реалій сьогодення. При необґрунтованій зміні одного із складників (наприклад, з метою уникнення (зменшення) небажаних впливів загроз, ризиків та небезпек), відбувається непоправна взаємодія в системі ЗЕБ, яка один за одним вражає всі складники і створює нові механізми їх взаємодії.

Основною метою ЗЕБ ПЗВО є забезпечення його стабільного та ефективного функціонування щодо забезпечення ним якісних умов для здобуття ВО споживачами ОП, забезпечення безперервності освіти та підготовки кадрів. Це потребує постійного оновлення та покращення форм надання ОП, що може бути досягнуте ЗВО лише у випадку ефективного використання та розвитку КП. Наявний КП відображає володіння ЗВО, по-перше, внутрішніми конкурентними можливостями, які складають його конкурентні переваги, підвищують якість та прибутковість та, по-друге, зовнішніх конкурентних можливостей, що

забезпечують його стійкість до несприятливих умов конкурентного середовища та сприяють залученню ресурсів, партнерів, споживачів, посередників і навіть конкурентів задля ефективної протидії внутрішнім і зовнішнім загрозам.

Завдання, що вирішує система управління ЕБ, можна об'єднати у дві групи: загальні та спеціальні. Завдання загального плану складаються із завдань з попередження та нейтралізації загроз і небезпек. Їх призначення - вивчення партнерів, конкурентів, споживачів (існуючих та потенційних), майбутніх інвесторів та співробітників ЕА; пошук відповідей на стратегічні і тактичні питання ЕА щодо подальших дій та прийняття оптимальних управлінських рішень; моніторинг загроз безпеці власних ресурсів та їх усунення; збирання та аналіз інформації для передбачення розвитку ЗВО; своєчасне виявлення загроз суб'єкту та його співробітникам з боку зовнішнього та внутрішнього середовищ; формування позитивної репутації ЗВО серед споживачів і партнерів ЕА (існуючих та потенційних). Спеціальні завдання націлені на (1) створення сприятливого конкурентного середовища; (2) формування механізмів ЗЕБ ПЗВО; (3) створення механізму та умов оперативного реагування на загрози безпеці і прояви небажаних тенденцій у процесі функціонування ПЗВО; (4) запобігання дренажу кадрового потенціалу; (5) забезпечення збереження комерційної таємниці ЕА [7; 123]. Виконання ЕА загальних та спеціальних завдань запобігає виникненню та прояву можливих загроз його ЕБ.

Різноманітність процесів, які характеризують діяльність ЗВО, обумовлює коло загроз, з якими він в тій чи іншій мірі зустрічається. Під загрозами у сфері освіти розуміють сукупність наявних та потенційно можливих чинників, які впливають на ЗЕБ для діяльності освітнього сектору економіки [106]. Визначення їх сутнісних характеристик, оцінка та розробка управлінських рішень, що їх локалізують, потребують відповідної класифікації. Узагальнено чинники небезпеки функціонування ЗВО можна поділити на три основні групи: (а) внутрішні та зовнішні чинники, (б) макро- та мікроекономічні, (в) прямі та непрямі (опосередковані). Структура чинників породжує відповідні структури самих загроз і механізмів їх усунення. У своїй сукупності вони утворюють

багаторівневу модель загроз ЕБ ПЗВО (див. Додаток Г). Розглянемо визначені нами складові цієї моделі.

Внутрішня складова моделі охоплює технічні та організаційні умови роботи ПЗВО, які є результатом управлінських рішень, фінанси, маркетинг, управління персоналом, організаційну структуру. Відтак внутрішні чинники включають в себе кадровий персонал (ПВС, науковий, навчально-допоміжний, адміністративний), програмне та інформаційне забезпечення процесу навчання і наукових досліджень, наявність оптимізаційних проєктів, навчальне обладнання, в тому числі навчальну та наукову літературу, стимулювання діяльності професорсько-викладацького складу (ПВС). Рівень оцінки внутрішнього середовища ПЗВО полягає в систематичному моніторингу, аналізі, оцінюванні, контролі та коригуванні з боку адміністрації ПЗВО відповідно до сучасних тенденцій розвитку освіти.

Зовнішня складова моделі охоплює прямі та непрямі умови, які суттєво впливають на функціонування та розвиток ПЗВО як суб'єкта освітньої діяльності. До зовнішніх чинників, які мають прямий вплив, відносяться споживачі ОП та їх доходи, конкуренти, трудові ресурси, держава, акціонери, потужна реклама та засоби PR, а до чинників непрямого впливу відносяться політичні (політична діяльність для лобіювання інтересів певного ЗВО), економічні, соціальні, технологічні чинники. Особливістю рівня оцінки зовнішнього середовища ПЗВО є формування освітнього простору, якому притаманна, за висловом фахівця в галузі ВО Т.В. Фінікова, тенденція створення певних супідрядностей [1]. Ці супідрядності, верхній щабель яких займають найкращі університети – лідери на освітній арені, демонструють ранжування закладів щодо освітньо-кваліфікаційних рівнів відповідно до їх потенціалу та амбіцій; діяльність оцінюється рейтингами, а результати оцінювання впливають на комерційну успішність.

Міжнародна складова моделі залучає внутрішню та зовнішню складові, які формують певну сукупність умов розвитку ПЗВО, що складається з правового, економічного, соціального, технологічного та культурного середовищ окремих країн. Таким чином, чинниками міжнародного середовища є правові бази, система

регулювання економіки, культурні цінності, рівень науково-технічного розвитку країн, розвитку комунікаційних систем, інфраструктури, глобалізаційні процеси. Рівень оцінки міжнародного середовища полягає в розвитку інформаційної бази, яку ПЗВО використовує для аналізу роботи ЗВО-конкурентів та ЗВО-партнерів.

Аналіз чинників наведених складових має істотне значення, адже всі вони є взаємозалежними та створюють певний ланцюжок передачі небезпек та загроз.

Зазначимо, що особливості функціонування внутрішньої, зовнішньої та міжнародної складових ПЗВО визначають *специфічні* загрози у сфері приватної ВО. По-перше, це конфлікт між освітніми та економічними цілями ПЗВО як соціального інституту.

Інша специфіка загроз безпеці ПЗВО, що пов'язана із зовнішнім середовищем, має пряме відношення до мікросередовища або навіть може походити від мікросередовища самих ЗВО. Серед цих особливостей

(а) низька КСП випускників приватних університетів на українському та європейському ринках праці. Орієнтація ПЗВО на одну категорію споживачів ОП (студентів із низькими вимогами до якості надання ОП) зумовлює зменшення вимог до персоналу ПЗВО та знижує КСП ПЗВО;

(б) зниження стимулювання ПВС. Це може спровокувати неякісне викладання дисциплін, низький рівень навчального процесу, дренажу кваліфікованих фахівців та зниження наукової діяльності ПЗВО;

(в) невизначеність мікросередовища, яка детермінується кількістю доступної та достовірної інформації, якою оперує ПЗВО, та вплив асиметричної інформації на ефективність рішень ЗВО;

(г) умови функціонування ПЗВО в контексті безперервності управління, виключення помилок в оцінці стану об'єкта управління та дій персоналу;

(д) нездатність керівництва ПЗВО попереджати та уникати можливості потрапляння під загрози, ліквідовувати шкідливі наслідки негативних явищ, які впливають на їхню діяльність як суб'єкта економіки. Саме неспроможність вчасно відреагувати та попередити явища економічного характеру стала причиною кризового стану багатьох ПЗВО в Україні;

(е) відсутність оптимізації структури ПЗВО та витрат на розвиток освітньої, наукової, господарської діяльності ПЗВО;

(є) зниження іміджу та рівня привабливості ПЗВО;

(ж) відсутність постійної роботи з потенційними роботодавцями та спонсорами.

Конкурентний потенціал ПЗВО визначає ще одну специфіку загроз, оскільки перебуває у причинно-наслідковому зв'язку з поняттям «прибуток» та може впливати на його рівень, як потім він може його і визначати. Зниження потенціалу ЕА негативно впливає на ЕБ, і тим самим несе загрози прибутковості ПЗВО. Підвищення КП забезпечує реалізацію конкурентної стратегії ПЗВО за рахунок внутрішнього КП та створює умови для розвитку КСП у перспективі за рахунок зовнішнього КП ЕА [9]. Формування та розвиток КП ПЗВО пов'язане з розробкою стратегій ПЗВО. Результати стратегічного планування розвитку мають причинно-наслідковий зв'язок з ЕБ ПЗВО [63]. Реалізація та розвиток потенціалу відбувається на основі стратегій, які сприяють узгодженню КП ПЗВО з потенціалом ринку, що означає відповідність якості ОП до вимог споживачів та забезпечення внутрішньої економічної ефективності (прибутку).

Сучасний ПЗВО не є статичним суб'єктом. В умовах постійно мінливого зовнішнього середовища він динамічно розвивається. І через це виникають нові специфічні загрози, що породжені переходом ПЗВО на якісніший щабель розвитку ПЗВО, який забезпечує зростання конкурентних переваг. При досягненні нового рівня потенційні загрози перетворюються на реальні, але стратегія випередження їх вже врахувала. Технологія виходу з такого алогічного ЗЕБ одна: адаптація ЗВО до нової ситуації.

Виявлення і вживання заходів, спрямованих на запобігання загрозам ЕБ ПЗВО, потребує оцінювання прогнозованого стану ЕА внаслідок виконання прийнятих раніше стратегічних і оперативно-тактичних рішень та аналізу загальних тенденцій і процесів у затребуваності освітніх продукції і послуг. Так, І.Г. Бабець приділяє значну увагу заходам, орієнтованим на прогнозування стану закладу, завчасному виявленню небезпек і загроз, прогнозним сценаріям, на

основі яких встановлюються критеріальні показники досягнення цілей у межах стратегічних пріоритетів [6]. Виділені для вирішення цього завдання фахівці та створені аналітичні відділи дають можливість усвідомлено і цілеспрямовано проводити роботу щодо створення сприятливих умов для комерційної діяльності ПЗВО. Серед методів протидії загрозам та їх руйнівним результатам автор виділяє декілька груп: (а) «загроза-усунення»; (б) ухилення від загроз; (в) диверсифікація загроз; (г) лімітування загроз. Кожен з методів має свої обмеження у застосуванні, а у сукупності вони знижують шанси настання загрози та суттєво зменшують рівень її впливу на ЕА. ЕА, вивчивши ринок, своє внутрішнє середовище та функціональні зв'язки всередині нього, а також зовнішнє середовище і потенційних конкурентів, може приймати стратегічні й тактичні рішення та розробляти заходи з нейтралізації або мінімізації наслідків загроз і небезпек. У сучасних умовах для ПЗВО найбільш дієвими методами захисту від загроз, послаблення, запобігання впливу загроз і їх нейтралізації є «загроза-усунення», зменшення впливу загроз та диверсифікація методів захисту від загроз, що досягається внаслідок процесу управління ЕБ ПЗВО через використання ресурсів, необхідних для такого захисту і нейтралізації загроз.

Як зазначає К.В. Карпова, з огляду на нечіткість перспектив функціонування ПЗВО на ринку ОП, відбувається постійне удосконалення системи управління ЕБ ПЗВО до сучасних реалій [62]. Особливістю сьогодення є розробка важливих для захисту навчального закладу ВО конкретизованих якісних показників, з огляду на те, що довгострокове планування ЕБ ПЗВО створює складність щодо орієнтування на досягнення кількісних показників.

До переліку якісних показників стану ЕБ ЗВО за його освітньою діяльністю автор відносить 5 складових: інформаційна (якісний доступ до Інтернету, наявність інтерактивних засобів навчання, підручників, навчальних посібників, фахових періодичних видань, наявних у власній бібліотеці), кадрова (кількість ППС з науковими ступенями та вченими званнями, наявність спеціалізованих Вчених рад, кількість фахових видань у ЗВО (у тому числі тих, які індексуються в наукометричних базах даних)), матеріально-технічна (забезпеченість

різноманітними кабінетами, лабораторіями, обладнанням, необхідними для виконання навчальних програм), правова (рівень акредитації ЗВО, форми управління ЗВО, кількість скарг щодо якості надання ОП на рік, наявність органів студентського самоврядування) та фінансова (середня вартість навчання (за базовими спеціальностями), статутний фонд, наявність філій в Україні та за її межами, страхування надання ОП, наявність фондів підтримки).

Формування технології управління ЕБ ПЗВО відбувається на основі організаційного забезпечення, аналітичного забезпечення та фінансового забезпечення. В.В. Крутов вважає, що управління ЗЕБ «органічно входить в загальну систему управління безпекою» ЕА. Ми погоджуємося з думкою В.В. Крутова [80], що місце управління ЕБ у загальній супідрядній системі управління безпекою є найважливішою функціональною підсистемою, яка забезпечує реалізацію управлінських рішень і полягає у такій послідовності: управління безпекою ПЗВО, управління ЗЕБ ПЗВО, управління ЕБ ПЗВО та вважаємо, що однією із найважливіших умов формування позитивних результатів діяльності ЕА є розробка та впровадження у СЕБ ПЗВО ефективної технології ЗЕБ ПЗВО, складником якої є управління ЕБ ЕА.

Автор погоджується з думкою Т.Б. Кузенка про те, що управління ЕБ є складовою частиною ЕБ СГД. Воно залежить від обґрунтованого використання методів оцінки рівня ЕБ як бази й інструменту контролю [81] та визначення та аналізу ризиків та загроз та надання орієнтирів для планування і здійснення економічної діяльності суб'єктів господарювання.

Технологія ЗЕБ ПЗВО виступає як сукупність цілей, завдань, методів та заходів, реалізація яких дозволяє досягнути цільового рівня ЕБ, запобігти зовнішнім та внутрішнім загрозам, вчасно створити запобіжні заходи з метою уникнення втрат прибутку або отримання збитку через роботу відділу аналітики, який аналізує функції ЕА, принципи і методи управління закладом; діагностує фінансову ситуацію, що склалася; оцінює організаційну структуру ПЗВО, його управлінський персонал.

Доречно зауважити, що технологія ЗЕБ просуває реалізацію основних груп стратегій. Перша група стратегій направлена на утримання і розширення стадій життєвого циклу ПЗВО з урахуванням його цільових установок і стратегічної політики. Друга група стратегій забезпечує попередження, розпізнавання, оцінку впливу загроз, що виникають у зовнішньому і внутрішньому середовищах, та формує механізми ефективного вирішення проблем ЕБ ПЗВО [80].

Т.В. Клименко вважає такі елементи як об'єкти, суб'єкти, загрози, фінансові інтереси, принципи, інструментарій (методи, критерії та індикатори, фінансові важелі, інструменти), нормативно-правове та інформаційне забезпечення основою побудови механізму ЗЕБ СГД [67].

Автор погоджується з Т.В. Клименко, але зауважує, що до виокремлених елементів технології ЗЕБ необхідно ще й віднести ризики: ринковий та операційний, підприємницький, виробничий та інноваційний.

Автор погоджується з Ю.Б. Лавровою, яка доречно зауважує, що основа механізму ЗЕБ СГД полягає у системному поєднанні «інструментів, методів, важелів та інформаційно-аналітичного забезпечення, створюваних на базі принципів ЗЕБ, що об'єктивно існують як економічні закономірності, а також виробляються суб'єктами управління ЕБ для досягнення і захисту фінансових інтересів» останнього [83], але притримується думки, що для досягнення ефективної технології ЗЕБ ПЗВО необхідно здійснювати налагоджену маркетингову роботу, застосовувати ефективну політику.

Автор погоджується і з Т.Б. Кузенко, Н.В. Сабліною, О.Ю. Литовченко, що для якісного управління необхідно правильно обрати метод оцінки, але крім контролю і планування автор вважає ще й *прогностику* важливою складовою ЗЕБ ПЗВО.

Автор підтримує комплексність у підході до ЗЕБ ПЗВО, яка полягає у визначенні ЕА задач, цілей, місії та візії, планування, прогнозування, маркетинговій, контролінговій діяльності, впливі зовнішнього та внутрішнього середовищ у часовому просторі на ПЗВО, налагодженні діяльності щодо

управління ЕБ не лише службою безпеки, а й колективом, тобто механізм управління ЕБ ПЗВО є об'єктивною послідовністю дій [102].

Автор вважає, що технологія ЗЕБ ПЗВО має враховувати фактор «управління прибутком» ЕА та його КП, як умови ЗЕБ для внесення ємності і точності визначенню.

Різні ПЗВО по-різному проводять аналіз та визначають фактори, які впливають на їх внутрішнє середовище та зовнішнє оточення. Погоджуючись з думкою З.Є. Шершньової [175], яка зазначає, що моніторинг і первинний аналіз конкретних позицій мають розподілятися між відповідними спеціалізованими службами, ми вважаємо, що позиціями ЕБ ПЗВО має займатися спеціалізований структурний аналітичний відділ, який регулярно моніторить та аналізує первинну інформацію, яка становить інтерес для ЕА.

Підсумовуючи вищевикладене, можна зазначити таке. ЗЕБ ПЗВО залежить від того, як ЕА буде протистояти впливу зовнішніх і внутрішніх чинників загроз та небезпек, які негативно позначаються на його прибутковості. Запобігання негативним наслідкам загроз ЕБ ПЗВО чи мінімізація негативного впливу залежить від вибору заходів та методів, які забезпечать виявлення ризикованої ситуації та ліквідацію її причини на самому початку. Врахування багатогранності складових ЕБ ПЗВО і специфіки роботи освітньої галузі, в якій ЕА здійснює свою діяльність, є важливим елементом при обранні методів та інструментів ЗЕБ.

Управління ЗЕБ ПЗВО визначається напрямками та цілями ПЗВО в області безпеки із залученням співробітників як виконавців конкретних заходів, що офіційно формулюються керівництвом. ЗЕБ та управління нею є першочерговою задачею ПЗВО. Сформована на науковій основі СЕБ ПЗВО є організаційною основою створення її аналітичного структурного відділу – КБ [16]. Уникаючи впливу негативних загроз та ризиків, ЕА за допомогою системи ЗЕБ отримує ланцюжок умов, які забезпечують йому підвищення КСП, що прямо пов'язано з якістю ОП, яка формує прибутковість ЕА. Отримання прибутку, КСП та підвищення якості для ПЗВО означає підвищення попиту на продукцію та послуги з боку споживачів.

1.2. Конкурентний бенчмаркінг як технологія забезпечення економічної безпеки приватних закладів вищої освіти

З'ясування сутності ЕБ ПЗВО та її забезпечення дозволяє перейти до розгляду питання про конкретні технології її забезпечення. Виходячи з того, що ринкове середовище, у широкому розумінні, складається із споживачів, продукції та послуг, посередників та каналів збуту, комунікацій та фінансових інтересів, СГД і систем взаємовідносин СГД, а всі складники об'єднує спонукальний центр – попит, то вектором його руху є якість продукції та послуг, зниження яких підштовхує ЕА зайнятися пошуком технологій, які б могли забезпечити ЕБ задля зростання прибутковості. Цілісне і системне розуміння, бачення і представлення СГД в процесі його самореалізації в ринкових умовах технологій усунення загроз та небезпек зсередини (загрози з боку внутрішньо організаційних процесів) і ззовні (загрози з боку зовнішнього і ділового середовищ), а також мінімізації можливих шкідливих наслідків свідчить про здатність певного суб'єкта господарювання захистити власні інтереси. Використовуючи сукупність сил, засобів і методів роботи в системі ЗЕБ, ЕА розробляє стратегії та тактики захисту від можливих загроз та небезпек, враховуючи реальне фізичне, технічне, правове, фінансове, інформаційне, психологічне і спеціальне забезпечення.

Технології ЗЕБ ПЗВО містять у собі своєрідний мультиплікативний ефект, який поєднує інтереси ЗЕБ ЕА та вирішення питань прибутковості, адже, виробляються оптимальні управлінські рішення, які мають на увазі високу якість прогнозування тенденцій розвитку ринку, що, в свою чергу, визначається якісним аналізом поточної ситуації в ринковому середовищі.

Останні зміни у філософії управління, зокрема, що стосується його технологій, вказують на підвищену увагу ПЗВО до мінливого конкурентного середовища через аналіз потреб та інтересів споживачів з фокусуванням уваги на якості продукції та послуг і власній КСП з огляду на переваги пропозиції над попитом, на відміну від етапу «Управління завданнями» (Management by

Objectives) у 50-х роках, коли, як зазначає фахівець в галузі контролю за якістю Бернардо де Суза, зміст управлінських завдання полягав лише в розробці підсумкових орієнтирів, виконання яких фіксувалося персоналом [223]. Нині розробка управлінських рішень та вибір менеджмент-технологій проводиться з огляду на специфіку ПЗВО, його внутрішню структуру, структуру управлінських рішень, організаційні процеси та систему відносин, в яких вони здійснюються: формальні, субординовані, неформальні або міжособистісні. ЕА, які здійснюють свою діяльність в освітній сфері та проводять дослідження, формуючи групи розвинених в особистісному плані працівників з одного або різних структурних підрозділів, являють собою певну командну модель, яка забезпечує максимально самостійну роботу своїм співробітникам і надає можливість проявити особисту творчість у процесі роботи. Такі умови спонукають до творчих рішень, хоча працівники самі займаються пошуком потрібної їм інформації, а горизонтальні комунікації обмежені [57]. Як зазначає О.В. Орлик, суб'єкти управління впливають на об'єкти через певні управлінські дії, які створюють умови для опору реальним та потенційним загрозам та ризикам у певний період [118]. Методи управління, які застосовуються при цьому як сукупність важелів (маніпуляція, вплив, тиск), допомагають досягти ефекту, що відповідає вимогам економічного агента.

Аналіз підходів до технології ЗЕБ ЕА під впливом внутрішніх та зовнішніх загроз (розд. 1.1) показав, що відправною точкою засобів досягнення ЕБ є здатність ПЗВО забезпечувати власну ЕБ та запобігати внутрішнім та зовнішнім негативним впливам. А це означає, що ЕБ на рівні університетів можна представити як умови існування ЕА в ринковому середовищі, з абсолютним ступенем захисту його складових та здатність агента протидіяти змінам на зовнішньому та внутрішньому рівнях його функціонування у заданих умовах існування через аналіз показників стану ЕБ ПЗВО, його організаційної структури, прибутковості, якості ОП, використання різних методів попередження й усунення загроз і небезпек та його здатність розробляти ефективні управлінські рішення, нарощувати власний КП, самореалізовуватися та самовдосконалюватися.

Врахування цієї умови підводить нас до висновку, що технологія ЗЕБ ПЗВО – процес виявлення можливостей екзогенного, ендегенного факторів впливу, урахування плинності часу, моніторинг, адаптація до змін зовнішнього та внутрішнього рівнів функціонування ПЗВО та спрямування ЕА на виконання умов забезпечення ЕБ, зокрема «прибутковість», натомість механізм управління ЕБ ПЗВО – це сукупність послідовних та взаємопов'язаних дій з приводу управління інформаційними потоками, а також координація, управління та контроль з боку керівників закладу та інспекція з боку держави за виконанням ПЗВО діючих законів під час його взаємодії з конкурентами, посередниками, органами державної влади з врахуванням впливу зовнішніх та внутрішніх факторів, плинності часу та КП.

Систематизація основних зовнішніх та внутрішніх загроз українським ЗВО, що порушують їх економічний стан та стримують реалізацію власної свободи ПЗВО як здатності контролювати умови власного існування дозволяє визначити алгоритм використання технологій їх подолання (рис. 1.4.).

Ідея пошуку шляхів, які певним чином поєднують методи теорії і практики управління (управлінські знання) та методи прогнозування, планування, організації, координації, мотивації, контролю (управлінські функції) і сполучають якість, КСП і прибутковість ЕА, лежить в основі КБ [89].

КБ, адаптуючи та сполучаючи запозичені методи з вже використовуваними, створює ринкову менеджмент-технологію, яка спрямована на управління ПЗВО, зміну його характеристик, дослідження специфічних ОП, невикористаних можливостей процесів, адміністративних методів та співставлення їх з характеристиками ПЗВО-конкурентами [63; 136].

Менеджмент-технологія КБ змінює ставлення ЕА до макро- і мікросередовищ та дозволяє ПЗВО створювати єдину інформаційну мережу і стандарти співставлення, які надають йому можливість збирати інформацію про продукти, послуги і споживачів у ринковому середовищі, не завжди пов'язану зі сферою діяльності ПЗВО.



Рис.1.4. Інтеграція технологій усунення загроз в систему ЗЕБ ПЗВО

Джерело: авторська розробка

Беручи до уваги класичне трактування поняття «конкурентний бенчмаркінг» й оцінюючи різноманітні підходи до визначень бенчмаркінгу як першооснови всіх похідних його видів (див. Додаток Д), ми поділяємо точку зору українських економісток Н.М. Шведи [174] та Л.Р. Прус [139] щодо ознак першого:

(а) динамізм, оскільки, ґрунтуючись на класичній або вже розроблений для конкретного ЕА моделі КБ, суб'єкт управління послідовно здійснює всі процеси щодо аналізу досягнутих результатів (прийняття рішень (творчий і управлінський процес) - здійснення прийнятих рішень (виробничий процес) - прийняття рішення (творчий процес));

- (б) визначеність та чіткість виконання рішень;
- (в) залежність виконання рішень від фінансових ресурсів ЕА;
- (г) послідовність та точність виконання рішень;
- (д) зв'язність та розщеплюваність процесу порівняння;
- (е) тотожність та недвозначність виконання рішень;
- (ж) самовідновлюваність при порушенні рівноваги ЕА через турбулентність середовищ його функціонування.

Наведені ознаки КБ та наявність власного інструментарію, методів і технік (див.табл.1.2.), що є в розпорядженні офісу стратегічного та департаменту тактичного управліннь ЕА, надають можливість вважати КБ менеджмент-технологією, яка, за фахівцем зі стратегічного управління людськими ресурсами М.Армстронгом, може застосовуватись як на постійній, так і тимчасовій основі [185].

Особливі характеристики КБ як менеджмент-технології полягають у тому, що це, по-перше, інноваційна менеджмент-технологія, яка забезпечує КСП ПЗВО в довгостроковій перспективі, оскільки спрямована на пошук найбільш перспективних управлінських рішень, що безпосередньо впливають на інноваційну діяльність ПЗВО і мають довгострокові наслідки. Більше того, зіставлення ПЗВО-донорів та ПЗВО-реципієнтів дозволяє стимулювати розвиток останніх, випуск ними нових видів продукції і надання нових ОП. Значна увага приділяється ЕА впровадженню проривних технологій та інновацій, які гарантують дієве використання корпоративних ресурсів і підприємницьких можливостей. Важливу роль при цьому відіграє співвідношення стратегії нововведень і загальної стратегії ПЗВО, бо якщо новація виникає окремо від загальної стратегії ЕА, то існує ймовірність зриву введення її в роботу. По-друге, КБ – це «всеохоплююча» менеджмент-технологія: для виконання одного завдання збирають спеціалістів з різних функціональних підрозділів у міжфункціональну групу, в якій кожен відповідає за свою технологічну операцію. За визначенням Н.М. Шведа, БМ – це технологія, яка може застосовуватися на постійній

(постійна) або тимчасовій (тимчасова) основі; технологія, елементи якої використовують в управлінні повністю або частково [64].

Таблиця 1.2

Елементи менеджмент-технології КБ

Методи	• дослідження ринку; • аналіз діяльності конкурентів; • TQM та TQC; • підсистеми для надання оцінки та програмування безперервних поліпшень результатів управлінських рішень: ABC, CSF, QFD, TCA, TBC, BSC, ROI, TTM.
Інструменти	• обмін інформацією; • SWOT – аналіз; • збалансована система показників (Balanced Scorecard); • моделі організаційної самооцінки Т. Конті; • карти якості Дж. Далгаарда; • моделі премій в області якості, профіль якості; • структурування функції якості; • діаграма спорідненості (affinity diagram); • діаграма (графік) зв'язків (interrelationship diagram); • дерево рішень (tree diagram); • матрична діаграма (таблиця якості) (matrix diagram or quality table); • стрілочна діаграма (arrow diagram); • поточна діаграма процесу (flow chart); • діаграма процесу здійснення програми (process decision program chart); • матриця пріоритетів (аналіз матричних даних) (matrix data analysis).
Показники	• освітні продукція та послуги, технології освітніх та дослідницьких процесів, технології менеджмента, маркетинга та PR; • фінансові показники; • показники прибутковості фінансово-господарської діяльності; • показники ділової активності; • показники оцінки ліквідності; • показники продуктивності праці
Інфраструктурне забезпечення	• Законодавство України про ВО, яке базується на Конституції України і складається із Законів України «Про освіту», «Про вищу освіту» «Про наукову і науково-технічну діяльність»; • нормативно-правове забезпечення, інформація, програмне забезпечення, засоби комунікації
Зовнішні результати	• Фахівці
Стимули	• Лідерство у галузі інновації

Джерело: авторська розробка

Ще однією особливістю КБ є використання інтелектуальних активів ЕА, світових проривних інновацій та електронного навчання працівників, оскільки основна конкуренція розгортається навколо процесів, головним засобом досягнення досконалості яких стає використання інформації та знань. КБ, використовуючи інформацію, її властивості і закони, а також явні і неявні знання із зовнішнього середовища, зіставляє його з внутрішніми знаннями і створює нове управлінське знання, яке використовується для ЗЕБ ЗВО. По-четверте, досвід показує, що КБ є проявом процесів міжнародної глобалізації, і обмін інформацією у даному випадку виступає інструментом розвитку бізнесу і способом зниження витрат [47].

У широкому розумінні КБ можна представити як певний процес, що складається з шести послідовних дій: моніторинг конкурентного середовища ПЗВО, що полягає в діагностуванні освітньої галузі; аналіз КСП ПЗВО та діагностування та його основних конкурентів; конкурентне позиціонування ПЗВО – вибір стратегічних підрозділів з перевагами у конкурентній боротьбі; пріоритизація; розробка концепції та стратегії управління КСП ПЗВО; реалізація конкурентної стратегії ПЗВО. Цей процес передбачає систематичну й упорядковану роботу щодо постійного поліпшення, з одного боку, діяльності ЕА та, з іншого - мотивації діяльності ПЗВО та його прагнення до досконалості.

Відтак, КБ можна представити не лише як технологію конкуренції, а як менеджмент-технологію, що спрямована на забезпечення послідовного, безперервного і поступового поліпшення діяльності економічних суб'єктів заради досягнення нових умов, а саме: якості, прибутковості, КСП. Ця менеджмент-технологія є людино центричною, оскільки має управлінський персонал - команду, яка її розробляє, удосконалює, та у міру необхідності залучає зовнішнього споживача і враховує турбулентність зовнішнього середовища. Така двоїстість процесу визначає ієрархічність структури КБ як процесу. У традиційному ж розумінні КБ як менеджмент-технологія трактується як одно спрямований процес, бо неокласична економічна теорія, наприклад, технологічний підхід до аналізу фірми А. Маршалла [99], Дж. Вінера [227],

розуміє ЕА як «чорні скрині», які здійснюють вибір в умовах заданих функцій. Кожний ПЗВО розглядається або як об'єкт, або як суб'єкт впливу, а КБ є засобом отримання доступу до інформації. Отже, теоретично об'єкти різні, але менеджмент-технологія, яка ними використовується, єдина – КБ.

Використання КБ надає можливість ЕА отримати конкурентні переваги (за Б. Гільдебрандом це і є стратегія суб'єкта господарювання) [27], що зміцнює ЕБ ЗВО. Логіка цього процесу досить проста. Досягнення успішних конкурентів і ЕА-лідерів, методи та прийоми, які вони використовують, стають предметом аналізу ЕА-реципієнта та адаптуються ним до особливостей власної діяльності. У процесі адаптації споживач стає партнером ПЗВО-бенчмаркувальника, оскільки при прийнятті рішень враховується його голос. Системність у використанні КБ є чинником підвищення рівня КП суб'єктів та фактором, що забезпечує його ЕБ. Саме у такий спосіб реалізується головна мета КБ - ЗЕБ ПЗВО-реципієнта. Реалізація цієї мети супроводжується розкриттям внутрішніх властивостей КБ: безперервність; циклічність у формі спіралі, а не хвиль; динамізм. За допомогою преактивних вимірників розуміння реальних процесів та через набуття конкурентних переваг, які можна утримати протягом тривалого часу, вони втілюються у певний рівень ЕБ.

Аналізуючи внутрішні властивості КБ, слід констатувати домінантність безперервності. Вона проявляється в тому, що генезис етапів, починаючи з внутрішнього КБ діяльності ПЗВО і закінчуючи контролем та коригуванням еталонного порівняння, запускає механізм безперервної побудови процесу КБ, який завершується переходом до нового циклу, що породжує нове «колесо КБ» - новий механізм безперервного вдосконалення діяльності ПЗВО, що забезпечує посилення його ЕБ.

Характерною рисою циклічності є рух не по колу, а по спіралі. Це є ознакою прогресивної форми розвитку і водночас засвідчує безперервність процесу вдосконалення і розвитку [91]. Циклічність КБ символізує принцип повторення в рішенні проблеми - досягнення поліпшень крок за кроком з подальшим

удосконаленням самого процесу КБ. Спиральна циклічність процесу КБ свідчить про його динамізм у виконанні будь-яких рухів, дій і врешті усього процесу ЗЕБ.

КБ використовує різноманітні інструменти для діагностики управління ЕБ ПЗВО, які дозволяють виявити її стан [93]. Серед них особливе місце належить SWOT-аналізу, збалансованій системі показників (Balanced Scorecard), моделі організаційної самооцінки Тіто Конті [76] та моделям премій в області якості [186], які розробляються і діють на різних менеджмент-рівнях (міжнародний, регіональний, національний, державний, галузевий, корпоративний): Національна американська премія *Малколма Болдріджа* за якість в категорії «Освіта» (вважається, що університети повинні проводити БМ дослідження на постійній основі, збирати дані для вимірювань, порівнянь, аналізу якості і тенденцій за основними програмами і ОП, порівнювати свої досягнення з середніми показниками в сфері освіти на національному рівні, провідними організаціями, щоб претендувати на звання кращих) [201], модель Європейської премії якості EFQM [224] та модель RADAR (Results – результати, Approach – підхід, Deployment – розгортання, Assessment and Refine – оцінка і покращення) [218].

Це має на меті стимулювання і мотивацію діяльності ЕА до їх прагнення до досконалості та встановлює причинно-наслідкові взаємозв'язки між можливостями ЗВО і досягнутими результатами. Критерії цих премій розробляються з урахуванням світових тенденцій у побудові систем управління, а філософія моделей відображає ключові фактори успіху у забезпеченні КСП та прибутковості ЗВО: досягнення збалансованих результатів; створення доданої вартості для споживачів; передбачення, цілісність лідерства; управління через процеси; КСП персоналу як основи успіху; підтримка креативності та інновацій; вибудовування партнерства; відповідальність за стійке майбутнє. Ми вважаємо, що до системи менеджмент-технології КБ належать також методи управління, які створюють його інформаційну та реалізаційну основу, а саме: дослідження ринку, аналіз діяльності конкурентів, TQM та TQC. Питання КБ лежать у сфері побудови ключових компетенцій ЗВО, які допомагають ЗЕБ ЕА. Використовуючи низку підсистем, створених для надання оцінки та програмування безперервних

поліпшень результатів управлінських рішень: ABC, CSF, QFD, TCA, TBC, BSC, ROI, TTM [178], КБ може застосовуватись в якості менеджмент-технології для діагностики управління ЕБ ЗВО на різних рівнях об'єкта в рухомому та інертному станах, згідно з поняттям КСП.

Інша важлива характеристика КБ як технології управління ЕБ полягає у визначенні об'єктів використання, об'єктів вивчення, об'єктів зіставлення та видів інформації. Об'єктами використання виступають усі підрозділи ЗВО, об'єктами вивчення – споживачі, ЗВО-донори, методи ведення бізнесу ЗВО-донорами. Об'єкт зіставлення тісно пов'язаний із ключовими факторами успіху, а отже, зростанням доходу і прибутковістю - факторами, які найбільш серйозним чином визначають можливості ЗВО, який прагне досягти успіху у своєму виді діяльності в нових умовах з метою подальшої організації бізнес-процесів, які ефективно позначаються на результатах його функціонування.

Всі ці характеристики неможливі без стрижневої – *інформації* [91]. Оцінка ризиків є невід'ємною складовою ЕБ ЗВО та проводиться на основі збирання, обробки, узагальнення, моніторингу, комплексного та систематизованого використання інформації відділом аналітики, який аналізує такі властивості інформації як об'єктивність (необ'єктивність), достовірність (недостовірність), повнота (неповнота), актуальність (неактуальність), цінність (марність), зрозумілість (незрозумілість). Інформація підпорядковується певним якісним законам інформації: закон збереження інформації, закон переходу інформації, закон виникнення інформації, закон незбереження інформації, закон узгоджених каналів інформаційної взаємодії, закон подвоєння інформації, закон перекодування інформації, закон тезауруса, закон фасцинації, закон маєвтики та закон опосередкованого управління, та є частиною процесу управління економічною безпекою суб'єкта господарської діяльності [112, с. 156–169]. Як види інформації використовуються внутрішні дані про ЗВО та зовнішні дані про конкурентів, партнерів, лідерів. ЗЕБ СГД формується на основі збору якомога повної, у тому числі (напів)конфіденційної інформації про діяльність різних суб'єктів ринкового середовища [53], аналізу та оцінки фактичного стану КП ЗВО

і всього ринку в цілому, а не лише на основі порівняння з одним конкурентом для розробки моделі ЗВО-еталону, яка порівнюється із станом об'єкта управління (певного рівня безпеки). Стратегія такого порівняння складає суть КБ для ЗЕБ ЗВО, що надає можливість зробити аналіз ключових факторів успіху (конкурентних переваг) як найбільш значущих показників - чинників, які приносять ЗВО переваги перед ЗВО-конкурентами та визначити шляхи вдосконалення цих показників. У кінцевому підсумку це сприяє формуванню КП ЗВО, що відповідає ситуації на ринку і підвищенню КСП ЕА, як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

КП у цьому випадку розуміється як здатність ЗВО в ринкових умовах виробляти оптимальну кількість конкурентоспроможної продукції чи послуг при ефективному використанні наявних ресурсів. Його структура є типовою структурою економічного потенціалу. Її утворюють науково-технічний, трудовий, фінансовий, інформаційний, маркетинговий, організаційно-управлінський, природно-ресурсний, інтелектуальний, інвестиційний, виробничий, інноваційний, інфраструктурний, екологічний та зовнішньоекономічний складники. Потенціал ЗВО прямо впливає на прибуток ЕА, його КСП та визначає якість продукції та послуг. Взаємозв'язок ефективності роботи закладу та використання ресурсів обґрунтував свого часу американський учений М. Портер. Він визначив, що КСП полягає у продуктивності використання ресурсів [131]. Важливим для нашого дослідження є також висновок С.В. Генералової [25] щодо системної оцінки виробничого потенціалу СГД. Вона пропонує використовувати для цього індикаторний метод, який дозволяє проаналізувати систему ключових показників (індикаторів), які відображають стан основних елементів економічної структури і дають як кількісні, так якісні характеристики досліджуваного об'єкта.

Вся сукупність проаналізованих понять дає можливість підійти до визначення предмету КБ. Вихідною тут є модель системи управління, яка включає процеси та субпроцеси з їх вхідними даними, висновками й критеріями визначення результату, а центральною ланкою розуміння того, що КБ є, з одного боку, процесом, а з іншого – результатом цього процесу. По-перше, це процес і

результат застосування кращих методів ЗВО-конкурентом, по-друге, процес і результат використання отриманої інформації на користь ЗВО-реципієнта. Результати КБ поряд з результатами маркетингових досліджень використовуються при виробленні цілей і стратегій діяльності ЗВО. Таким чином, предметом КБ при вирішенні питання ЗЕБ ПЗВО безпосередньо є ЕБ закладу. Розглянуті нами властивості КБ дозволяють ідентифікувати його місце в системі ЗЕБ ПЗВО:

- створення системи раннього попередження для захисту власної сфери впливу;
- виявлення рівня розвитку ЗВО-донора-еталона та шляхів досягнення цього рівня у порівнянні із ЗВО-реципієнтом;
- виявлення ЗВО власних резервів для удосконалення своєї діяльності;
- створення ЗВО власного інтелектуального активу;
- встановлення ділових зв'язків з партнерами та експертами з метою мінімізації затрат на оцінювання власної діяльності та діяльності СГД-донорів;
- зміцнення позицій на національному та світовому ринках.

Разом з тим, аналіз джерел вказує на те, що в умовах сучасного динамічного бізнес-середовища функції менеджмент-технології КБ мають певні обмеження. Це стосується не стільки самих функцій, скільки їх наповнення та масштабів прояву. Найбільш класично функції КБ проявляються в передбачуваних запланованих умовах, але вони не завжди є задовільними в умовах турбулентності та непередбачуваних змін, коли ймовірним є виникнення загроз та ризиків. Існує ряд й інших слабких місць. М. Портер, наприклад, вважає, що зіставлення негативно впливає на роботу СГД, оскільки стратегічна ефективність, що базується на різниці, підміняється операційною, що базується на схожості. В результаті слабкі ЕА, намагаючись наслідувати лідерів, уніфікуються, позбавляються унікальності і несхожості на інших ЕА [131]. У роботах британського економіста Д. Лонгботтома [209] піднімається питання про неможливість надання вагомих конкурентних переваг через копіювання. Фахівець з економіки Г. Девіс [211] пропонує у громадському секторі замість запозичення чужих практик винаходити

нові, в той же час фахівці з реінжинірингу М. Хаммер і Д.Чампі [170] в рамках концепції зміни оточення стверджують, що імітація вже існуючих практик занадто повільний і малопродуктивний шлях.

Ще одним обмеженням повного використання призначення КБ є застарілі принципи, його побудови. Окремі з них не відображають суті і прогресу самої концепції БМ. Ми вважаємо, що до загальних принципів КБ діяльності як методу управління (цілеспрямованість, спеціалізація у поєднанні з універсальністю, послідовність, безперервність, зовнішній огляд дій, концентрація на ключових процесах ЗВО-донорів, взаємність, аналогія, вимірювання, достовірність, заохочення сприйняття нових ідей, фокусування організаційних ресурсів на розвиток кращих практик) необхідно додати принципи, які уможливлюють використання КБ в сучасних умовах. Це насамперед принципи, сутність реалізації яких забезпечує ЕБ ЗВО, як представлено в табл. 1.3.

Реалізація цих принципів орієнтована на скорочення розриву між досягненнями конкурентів та власними досягненнями (що сприяє отриманню прибутку та конкурентних переваг на ринку) та розробку внутрішньої стратегії розвитку ПЗВО, яка забезпечує підвищення якості ОП. Єдність нових орієнтирів забезпечує ПЗВО ЕБ у відповідній сфері з урахуванням наявного КП ПЗВО.

Таким чином, КБ – це інноваційна менеджмент-технологія, яка використовує інтелектуальний потенціал ПЗВО для визначення дій, які приводять ПЗВО до отримання прибутку, створення стратегії ділової поведінки, вироблення управлінських рішень, за умови не копіювання чужих ідей. Через це вона набуває рис специфічної технології, оскільки, по-перше, є альтернативою для оцінки кількісних та якісних параметрів результативності організаційних процесів, пов'язаних з управлінням ЕБ ПЗВО. Це має місце у разі неможливості використання традиційних математичних моделей для вимірювання ефективності роботи ПЗВО, що відбувається при неефективності організаційної структури ЕА та способів організації його виробничих процесів. По-друге, специфіка менеджмент-технології КБ проявляється у необхідності врахування принципів, які регламентуються кодексом поведінки ПЗВО при використанні КБ.

Таблиця 1.3.

Принципи КБ та сутність їх реалізації

	Принципи	Сутність реалізації (за форми дотримання/реалізації)
1.	Проблемоорієнтованість проведення аналізу	- швидка реакція на появу реальних та потенційних загроз, своєчасне прийняття відповідних управлінських рішень; - оптимальність при прийнятті рішень; - концентрація на прибутковості ЕА-учасників КБ; - концентрація на якості продукції та ОП; - орієнтованість на стимулювання попиту; - концентрація на розвитку КП та підприємницьких здібностей
2.	Виваженість та цілеспрямованість управлінських рішень	- оперативність, динамічність та варіативність під час прийняття управлінських рішень у сфері ЕБ: оперативна розробка управлінського рішення у кількох альтернативних варіантах, враховуючи визначені критерії; - інтегрованість у загальну систему менеджменту та загальну систему управління ЕБ ЗВО; - спрямованість на стратегічні цілі (фокусування на стратегічному та оперативному управлінні); - своєчасність розроблення та вживання заходів із нейтралізації загроз ЗВО
3.	Самовідновлюваність рівноваги ЗВО в умовах турбулентності	- постійне спостереження за конкурентами з метою виявлення, попередження та нейтралізації загроз та небезпек; - поліпшення освітнього рівня трудового колективу та запобігання дренажу ПВС; - заохочення працівників до сприйняття нових ідей; - моніторинг думки споживачів на кожному етапі процесу; - систематичне проведення внутрішнього КБ; - стимулювання відповідальності (створення стимулів для ефективного використання ресурсного потенціалу, запровадження інноваційних проєктів); - активність ЗВО (реалізація активних дій та заходів захисту економічних інтересів ЗВО із використанням нестандартних форм і способів захисту)
4.	Концентрація на якості, КСП та прибутковості ЗВО	- концентрація на прибутковості ЕА-учасників КБ; - концентрація на якості ОП
5.	Взаємовигідні відносини із усіма учасниками бізнесу, особливо колегами та партнерами, пов'язаними соціально-економічними відносинами	- взаємовигідність процесу порівняння для усіх залучених ЗВО-конкурентів; - постійне збільшення кола об'єктів для пошуку елементів переваги аналізу задля ЗЕБ ЕА; - підготовка до КБ; - постійний контакт; - завершеність процесу КБ; - законність КБ; - обмін інформацією та її прозорість; - використання аналітичної інформації після проведення КБ; - конфіденційність
6.	Орієнтація на споживача	- систематичне проведення внутрішнього та зовнішнього КБ; - поліпшення рівня/кваліфікації персоналу.
7.	Моніторинг думки споживачів на кожному етапі процесу	- постійне спостереження за думкою споживачів та ЗВО-донорами

Джерело: розроблено автором на основі [64; 78; 69]

По-третє, для забезпечення орієнтації ПЗВО на скорочення розриву між досягненнями конкурентів та своїми власними досягненнями, ПЗВО виконує певні завдання КБ, які визначають його як специфічну менеджмент-технологію, що чітко орієнтована на масштабні інноваційні процеси, які забезпечують підвищення ЕБ ПЗВО в обраній сфері бізнесу, науки або технологій.

Застосування менеджмент-технології КБ в сфері освіти надає їй рис специфічної освітньої менеджмент-технології, оскільки КБ в сфері освіти діагностує якість освітніх послуг, які володіють специфічними характеристиками:

- відсутність постійної можливості порівняння ціни на подібні освітні послуги, що надаються різними освітніми закладами;

- можливість продавати ОП будь-яку кількість разів різним споживачам;

- споживач, отримавши ОП, збагачується новими знаннями;

- неможливість патентування ОП з огляду на їх часткову ексклюзивність.

Окрім того, для діагностики ОП ЗВО-реципієнту при виборі об'єктів КБ слід врахувати те, що:

- 1) не існує ЗВО кращого за всіма параметрами відразу;

- 2) ЗВО у своєму розвитку неминуче проходить певні стадії життєвого циклу, які неможливо пропустити;

- 3) область порівняння повинна мати істотний потенціал поліпшення для ЗВО-реципієнта;

- 4) не кожне БМ порівняння передбачає процесний підхід, існує проблемно-орієнтований КБ.

Завдяки КБ оцінюється внутрішній потенціал ЗВО, прогнозується його розвиток в обраній сфері, проводиться порівняльна оцінка стосовно його базових об'єктів, обґрунтовуються цільові значення параметрів ефективності власної діяльності з урахуванням наявного потенціалу і досягнень провідних конкурентів, структуруються цілі за елементами виробничої структури та сфери бізнесу, формуються заходи, необхідні для забезпечення лідируючих позицій, в тому числі розробляються інноваційні підходи до вдосконалення бізнес-процесів і нових прийомів підвищення якості продукції та послуг і ефективності роботи,

забезпечується реалізація заходів для досягнення цілей КБ, переорієнтується корпоративна культура і ментальність.

Як специфічна технологія ЗЕБ ПЗВО конкурентний бенчмаркінг виконує визначені функції. Основні з них представлені в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Функції конкурентного бенчмаркінгу

Функції КБ	Сутність (зміст) функції
Управління	планування, організація, контроль, координація
Економічна	розвиток та накопичення
Комунікативна	узгодження та координація інтересів
Соціальна	вихід на більш високий рівень розвитку
Соціально-культурна	створення позитивного іміджу
Інформаційна	формуванням регіональних і національних баз даних
Освітня	навчання сучасним підходам до управління

Джерело: розроблено автором на основі [211; 61]

Кожна з названих функцій КБ має особливі характеристики. Поетапна реалізація змісту функцій КБ представлена в табл. 1.5.

Через функції КБ реалізується захист економічних інтересів ПЗВО від внутрішніх та зовнішніх загроз за умови дотримання розглянутих раніше принципів (табл. 1.3).

Обмеженням у використанні КБ є також відсутність зв'язку між принципами і новими проявами КБ, в результаті появи яких колишні його ознаки не є достатньо повними, наприклад, у сучасних умовах індивідуальний КБ (власний аналіз ПЗВО окремих процесів, функцій, методів й технологій, що ним застосовуються) не сприяє формуванню стійких ринків, оскільки передбачає в основному посилення суперництва між конкурентами.

Сутність КБ проявляється також через сукупність зовнішніх ознак та властивостей, які дають можливість виділити одиничне та індивідуальне із сукупності (табл. 1.5). КБ із зовнішніми ознаками та властивостями, зазначеними в табл. 1.5, дає змогу витягти взаємні вигоди від взаємодії партнерів з КБ, які в підсумку позначаються на підвищенні ЕБ учасників ринку.

Таблиця 1.5.

Етапи реалізації змісту функцій КБ

Функція КБ	Етапи реалізації змісту функції КБ
Управління	- планування еталонного зіставлення; - вивчення зовнішніх і внутрішніх умов; - визначення цілей і завдань; розробку планів адаптації і впровадження передового досвіду; - вибір стратегій зближення із ЗВО-еталоном; - складання кошторису витрат на проведення процесу КБ
Організація процесу КБ	- організація збору інформації про діяльність донора-«еталона»; - укладання з донором з КБ угод і договорів про співпрацю в процесі проведення еталонного зіставлення; - вибір форм та інструментів КБ; - організація управління технологією КБ та інформаційно-аналітичним інструментарієм
Контроль процесу КБ	організація контролю якості процесу, у якому якість продукції та послуг є лише одним із елементів загальної якості: - усвідомлення ПЗВО того, що отримання статусу «найкращий» відбувається через задоволення споживача, розуміння того, що становить зміст задоволення споживача і як можна та необхідно вирішувати його проблеми
Координація процесу КБ	- зіставлення уявних змін і результатів діяльності ЕА із існуючо або синтезованою ідеальною моделлю власної організації бізнесу; - створення та підтримка системи безупинних покращень результативності бізнесу на основі отриманого результату
Економічна функція	- зростання продуктивності ПЗВО та його КСП. Підфункції розвитку і накопичення визначають контури поля взаємодії, в рамках якого залишаються ті суб'єкти, які поділяють цілі та використовують єдиний інструмент їх досягнення.
Комунікативна	- налагодження каналів комунікації, необхідних для співпраці і взаємодії ЗВО. Підфункція узгодження або координації інтересів визначається можливістю координувати суперечливі інтереси сторін, що дозволяє ПЗВО здійснювати спільні дії для реалізації поставленої мети.
Соціальна та соціально-культурна	- стимулювання процесу виходу ПЗВО із тіні на вищий рівень розвитку; - створення форм позитивного іміджу ПЗВО та його ділової культури
Інформаційна	- формування регіональних і національних баз даних діяльності ПЗВО, які допомагають відшукувати нові джерела вдосконалення і нові прийоми праці; - введення в практику обміну інформацією з конкурентами, якщо вона не є секретною і не призведе до звинувачень у шпигунстві, плагіаті і, як результат, конфлікту з конкурентом. Це надає ПЗВО можливість знизити витрати на послуги кваліфікованих професіоналів на ринку обміну інформацією, не знижуючи цінності інформації, та прийомом підвищення ЕБ суб'єкта господарювання.
Освітня	- навчання сучасним підходам до управління ЗЕБ ПЗВО; - активізація процесу навчання ПЗВО і створення мотивації для змін на краще

Джерело: розроблено автором на основі [58; 194]

Вся інформація, яку ПЗВО збирає, аналізує, узагальнює за допомогою КБ із внутрішніх джерел та зовнішніх джерел ПЗВО, створює інформаційну та методологічну базу управління. Завдяки цьому формується більш повне бачення зовнішнього ринку, у ракурсі, який постійно змінюється та доповнюється. Аби забезпечити динаміку дослідження ринку ПЗВО використовують, з одного боку, працю кваліфікованих фахівців, з іншого – прагнуть охопити весь ринок. З огляду на об'єктивні причини, не всі ПЗВО можуть зробити зазначене, тому уявлення про ринок формується відповідно до власних сил і можливостей ПЗВО.

Таблиця 1.6

Сутність КБ та сукупність зовнішніх ознак та властивостей

Сутність конкурентного бенчмаркінгу	Зовнішні ознаки та властивості
Методика проведення КБ	часовий КБ просторовий КБ порівняльний КБ КБ за спрямованістю КБ за обміном даними
Ступінь формальності та наявні ресурси КБ	формалізовані неформалізовані
Кількість форм КБ, які використовуються	індивідуальний КБ комплексний КБ

Джерело: авторська розробка

Отже, впровадження КБ, тобто діяльності щодо систематичного визначення найкращих систем, процесів, процедур, практик, управлінських рішень і комбінованого досвіду з їх порівняння націлене на сприяння поліпшенню конкурентних позицій, підвищенню якості продукції і послуг та прибутковості ПЗВО і тим самим на посилення їх ЕБ. З огляду на обмеженість часу на прийняття рішень в конкурентному середовищі, швидке формулювання проблеми, інтерпретація ситуації, адаптація економічних агентів до змін, прогноз змін у зовнішньому середовищі, гнучке реагування на зміни має велику цінність. Саме КБ є тією технологією, яка забезпечує більше часу для реакції на дії конкурентів, забезпечує управління ЕБ ПЗВО.

1.3. Типологія конкурентного бенчмаркінгу та його методична конструкція

Здатність суб'єкта господарської діяльності перевершити конкурентів у заданих умовах певною мірою залежить від методів та інструментів, які він обирає для досягнення місії, мети та завдань власного функціонування. Обрання методів та інструментів менеджмент-технології КБ означає вибір (обрання) раціонального, маловитратного та структурованого способу забезпечення ним КСП своєї продукції та послуг, підвищення прибутковості та перейняття від передових ЕА методів управління ЗЕБ. Водночас з огляду на чутливість та вимогливість споживачів до якості продукції та послуг йдеться і про задоволення їх потреб.

Розуміння менеджмент-технології КБ як системи пов'язане з вичлененням його системотворних зв'язків, що надає можливість виявлення структурних рівнів та пояснення місця КБ в управлінні ЕБ СГД. Теоретичне обґрунтування використання КБ можливе через побудову його ідеальної моделі, яка на нашу думку, обов'язково має бути спроектована з урахуванням інтересів споживачів і бути орієнтованою на високу прибутковість за умови включення в неї ознак та принципів таксономічного (раціональної класифікації і систематики) опису об'єктів, що вивчаються.

Автор вважає, що поняття «бенчмаркінг», яке, за визначенням засновника цього методу удосконалення діяльності СГД Роберта Кемпа, означає «пошук кращих методів, які ведуть до покращення діяльності» [194], характеризує БМ як метод, який був відомий ще у соціалістичній системі господарювання як метод «запозичення передового досвіду», хоча теоретико-методологічні основи та підстави даної діяльності практично не були розроблені. У більш розгорнутому визначенні поняття «бенчмаркінг», що було дано фахівцем в області якості Г.Ватсоном, це є «оцінка процесів та їх порівняння з процесами СГД - лідерів у світі з метою отримання інформації, корисної для покращення власної діяльності»

[230]. Завдяки сучасним розробкам цей метод покращення господарської діяльності оформився в окремий теоретико-методологічний та прикладний напрям - «конкурентний бенчмаркінг», в якому завдання господарської діяльності визначаються не від досягнутого, а на основі аналізу показників конкурентів [90]. Сучасне теоретико-методологічне та фактичне розподілення основних логічних (структурних) одиниць КБ по групах, відповідно до його ознак та системотворних зв'язків, показане в таблиці в Додатку Е. Ця систематизація була виявлена шляхом аналізу наявних у спеціальній літературі класифікаційних ознак КБ. Як їх критерії автор виділив: форми КБ, методику проведення КБ, ступінь формальності КБ та наявні ресурси КБ (див. Додаток Е).

Підсумовуючи результати аналізу сутності, форм прояву та типів КБ, можна зробити ряд важливих висновків:

- *предмет* КБ – це показник (результат) використання найкращих методів ЗВО-конкурентом та показник (результат) використання отриманої інформації в інтересах ЗВО або продукт, процес, обладнання, функція, стратегія, ЕБ тощо;

- *об'єкт проекту* КБ - продукція, послуги, витрати, процеси, стратегія, а *об'єкт наслідування* КБ: КБ лідера, КБ еталону, КБ ЗВО- конкурента.

- *мета* КБ – зменшення витрат, поліпшення якості продукції та послуг, підвищення задоволеності споживачів, скорочення виробничого циклу/циклу обслуговування, постійне вдосконалення діяльності ЗВО з використанням знань і навичок конкурентів (ЗВО у висококонкурентному середовищі прагне удосконалити свою діяльність задля того, щоб перегнати конкурентів через постійне впровадження інновацій, а не просто дотягнутися до їх рівня), ЗЕБ ЗВО;

- *структурно-логічні одиниці КБ*: (а) індивідуальний, партнерський, консультаційний, корпоративний, асоціативний залежно від *переліку учасників* процесу зіставлення; (б) пошук ідеї, планування програми, виробництво, просування продукції (послуг) на ринок за *фазами інновації*; (в) вертикальний, горизонтальний, системний за *напрямами порівняння удосконалень*; (г) комплексний, функціональний тощо за *масштабом* та ін. [90].

Авторська класифікація КБ надає можливість встановити для кожної логічної одиниці чітко визначене місце серед інших класів, тобто виявити найбільш істотну ознаку, яка визначає характер усіх інших ознак, та виокремити серед них розвинені, нерозвинені або нетипові, та проміжні, які перебувають на межі різних класифікаційних логічних одиниць, поєднуючи у собі ознаки, що властиві різним групам.

Аналіз спеціальних джерел дозволив автору серед істотних ознак виділити: (1) часовий КБ, (2) просторовий КБ, що поділяється на (2.1) КБ середовища, (2.2) КБ за розташуванням ЗВО-донора, (3) порівняльний КБ, що підрозділяється на: (3.1) КБ за масштабом порівняння, (3.2) КБ за напрямками порівняння удосконалень, (3.3) КБ за учасниками порівняння, (3.4) КБ за суб'єктом порівняння, (3.5) КБ за предметом порівняння, (3.6) КБ за зовнішнім порівнянням (3.7) КБ за внутрішнім порівнянням (4) КБ за спрямованістю, що поділяється на (4.1) КБ за рівнем застосування чи рівнем управління, (4.2) за часовою спрямованістю, (5) КБ за обміном даними.

(1) За ознакою «часовий КБ» П.Л. Гордієнко розрізняє [34]:

- товарний або реверсивний БМ (40-і рр. минулого століття), який полягає у вивченні і порівнянні технічних переваг характеристик та особливостей продукції конкурентів з подальшим удосконаленням у власному виробництві;
- КБ (80-ті рр. минулого століття), який полягає у комплексному підході до порівняльного аналізу конкурентів та відноситься до проміжної групи, оскільки поєднує ознаки, які входять до різних груп (див.Додаток Г);
- процесний БМ (90-ті рр. минулого століття), який полягає у вивченні бізнес-процесів як конкурентів, так і найкращої практики в інших галузях та відноситься до проміжної групи, оскільки поєднує ознаки, які входять до різних груп (див.Додаток Г);
- стратегічний БМ (90-ті рр. минулого століття), який полягає у прийнятті управлінських рішень з орієнтацією на довгострокове удосконалення діяльності ЗВО через запозичення успішного досвіду зовнішніх суб'єктів господарювання;

- глобальний БМ (початок ХХІ століття), який полягає у посиленні позиціонування ЗВО у світовому просторі через використання досвіду міжнародних СГД.

(2) За ознакою «просторовий КБ»

(2.1) К.І. Радченко виділяє [140]:

КБ середовища:

- БМ мікросередовища (внутрішній БМ), який має власні структурні рівні, а саме: КБ, загальний БМ, функціональний БМ;
- БМ макросередовища (зовнішній БМ) з структурними рівнями: галузевий, міжгалузевий.

(2.2) Просторовий КБ підрозділяється на КБ за розташуванням ЗВО-донора, у якому Н.А. Колкова та С.С.Чернов виділяють [75]:

- внутрішній БМ, який передбачає порівняння аналогічних процесів, продукції та послуг всередині ЗВО та вважається простим в обміні інформацією;
- зовнішній БМ, який полягає у пошуку зовнішніх ЗВО, які відомі як найкращі у своєму класі;
- міжнародний БМ, що використовується, коли ЕА розширює пошук об'єкта порівняння за межами країни свого функціонування.

(3) За ознакою «порівняльний КБ» розрізняють [3; 5]

(3.1) «КБ за масштабом порівняння» [108; 15]:

- організаційний БМ, що використовується на рівні організації;
- регіональний, який використовують для порівняння на рівні регіону;
- національний – на національному рівні;
- міжнародний – на міжнародному рівні;
- комплексний (загальний) БМ, який полягає у вивченні будь-яких СГД у різних галузях, таким чином надає ЗВО-еталону можливість порівняння практик;
- функціональний БМ, який полягає у порівнянні характеристик певних функцій, процесів, технологій, способів організації та управління ЗВО-еталонів, у своїх та інших галузях. Таке зіставлення забезпечує доступ до інформації та

гарантує високі можливості використання новітніх функцій, процесів, технологій тощо.

(3.2) «КБ за напрямками порівняння удосконалень» розрізняють [143]:

- вертикальний БМ, який полягає в зосередженні інноваційного циклу в одній вертикально інтегрованій структурі з передачею результатів «зверху вниз»;
- горизонтальний БМ, який полягає у просуванні інновацій (нововведень) між одно порядковими структурами в рамках соціального комплексу.

(3.3) за ознакою «КБ за учасниками порівняння» поділяється на [10]:

- індивідуальний БМ, який полягає в збиранні відкритої інформації, джерелом якої є самооцінка об'єкта вивчення, яку він надає в публікаціях, беручи участь у конкурсах на здобуття премій з якості та рекламної інформації в Інтернеті, наданої самим ЗВО, або результати аналізу діяльності ЗВО сторонніми консалтинговими структурами;
- індивідуальний КБ, який полягає в збиранні відкритої та закритої інформації з різних джерел (див. індивідуальний БМ);
- консультативний БМ, який полягає у порівнянні ЗВО з іншими ЗВО за допомогою консультативних структур, який збирають та аналізують інформацію незалежно від ЗВО;
- корпоративний (партнерські відносини) БМ полягає в точеному одноразовому застосуванні та фокусується на одному конкретному процесі, який завчасно експертним шляхом ідентифіковано як проблемний для оптимізації рішень в проблемній області;
- асоціативний БМ, який полягає у проведенні порівняння ЗВО, які уклали конкуренто-бенчмаркінговий альянс та слідуєть засадам Кодексу поведінки [229];
- кооперативний БМ полягає в порівняльному аналізі ключових виробничих функцій з метою їх покращення; відмінною ознакою є участь ЗВО-партнера-еталона, для якого участь підвищує його інвестиційну привабливість.

(3.4) КБ за суб'єктом / об'єктом порівняння розрізняють [40]:

- КБ, який полягає в аналізі рівня ефективності діяльності ЗВО у порівнянні з його прямими конкурентами;
- партнерський БМ, який полягає у здійсненні аналізу за взаємною домовленістю, об'єктами є обидві сторони

(3.5) КБ за предметом порівняння А.В. Дубодєлова виділяє [39] процесний БМ полягає у вивченні кращих процесів та обмежених функцій;

- стратегічний БМ полягає у забезпеченні відповідності стратегії СГД ключовим факторам успіху в галузі і стратегіям поведінки конкурентів;
- функціональний БМ (див.вище);
- БМ результатів дослідження спрямований на порівняння даних результатів діагностики та тривале дослідження бізнес-процесів, як основних складових у досягненні оптимальні значень показників;

(3.6) КБ за зовнішнім порівнянням, особливістю якого є порівняння ЗВО з іншими суб'єктами-донорами, Є.В. Савельєв та Р. Кан розрізняють [149; 202]:

- партнерський БМ (див. вище);
- КБ (див.вище);
- індивідуальний БМ (див. вище);
- індивідуальний КБ (див. вище);
- стратегічний БМ (див. вище);
- глобальний БМ (див. вище);
- функціональний БМ (див. вище);
- міжнародний БМ, який полягає в пошуці ЗВО-партнерів в інших країнах;
- галузевий БМ, який базується на порівнянні ЗВО, які належать до однієї галузі, але не вважаються прямими конкурентами (пропонують різні освітні послуги тим самим споживачам як можливість отримання додаткової освіти поза основної освітньої програми або пропонують підготовку за різними освітніми програмами, розрахованими і на випускників шкіл і на дорослу аудиторію);
- міжгалузевий БМ, який полягає у пошуку прикладів передового досвіду в інших галузях.

(3.7) КБ за внутрішнім порівнянням, особливістю якого є аналіз діяльності ЗВО через призму порівняння якості, характеру та результатів роботи структурних підрозділів, автор розрізняють [24]:

- фірмовий БМ, що полягає в аналізі ЗВО загалом;
- виробничий БМ полягає у спрямуванні аналізу на виробничі процеси в цілому;
- технологічний БМ полягає в покращенні вибіркового виробничих процесів, інженерних практик, процедур збирання даних, показників діяльності для кожного процесу, який досліджується, для покращення діяльності підсистем;
- метричний БМ полягає у виявленні слабких областей діяльності ЗВО, де необхідно провести ряд змін, на відміну від технологічного моніторингу, який є засобом досягнення цих змін;
- операційний БМ полягає у спрямуванні аналізу на забезпечення переваги над конкурентами (створення конкурентних переваг) у різних функціональних напрямках діяльності ЗВО – собівартості виробництва, ефективності продажу, дослідженнях і розробках, тощо.

За «об'єктом порівняння» [226]:

- процесно орієнтований та проблемо орієнтований.

(4) За ознакою «спрямованість КБ» поділяється на [231; 195]

(4.1) «КБ за рівнем застосування» розрізняють:

- структурний, який полягає у аналізі елементів інфраструктури (фінанси, освіта, транспорт тощо);
- галузевий, який полягає в порівнянні на міжнародному рівні різних секторів економіки;
- БМ окремих ЗВО, який полягає у аналізі окремих факторів, які визначають суть роботи ЗВО та виявляють його сильні та слабкі сторони.

(4.2) За ознакою «часова спрямованість / час реалізації» та «рівні цілей та рівні управління» А.В. Дубодєлова, О. В. Юринець, А.В. Катаєв [40] та В.М. Білявський [10] розрізняють:

- стратегічний БМ полягає в оцінюванні альтернатив, розробці і реалізації стратегій з урахуванням ключових факторів успіху в галузі та конкурентному середовищі для поліпшення позиціонування на ринку в довгостроковому періоді;

- оперативний (тактичний) БМ полягає в прийнятті тактичних рішень, які забезпечують у короткотерміновій перспективі досягнення ринкових переваг у різних напрямках діяльності ЗВО.

- операційний БМ полягає у забезпеченні переваги над конкурентами (створенні конкурентних переваг) у різних функціональних напрямках діяльності ЗВО – собівартості виробництва, ефективності продажів, дослідженнях і розробках.

(5) За ознакою «обмін даними» КБ є електронним та інтерактивним [111; 206]:

- електронний КБ – обмін даними через електронні довідники, номенклатуру програмного забезпечення індивідуального і колективного користування, допоміжні методи виконання окремих операцій;

- інтерактивний КБ – обмін даними через мережі та сайти;

- інституційний КБ - обмін даними через аутсорсинг;

- споживчий КБ - обмін даними про бажання споживачів.

Отже, з огляду на основні логічні одиниці, структурні рівні та об'єкти аналізу, БМ являє собою метод порівняння підходів до просування та реалізації продукції та послуг, цінової та асортиментної політики ЗВО, його управління: (а) ЗВО, (б) персоналом, (в) збутом продукції та послуг, які застосовують найбільш успішні ЗВО, а КБ як його різновид є технологією аналізу інноваційних підходів ЗВО-донорів. Ця технологія поєднує в єдину систему розробку стратегії, галузевий аналіз та аналіз конкурентів. Її складовими є структурні рівні, що пов'язані системоутворюючими зв'язками, і, з точки зору управління ЕБ СГД, забезпечують ЗВО інформацією про зовнішнє та внутрішнє середовище ЗВО, тенденції розвитку та зміни в ньому, відкриття, новітні технології, плани та наміри конкурентів, які прямо або опосередковано можуть вплинути на ЗВО.

Таким чином, в рамках загального підходу до типології КБ, як його логічні одиниці виступають внутрішній та зовнішній КБ як показано на рис. 1.5.

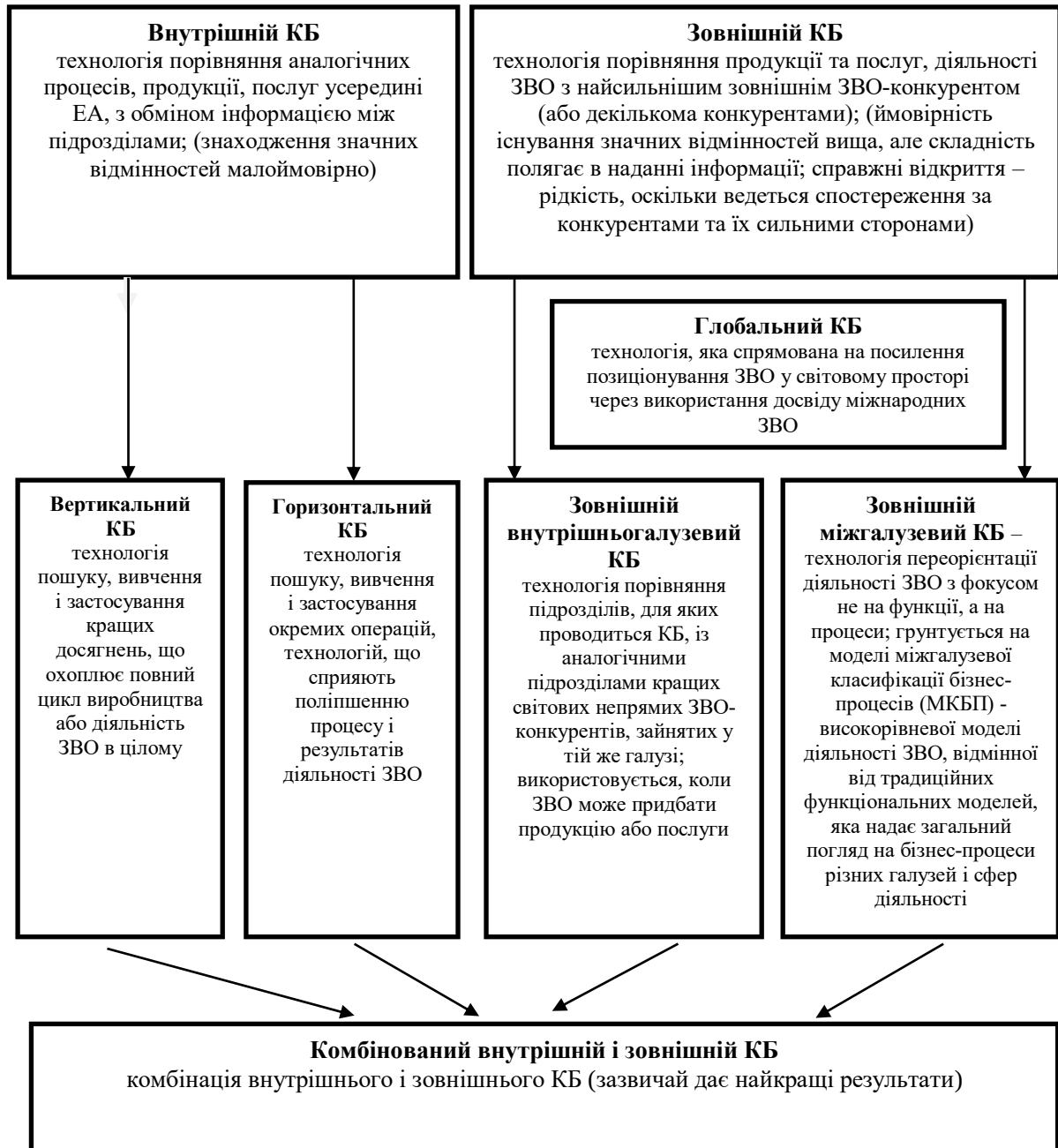


Рис. 1.5. Основні логічні одиниці конкурентного бенчмаркінгу

Джерело: авторська розробка на основі [234; 31; 48]

Використання основних логічних одиниць КБ визначається необхідністю нівелювання слабких місць в діяльності ЗВО та модернізації її напрямів з метою підвищення ЕБ за умов дотримання вимог ланцюжка «Прибутковість – Якість –

КСП», що реалізуються при мінливих параметрах середовища функціонування ЗВО. У таблиці (див.Додаток Г) подано характеристику логічних одиниць КБ за дотримання вимог ланцюжка «прибутковість – якість – конкурентоспроможність».

Наведена класифікація не є вичерпною. Як показало дослідження (розд. 1.2), вона обов'язково має бути розширена за рахунок введення такої ознаки як потенціал. Потенціал відображає можливості ЗВО для розвитку та максимально ефективного використання умов ланцюжка «прибутковість – якість – КСП». Умови є максимальною величиною показника, яку можливо досягнути при оптимальному використанні потенціалу. Таким чином, такий потужний елемент як потенціал стає компонентом прибутковості, якості та КСП ЗВО. Саме ця ознака уможливорює достовірність порівняння стану певного рівня безпеки ЗВО-реципієнта зі стандартом ЗВО-донора, бо вона не є тимчасовою і не відбиває лише момент порівняння. Вона дозволяє порівнювати саме витoki розглянутих раніше характеристик. Г. С. Мерзлікіна та Л. С. Шаховська [100], наприклад, пропонують розрізняти ринковий, фінансовий і виробничий потенціали у рамках економічної спроможності ЗВО. Кожен з них можна розглядати як критерій формування відповідних видів КБ. З цією точкою зору варто погодитись, оскільки вона охоплює найважливіші сфери діяльності ЕА. Крім зазначених потенціалів ЗВО, ми вважаємо, слід виокремити інноваційний, інвестиційний, кадровий, інформаційний та методичний. У цьому випадку КБ проводиться з одного з перерахованих напрямів діяльності будь-якого господарюючого суб'єкта.

Зазначимо, що ринковий конкурентний потенціал (КП) ЗВО показує наявність можливостей для формування ланцюжка умов «прибутковість – якість – КСП», забезпечує ефективну реалізацію стратегій ЗВО та сприяє збільшенню частки ринку. З огляду на це, до критеріїв класифікації основних логічних одиниць КБ слід додати його характеристики, які полягають у прогностичній сукупності виробничих і споживчих сил, що обумовлюють попит та пропозицію, та потенціалах інших ЗВО, які беруть участь у господарській діяльності. Внутрішній ринковий КП формує можливості ЗВО для створення та реалізації

внутрішніх конкурентних переваг на основі розподілу ресурсів (матеріальних, основних фондів, фінансових, інформаційних, трудових), а зовнішній ринковий КП створює умови для розвитку та покращення конкурентної позиції ЗВО у майбутньому. Важливість виділення цього критерію пояснюється тією роллю, яку управління КП ЗВО відіграє в процесі господарської діяльності. Управління КП здійснюється на основі застосування досвіду ведення бізнесу передовими ЕА та завдяки цьому є орієнтацією на показники діяльності ЕА, які успішно розвиваються, автоматично фокусуються на споживачів, завойовуючи й утримуючи конкурентні позиції на ринку. Резервний рівень ринкового КП ЗВО посилює адаптаційні можливості ЗВО у період конкурентних умов, які змінюються. Таким чином, розширена класифікація додає ринковий КБ, що є порівнянням передового досвіду ЗВО-конкурентів та взаємодії з ринковим середовищем, використовуючи власні маркетингові можливості та становище на ринку однойменної ОП. Ринковий КБ доцільно проводити на постійній основі, яка дозволяє відстежувати власні конкурентні переваги на ринку, підвищувати КСП ОП, контролювати ситуацію на ринку через систему постійного моніторингу. Ряд дослідників визначають КБ як вид маркетингових досліджень та маркетингового аналізу [195]. Інформація, отримана шляхом традиційних маркетингових досліджень, буває недостатньою для аналізу діяльності ЗВО та прийняття стратегічних рішень, оскільки вона дозволяє виявити «наслідок», але не «причини». До того ж, за Є. А. Михайловою [101], збір інформації про ринок - суто функція оперативного маркетингу. На наш погляд, методологія маркетингового моніторингу методів здійснення бізнес-процесів має ґрунтуватися на принципах КБ, оскільки це дозволить ЗВО виявити позитивні і негативні моменти реалізації бізнес-процесів. Безперервний аналіз діяльності конкурентів, переймання (а не копіювання) кращого досвіду на ринку ОП, оптимізація діяльності, аудит діяльності ЗВО, порівняльно-критичний SWOT-аналіз і еталонне порівняння, прийоми функціональної декомпозиції, структурування функції якості орієнтує ЗВО на споживача і підвищує його шанси на перемогу в конкурентній боротьбі.

За Д. Рітвельдом і В. Качаліним, КБ може використовуватись на трьох рівнях [147]:

- 1) на мікрорівні: як технологія, яка використовується для зміцнення конкурентних позицій ЗВО на ринку;
- 2) на мезорівні: проводиться за факторами, характерним для галузі в цілому;
- 3) на макрорівні: зіставляється ефективність державної політики, що впливає на КСП ЕА (ціни на основні фактори виробництва, дані, що характеризують інфраструктуру, рівень інновацій і т. д.).

Цілі, завдання та принципи КБ є базовими елементами, які формують, інтегрують і закладають основу поняття і концепції конкурентного аналізу. Це пов'язано з тим, що концепція КБ складає методологічну основу механізму управління КП ЗВО. Проте його проведення вимагає розробки не тільки комплексу методів оцінки КСП, а й доповнення іншими методами управління, зокрема конкурентним аналізом, «методом профілів», методом аналізу ієрархій, побудови «будинку якості», структурування функції якості, методом зворотного зв'язку «думки споживача», ідеації (виникнення ідей всередині ЗВО), опитування.

Відтак методична конструкція КБ формується як його ідеальна модель, що обумовлена завданнями отримання прибутку та підвищенням якості ОП. Вона містить: вибір певного об'єкта / предмета; вибір параметрів порівняння для даного об'єкта/предмета; збирання необхідної та аналіз отриманої інформації; розробку проєкту змін; техніко-економічні обґрунтування змін, які пропонуються; впровадження змін у практику; контроль та оцінку якості змін. Вибір методів КБ обов'язково відбувається за дотримання умов: прибутковість – якість – КСП. Задля максимізації прибутку на етапі проєктування закладаються відмінності в характеристиках ОП, у витратах на їх виготовлення, структурі споживачів. За Р. Кемпом, від початку запровадження КБ 100 % проєктів фокусувалися на продукції, з 1992 р. - лише 10–20 % , а 80 % - 90 % - на процесах і практиках. Виходячи з того, що процес поліпшення господарської діяльності не має меж, ефективність змін в ідеальній моделі, яка спрямована на прибутковість, якість та підвищення КСП визначається організацією систем збирання інформації у

відкритій пресі, аналізом продукції та ОП на виставках та торгових позицій ЗВО-конкурентів, використанням інформації від персоналу ЗВО-конкурента.

Ідеальна модель КБ дозволяє ранжувати альтернативні стратегічні рішення щодо способів, форм і методів порівняння та взаємодії ЗВО-конкурентів. Завдяки їй виникає можливість своєчасно змінювати тактичні підходи до узгодження і координації дій, що спрямовані на ЗЕБ ЗВО шляхом підвищення якості надання ОП, яке врешті веде до посилення КСП ЗВО та зростання його прибутку.

За визначенням О.С. Шуміло, існує два типи ЕБ ЗВО, які відповідають різним умовам, що характеризують стан ЗВО: балансуєчий (полягає у забезпеченні стійкого функціонування ЗВО в стабільних умовах господарювання) та захисний (полягає в забезпеченні та гарантуванні стану, що забезпечить адаптивність ЗВО в небезпечний кризовий період) [177]. З точки зору балансуєчого та захисного типу ЕБ суб'єктів господарювання, критеріями для виділення основних логічних одиниць КБ є:

- мінливість параметрів сучасного середовища функціонування ПЗВО;
- внутрішній аналіз сильних та слабких сторін ПЗВО;
- відстеження результатів, визначення відхилень та корегувальні дії приватних закладів вищої освіти;
- створення, підтримування та розвиток чинників успіху, ключових компетенцій та конкурентних переваг;
- розробка та реалізація конкурентних стратегій;
- КП та КСП ПЗВО;
- зовнішній аналіз можливостей та загроз діяльності ПЗВО та аналіз груп впливу (стейкхолдерів).

Реалізація ЗВО-моделі КБ дозволяє вивчати передовий досвід і досягати визначених показників ефективності (зниження виробничих витрат, збільшення ефективності реалізації продукції та послуг, раціоналізацію організаційної структури та управління), але при цьому, як зазначає Ю. Н. Соловйова, результати реалізації моделі опиняються в сильній залежності від репрезентативності вибору об'єкта [156]. Крім того, модель, заснована на ретроспективному аналізі минулого

досвіду з метою оновлення власної ринкової пропозиції, і це часто не забезпечує конкурентної переваги в тривалій перспективі. З іншого боку, область застосування моделі КБ не обмежена: державний і приватний сектор економіки, комерційна і некомерційна сфера, виробнича і невиробнича діяльність. Таким чином, модель КБ є певною мірою всеосяжною: вона дозволяє забезпечувати КСП не лише окремого ЕА чи окремої галузі, а й економіки в цілому.

Реалізація ідеальної моделі КБ залежить також від конкретно обраного інструментарію. У свою чергу останній залежить від обраної ЗВО основної логічної одиниці, тобто вибір об'єкту КБ як показника діяльності ЗВО, за яким проводять порівняння і завдяки чому підвищують якісний рівень шляхом проведення управлінських заходів. Як об'єкт порівняння може бути обраний реальний або гіпотетичний об'єкт, в якому синтезовані кращі риси низки реальних об'єктів. Сукупність об'єктів КБ утворює простір дії КБ. Це, як правило, системи і процедури, що застосовуються прямими конкурентами. Компаніями Xerox та IBM було запропоновано розширений простір КБ. Окрім систем та процедур, вони включили у цей простір технології, потреби, очікування і відчуття споживачів, функції виробництва, функції управління, робочі характеристики продуктивності, стандарти ЗВО, процеси інвестування та ринкові капіталовкладення ЗВО. Перелік складових простору не є однорядковим. Тут наявна пріоритизація об'єктів, яка виникає через необхідність виділяти найбільш значущі об'єкти для порівняння. Значущість об'єкта порівняння виступає еталоном покращення діяльності ЗВО та створення конкурентної переваги, оскільки жодний ЗВО не має достатньо коштів для порівняння всіх можливих об'єктів. Якісна характеристика обраного пріоритету залежить від філософії ЗВО, об'єму виділених фінансових ресурсів, аналізу вартості відмови від порівняння, професійного рівня підготовки персоналу та його мотивації. Останні чинники вибору пріоритетів мають особливе значення, адже коли персонал виступає в ролі споживача і постачальника, то він суттєво впливає на КСП господарюючого суб'єкта. З одного боку, розуміння потреб кінцевого споживача, чітке визначення його очікувань, що на практиці притаманне лише персоналу, який безпосередньо спілкується з

кінцевими споживачами ОП, відіграє важливу роль в процесі поліпшення якості ОП. З іншого боку, персонал виступає в ролі споживача і постачальника одночасно, оскільки він отримує ресурси (інформаційні, сировинні, управлінські) від одних співробітників, а результати своєї праці віддає іншим. Будь-який, в тому числі тимчасовий, збій у відносинах обміну між споживачем і ЗВО відбивається на якості кінцевої продукції або послуги. Такий підхід до пріоритизації об'єкта порівняння - ключ до постійного вдосконалення як виробничих, так і управлінських технологій і в кінцевому рахунку до підвищення КСП.

Вибір об'єкта (об'єктів) порівняння обов'язково включає в себе визначення його кількісно-якісних характеристик та його внутрішньо-фірмової системи вимірювань. Для побудови системи вимірювань об'єкта порівняння, як правило, використовують підхід до оцінки КСП продукції та послуг, визначений як «профіль якості», розроблений японським вченим Н.Кано, який полягає у трирівневому аналізі об'єкта [205; 208]:

1) профіль базової якості - базис порівняння - існуючий рівень вимірювань об'єкта, характерний для фактичного стану ЗВО;

2) профіль необхідної якості - база для порівняння - рівень вимірювань об'єкта, який необхідно досягти, характерний для діяльності ЗВО-конкурента або ЗВО-лідера; сукупність показників якості ОП, які показують наскільки ОП відповідають необхідним технічним та функціональним характеристикам;

3) профіль бажаної якості - кінцева мета - рівень вимірювань об'єкта, що характеризує повне задоволення споживача через надання споживачам прихованих цінностей ОП.

Сукупність вимірів об'єкта утворює «поле» вимірів (відповідно до підходу «профілів»). Таким чином, в одній площині накладаються один на одний три поля вимірювань, з нерівномірними виступами, піки яких і є кількісними характеристиками об'єкта та інструментом виявлення кордонів задоволеності споживача ОП, що є сигналом стосовно ЕБ ЗВО.

Структурування функції якості (СФЯ), винайдене Е.Акао і С.Мізуно [212] та вперше застосоване компанією Matsushiba Electric, є ефективним інструментом

забезпечення якості з першого етапу створення ОП. Бажана якість ОП, яку пропонує ЗВО у відповідності до очікувань споживачів через СФЯ на кожному етапі життєвого циклу ОП, гарантує отримання якісної кінцевої ОП. СФЯ є технічним інструментом, оскільки ведеться групова робота, яка застосовується для розповсюдження добутої у споживача інформації про якість; реалізація ж ОП на ринку відбувається після планування конкурентоспроможної ОП на основі даних, добутих у споживача, які відображаються за допомогою таблиць якості. Важливий внесок в аналіз даних надходить від «голосу споживача», що є інструментом вивчення потреб та очікувань споживачів щодо ОП.

Інструментами, які полегшують вирішення проблем управління якістю при аналізі різного роду якісної інформації при КБ проєкті, також є діаграма спорідненості (affinity diagram), діаграма зв'язків (interrelationship diagram), дерево рішень (tree diagram), матрична діаграма чи таблиця якості (matrix diagram or quality table), стрілочна діаграма (arrow diagram), поточна діаграма процесу (flow chart), діаграма процесу здійснення програми (process decision program chart), матриця пріоритетів (аналіз матричних даних) (matrix data analysis); ці інструменти активізують процес КБ та підвищують ЕБ ЗВО. Збір вихідних даних для вищезазначених інструментів управління якістю зазвичай здійснюють із застосуванням так званих «мозкових атак», після проведення яких зібрані дані аналізують, групують і на основі їх використання складають різні діаграми відповідно до інструментів управління якістю. Використання класичних форм КБ в поєднанні з інструментами, призначеними для роботи з числовими (статистичними) даними, зібраними в ході контролю і управління процесом, у своїй сукупності утворюють ефективну систему методів контролю і аналізу якості та включають: контрольний листок, гістограму, розшарування (стратифікацію) даних, причинно-наслідкову діаграму Ісікави, діаграму Парето, контрольну карту.

Підхід, запропонований американський вченим Т. Сааті [219] є доцільним для вирішення завдань вибору альтернатив за допомогою їх багатокритеріального рейтингування, заснованого на методі аналізу ієрархій (MAI), що включає парні порівняння, розробку шкали для перетворення суджень у числові значення,

використання в зворотному напрямі симетричних відносин, гомогенну кластеризацію ієрархічних рівнів, ієрархічну композицію проблеми та є найбільш прийнятним системним підходом для дослідження конкурентних переваг [30].

Кількісно-якісні параметри вимірів описуються через:

1. Систему кількісних показників, яку можна перетворювати на якісну задля досягнення простоти відображення стану об'єкта та доступності представлення результатів КБ. Тут застосовуються різні методи групувань. Ця методика типова для характеристики таких об'єктів, як заповнюваність аудиторій, пропускну здатність, стійкість асортименту продукції та послуг. Якісні вимірювання характеризують увесь спектр показників продуктової лінійки, її особливостей, функціонування управлінського апарату, процесу тощо.

2. Динаміку і статику вимірювань: процес КБ (відповідно до його сутності) є безперервним, отже, вимірювання повинні розглядатися у розвитку. У даному випадку дискретні величини важливі лише на початковому етапі впровадження КБ, а такі виміри, як інтенсивність і обсяг споживчого потоку, що характеризують цільові сегменти ринку, в статичному вираженні не мають сенсу. Отже, дискретними вимірами слід описувати стан об'єкта на певній стадії його змін.

3. Конфіденційні і не конфіденційні вимірювання: аспект побудови поля вимірювань актуальний для КБ, оскільки певні показники діяльності ЗВО мають характер комерційної таємниці (інноваційна політика, показники фінансової звітності, деякі елементи логістичної системи). Проте ефективність вибору визначає можливості досягнення ЗВО поставлених цілей. Таким чином, вибір об'єкта порівняння як основа реалізації моделі КБ є доволі складним процесом, для нашого дослідження це має вагоме значення, бо дозволяє представити КБ як технологію управління, спрямовану на вироблення стратегічних рішень підвищення прибутку, гармонізацію відносин із зовнішнім середовищем, підвищення КСП за рахунок зовнішніх джерел та, як наслідок, на посилення ЕБ.

Таким чином, конкурентний аналіз може проводитися із застосуванням одного або поєднанням декількох зазначених методів відповідно до завдань дослідження.

У таблиці 1.7 показано які наслідки вибір пріоритетів об'єкта порівняння має в реалізації моделі КБ.

Таким чином, парадигма та методична конструкція формування і розвитку КБ ЗВО та його логічних одиниць орієнтовані на сприяння підвищенню КСП учасників ринку, покращенню якості їх продукції та послуг і як результат – максимізацію прибутку. Вони націлені на зростання впливу на цільові аудиторії, та зміцнення економічного потенціалу ЗВО.

Таблиця 1.7

Наслідки вибору об'єкта порівняння в реалізації моделі КБ

Вибір пріоритетів об'єкта порівняння			
ДОЗВОЛЯЄ		МАЄ НАСЛІДКИ	
виявити	загрози ЕБ	викликає	зворотні реакції на зовнішні загрози
ранжувати	альтернативні стратегічні рішення щодо способів, форм і методів партнерства та взаємодії	посилює	ЕБ
проаналізувати	внутрішні зміни	нівелює	загрози
розробити	тактичні підходи до узгодження і координації дій		

Джерело: авторська розробка

Описана ідеальна модель КБ (методична конструкція) доповнює його теоретичний опис і, будучи реалізованою на практиці як методологічна основа створення системи взаємодії суб'єктів ринку сприяє підвищенню результативності діяльності та ЕБ ЗВО.

Висновки до розділу 1

Дослідження теоретичних засад аналізу проблем ролі КБ у ЗЕБ дозволяє визнати ЕБ умовою діяльності та розвитку ЗВО, яку він може контролювати через

використання чинників, що забезпечують його незалежність, стабільність, стійкість та здатність до постійного оновлення і самовдосконалення, а також здатність адаптуватися до умов, які не впливають негативно на його самореалізацію шляхом організації спеціальних відділів, застосування засобів, методів та заходів, що забезпечать безпеку його підприємницької діяльності. Зміна бізнес-моделі у бік прибутку слугує підставою для виявлення характеристик системи ЕБ ПЗВО, врахування яких може бути корисним у проєктуванні СЕБ, у її організації та управлінні. Ця ідеальна модель спрацьовує в довгостроковому періоді. Прибуток та КСП залежать від якості продукції (послуги), що виражено формулою: *«прибуток», «конкурентоспроможність»* = *f* (*«якість»*). При покращенні змінної *«якість»* максимізуються змінні *«прибуток»*, *«конкурентоспроможність»*. При зміні елементів *«прибуток»*, *«конкурентоспроможність»* в напрямку максимізації відповідно зростає значення змінної *«економічна безпека»*, яка виражена формулою: *ЕБ* = *f* (*«прибуток», «конкурентоспроможність»*), де елементи *«прибуток»* та *«конкурентоспроможність»* є змінними, які задають область завдання функції.

У реальній моделі у короткостроковому періоді можливі відхилення. При якості, що наближається або рівній максимальній може відбуватися падіння прибутку та КСП через зростання ціни, однак синергетичний ефект у цілому може призвести до їх зміцнення.

Місце КБ в цій моделі полягає в тому, що ця менеджмент-технологія є найбільш економічною для досягнення максимального результату – вивчення, відбір та використання кращого досвіду конкурента щодо якості ОП (або конкурентів: один кращий в одному, інший – в іншому). Звідси впливає роль КБ як інструменту ЗЕБ ПЗВО.

Отже, КБ опосередковано впливає на ЕБ, сприяючи зростанню прибутку та підвищенню КСП ЗВО. Особливість КБ полягає в тому, що він є ринковим інструментом, націленим на нинішній досвід. Це дає можливість ЗВО використовувати КБ з проєкцією на майбутнє.

Детермінанти «прибуток – конкурентоспроможність - якість» є взаємозалежними та впливають на СЕБ з різною інтенсивністю. Комбінація цих елементів тріади у СЕБ ЗВО дозволяє зробити такі основні висновки:

1. КБ забезпечує параметр ЕБ «прибуток», зосередившись на створенні нового ринку через виведення у методах ведення бізнесу на перший план інновацій, створення нової якісної продукції та послуг, формування конкурентних переваг.

2. КБ забезпечує параметр ЕБ «конкурентоспроможність», використовуючи інтелектуальні прийоми, аналізуючи діяльність СГД, визначаючи найкращі методики ведення бізнесу.

3. Якість як властивість задовольняти встановлені та передбачувані потреби є однією із детермінант, яка впливає на дві інші: прибуток та КСП.

Типологія КБ та його методична конструкція надає інформацію про його властивості, які описують внутрішню природу предмету КБ:

1. *Продукція (послуги) ЗВО* полягає у порівнянні їх певних параметрів для розробки унікальних переваг серед конкурентів, що стосуються ОП, які складно скопіювати.

2. *Конкурентоспроможність (діяльності) ЗВО* полягає в аналізі ЗВО своїх позицій з характеристик ключових ОП та у вирішенні проблем, які виникають в рамках однієї галузі та в співпраці з партнерами із суміжних галузей.

3. *Умови* полягає у покращенні зовнішнього середовища, в якому функціонує ЗВО та внутрішнього оточення в рамках ЗВО.

4. *Рекламна інформація* в Інтернеті та в публікаціях під час участі у конкурсах на здобуття премій з якості.

5. *Конфіденційність*, що може ініціюватися не лише ЗВО-партнерами, а й третіми сторонами.

РОЗДІЛ 2

КОНКУРЕНТНИЙ БЕНЧМАРКІНГ В СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПРИВАТНИХ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ УКРАЇНИ

2.1. Особливості забезпечення економічної безпеки приватних закладів вищої освіти як суб'єктів господарської діяльності

Виявлення сутності і змісту поняття «ЕБ ПЗВО» уможливорює їх екстраполяцію на сферу діяльності ЗВО як окремих видів установ, які є юридичними особами приватного або публічного права, діють згідно з виданою ліцензією на провадження освітньої діяльності на певних рівнях ВО, проводять освітню, наукову, науково-технічну, інноваційну та/або методичну діяльність, забезпечують організацію освітнього процесу й отримання вищої та післядипломної освіти здобувачами освіти з урахуванням їх покликань, інтересів і здібностей [137]. Сутнісна відмінність видів ЗВО - їх власник: у випадку державних ЗВО - це держава, для приватних ЗВО – це підприємець.

Освітня сфера на рівні університетської освіти, яка в історичному аспекті свого становлення створювалася і розвивалася у світі переважно як недержавна (церковна, приватна, громадська), нині представлена (а) державними ЗВО, що засновані урядом держави або керуються ним, з частковим самоврядуванням, (б) громадськими ЗВО, які засновані на громадські кошти регіону, області, міста або керуються ними, з частковим самоврядуванням та (в) ПЗВО, заснування яких йде через приватні кошти організації чи групи осіб, які керують ними з повним самоврядуванням.

Проведене нами дослідження показало, що особливість ЗЕБ останніх полягає в тому, що на відміну від державних та громадських, діяльність ПЗВО пов'язана з низкою викликів, що породжені гарантією якості освіти, КСП ПЗВО та їх прибутковістю. Деталізація проблеми вказує на домінування в Україні в

наданні ОП в кількісному виразі ЗВО державного сектору (у 2017/2018 рр. 212 державних та 77 ПЗВО), в силу:

- (а) історичних особливостей, що склалися в країні;
- (б) бюджетного фінансування, що впливає на стабільність та економічний добробут ЗВО;
- (б) потужного економічного потенціалу (виробничого, фінансового, інвестиційного, трудового, маркетингового, організаційно-управлінського);
- (в) історично сформованої репутації та престижу, що опосередковано впливає на вибір ЗВО абітурієнтами, у тому числі з високим особистісним освітнім потенціалом навчання (ООН). Особистісний освітній потенціал абітурієнтів автор розглядає як рівень знань, умінь та навичок, які вони мають на момент вступу до ЗВО; здатність споживачів ОП до пізнання матеріалу через власні природні й інтелектуальні здібності та домінуючу мотивацію до отримання нових знань і компетенцій.

На противагу державній освіті, вузька система приватної ВО України не має повної правової рівності з огляду на вищезазначене, хоча за законом державні та комерційні ЗВО України рівні [137]. Правова нерівність (фінансово-економічні умови, які зумовлені високим ступенем конкурентної боротьби, дефіцит джерел фінансування, політика євроінтеграції, формування законодавчих змін, кваліфікація персоналу тощо) впливає на ЕБ ЗВО приватної форми власності як економічної системи, яка є відкритою до впливу різних загроз і небезпек з боку зовнішнього та внутрішнього середовищ функціонування закладів освіти [97]. Ці фактори ставлять ПЗВО в особливі умови щодо забезпечення власної ЕБ.

У світі розвиток приватної освіти розглядається нині як чинник, що сприяє конкуренції, впровадженню нових навчальних технологій, прогресивних тенденцій розвитку ВО, підвищенню якості ОП, диверсифікації форм навчання та новаторству в наданні ОП. Він підтримується державами. Як наслідок, в Австрії, наприклад, на даний момент з 38 ЗВО 42,1 % - ПЗВО [215], у Польщі з 457 ЗВО 70% становлять приватні ЗВО (320 ЗВО), і лише 30 % – державні [29]. В Україні

ситуація інша. З огляду на специфіку загроз безпеці ПЗВО, розглянутій в розділі 1.1, в узагальненому вигляді її можна звести до того, що

(а) ПЗВО чутливі до будь-яких погіршень фінансової та демографічної ситуацій, у тому числі через дисбаланс в економіці країни та скороченні народжуваності, що значну частину з них робить неконкурентоспроможними;

(б) ПЗВО позбавлені факторів фінансової та правової підтримки з боку держави, вони не завжди можуть формувати прибутковість та впливати на довгострокову прибутковість;

(в) становлення ЄПВО формує своєрідні виклики приватній університетській освіті України. Встановлення стандартів якості продукції та послуг передбачає їх дотримання і з боку ПЗВО, проте, з огляду на слабкість функції контролю за виконанням відповідності стандартам та нестачу відповідних фінансових ресурсів, це не завжди є можливим;

(г) поточний стан якості ОП ПЗВО не завжди корелюється з низькою репутацією ЗВО, що сформувалася серед роботодавців.

Аналіз основних зовнішніх та внутрішніх загроз українським ПЗВО дозволяє стверджувати, що вони прямо впливають на основні параметри ЕБ ПЗВО: якість, КСП та прибутковість. З огляду на це, можна очікувати зменшення кількості ПЗВО в Україні та зниження чисельності споживачів ОП. Це і спричиняє необхідність розроблення концепції ЕБ ПЗВО та впровадження змін у рамкові умови у сфері ВО.

У процесі дослідження виявлено, що кількість випускників перевищує потребу в спеціалістах певних профілів, зокрема юристів, менеджерів, економістів. Майже 10% населення працездатного віку України володіють дипломами за спеціальністю «Право» (близько 300 000 тис.), створюючи певний кваліфікаційно-професійний дисбаланс, що проявляється в кількості безробітних з ВО (142 тис. осіб (47%) станом на 2019 р.). Майже 50 % офіційно зареєстрованих безробітних у 2019р.- люди, які мають ВО [146; 129]. За даними МОН, у 2017-2019 рр. популярними спеціальностями за кількістю поданих заяв залишались «Філологія», «Право», «Менеджмент» та «Економіка». На рисунку 2.1. показано

зміну позицій спеціальностей на освітньому ринку України у 2017-2019 рр. Зокрема «Економіка» займала 9 позицію за кількістю поданих заяв у 2017 р., однак, у 2018 р. кількість заяв значно збільшилась і спеціальність піднялася в рейтингу на 6 позицію.

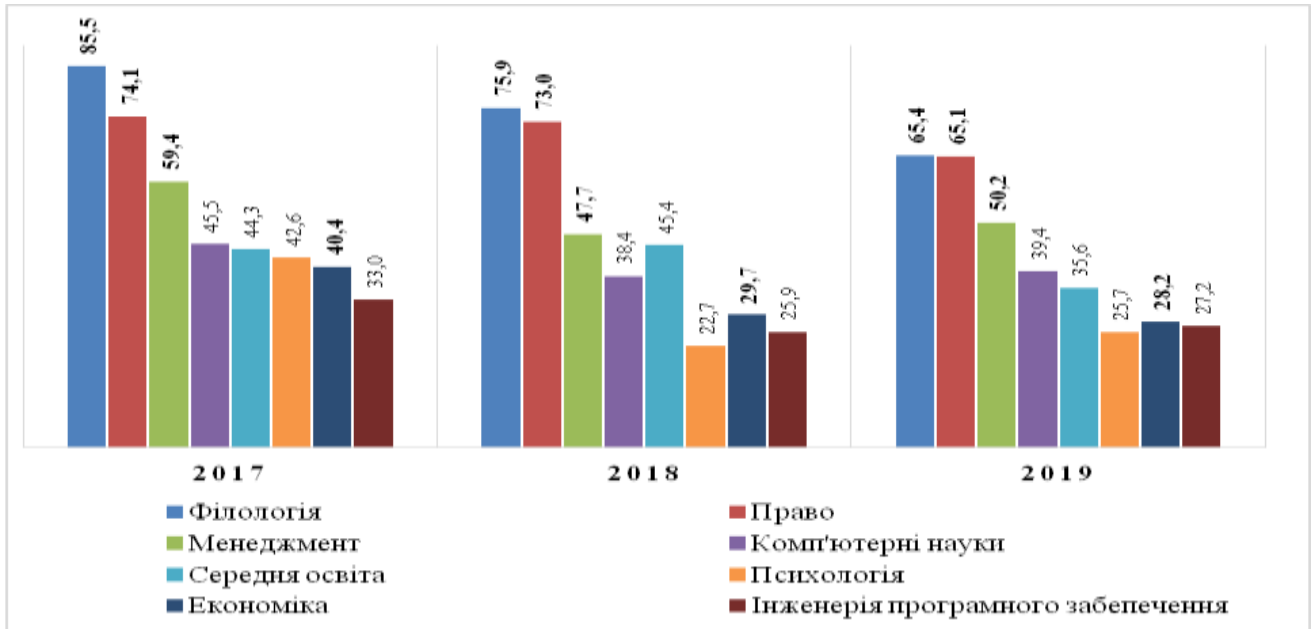


Рис. 2.1. Кількість поданих заяв на спеціальності (тис.) за період 2017-2019 рр.

Джерело: розроблено автором на основі [165; 110]

Як показало дослідження, випускники приватних та державних ЗВО (близько 80 % та 60 % відповідно) не задовольняють вимоги роботодавців через низький рівень теретичних знань та практичних навичок. Як наслідок, непрофесійна робота випускників ЗВО у приватних та державних організаціях негативно впливає на реноме ЗВО [13].

Аналіз статистичної інформації показав, що щорічно лише близько 30% випускників шкіл отримують професійну освіту; приблизно 70% випускників шкіл, не беручи до уваги рівень особистісного освітнього потенціалу, намагаються вступити до закладів вищої освіти. Незважаючи на значну частку випускників шкіл, які вступають до ЗВО, кількість абітурієнтів ПЗВО постійно знижується (рис.2.2).

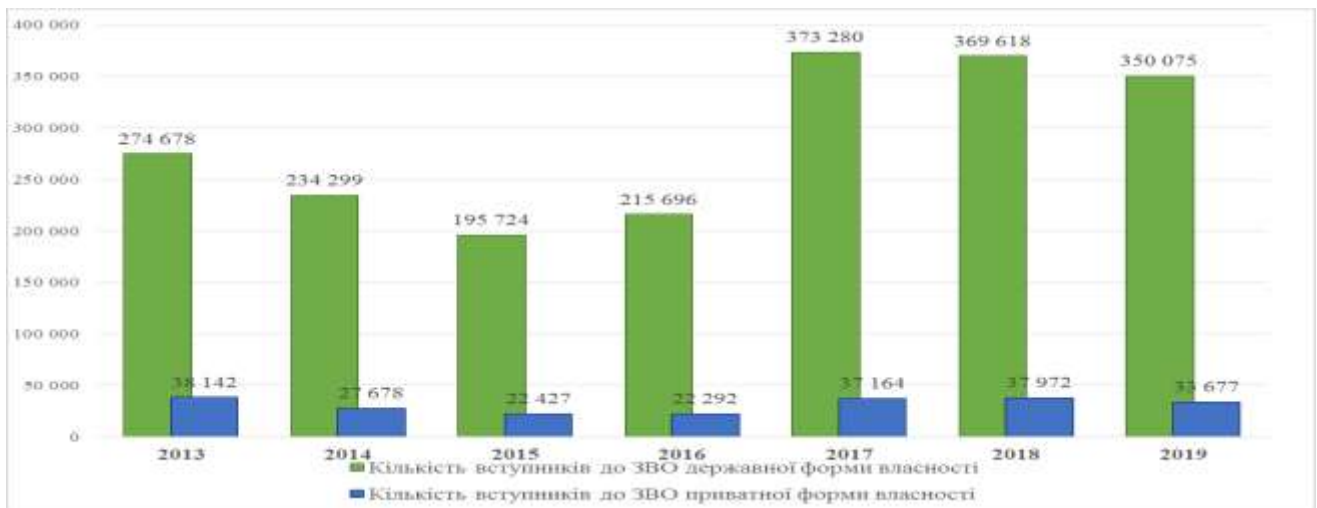


Рис. 2.2. Динаміка кількості вступників у ЗВО державної та приватної форм власності за 2013-2019 рр.

Джерело: розроблено автором на основі [180]

Реальні та потенційні загрози (насамперед важке фінансове становище населення) призводять до втрат ПЗВО своїх позицій у конкурентній боротьбі з державними ЗВО, хоча конкуренція, яка розгортається між ними, мала б стимулювати підвищення якості ОП ПЗВО і, як наслідок, підвищення їх КСП та прибутковості [94] (рис.2.3).

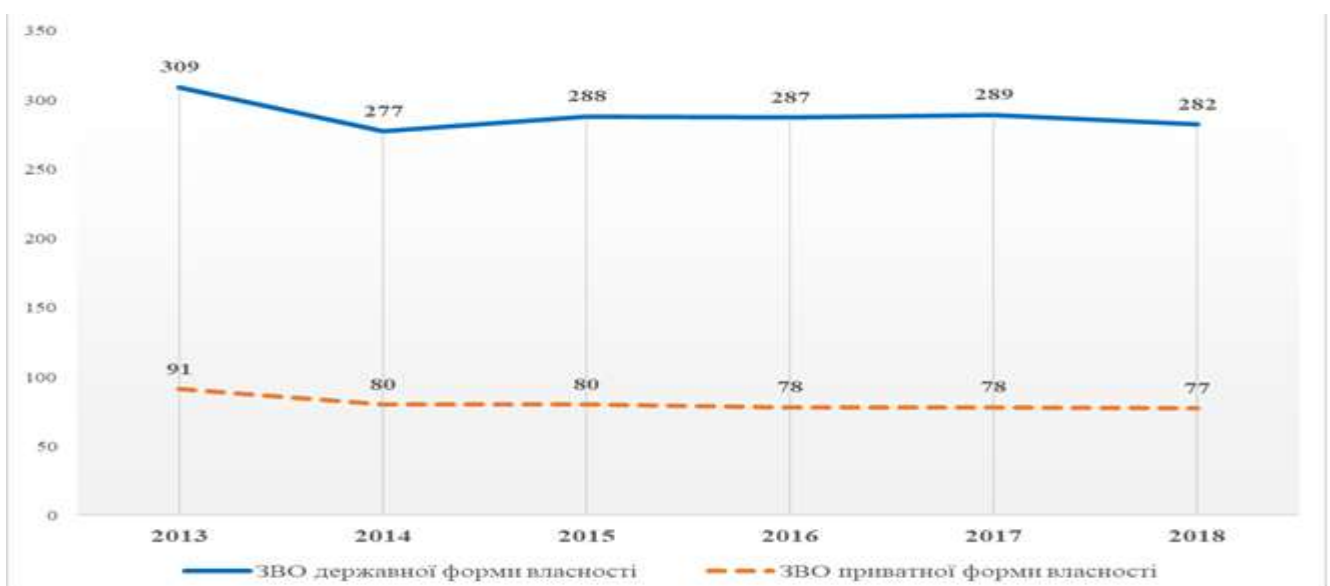


Рис. 2.3. Динаміка кількості ЗВО державної та приватної форми власності (2013 - 2018 рр.)

Джерело: розроблено автором на основі [144]

Як видно з рис. 2.4 та 2.5 кількість споживачів ОП ПЗВО-лідерів значно нижча за кількість споживачів ОП державних ЗВО.

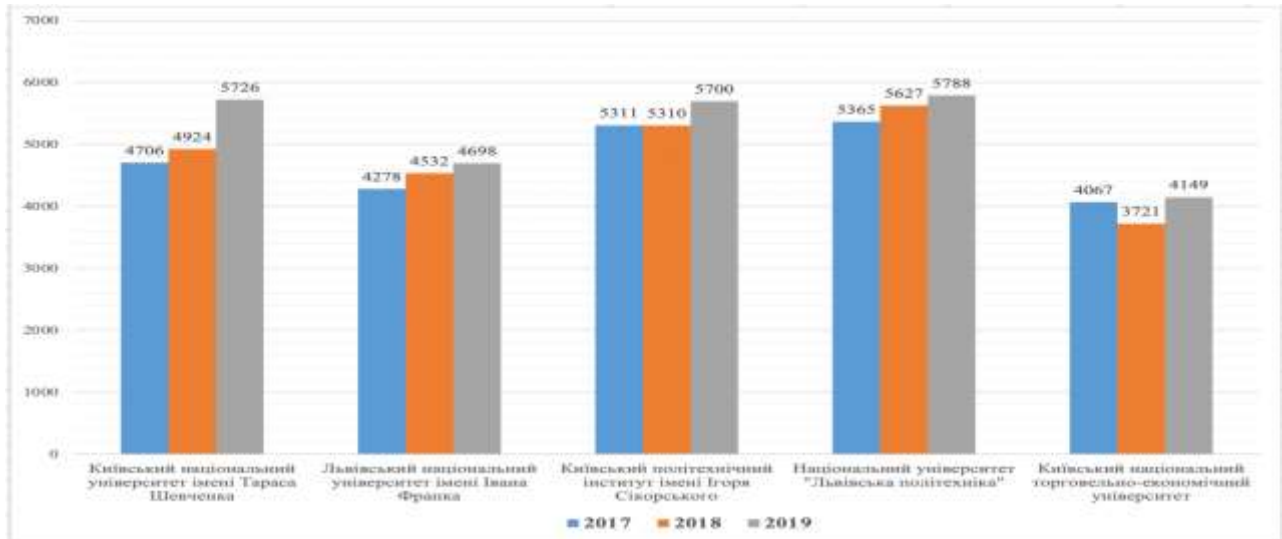


Рис. 2.4. Кількість зарахованих осіб до ЗВО державної форм власності (2017 - 2019рр.)

Джерело: розроблено автором на основі [180]

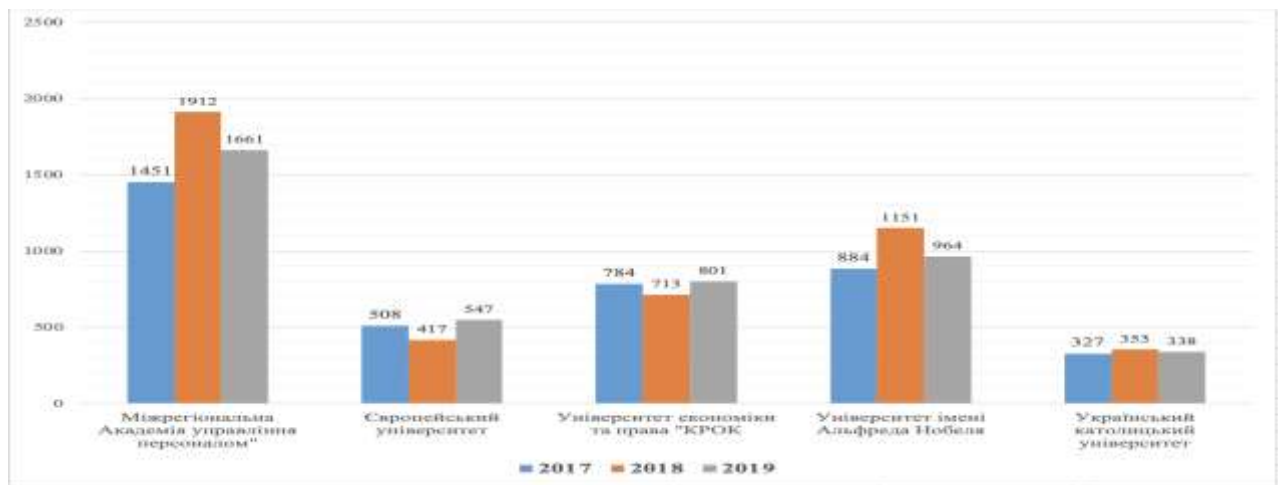


Рис. 2.5. Кількість зарахованих осіб до ПЗВО (2017 - 2019 рр.)

Джерело: розроблено автором на основі [180; 23]

Відтак, питання ЕБ стає предметом постійної уваги більшості дієздатних ПЗВО, яким доводиться конкурувати ще й з державними ЗВО. Нині в Україні лише близько 20 % ПЗВО у змозі, нарівні з державними ЗВО, вести активну освітню діяльність. Як свідчить табл. 2.1, ПЗВО-лідери на українському ринку ОП намагаються втримати свої позиції у конкурентній боротьбі.

Таблиця 2.1

Кращі ПЗВО України у 2018-2019 рр.

НАЗВА ЗВО	РОКИ	МІСЦЕ	МІСЦЕ В ЗАГАЛЬНОМУ РЕЙТИНГУ	ТОП 200 УКРАЇНА	SCOPUS	БАЛ ЗНО НА КОНТРАКТ	ПІДСУМ КОВИЙ БАЛ
УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ АЛЬФРЕДА НОБЕЛЯ	2018	1	76-77	106	132	59	297
	2019	2	78	131	147	8	286
ЛЬВІВСЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНО- ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ	2018	2	86	82	143	83	308
АКАДЕМІЯ АДВОКАТУРИ УКРАЇНИ	2018	3	97	123	163	38	324
	2019	5	120-121	144	167	58	369
КІЇВСЬКИЙ МІЖНАРОДНИЙ УНІВЕРСИТЕТ	2018	4	111	103	151	90	344
	2019	6	123	143	159	72	374
УКРАЇНСЬКИЙ КАТОЛИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ	2018	5	112-113	182	163	1	346
	2019	4	100	161	167	1	329
КІЇВСЬКИЙ МЕДИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ	2018	6	119	168	128	55	351
	2019	1	78	131	147	8	286
ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ	2018	7	120	135	116	105	356
	2019	3	90	109	113	88	310
УКРАЇНСЬКО- АМЕРИКАНСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ «КОНКОРДІЯ»	2018	8	124-125	201	163	5	369
	2019	7	131	201	167	19	387
УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА ПРАВА «КРОК»	2018	9	127	63	158	152	373
ХАРКІВСЬКИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «НАРОДНА УКРАЇНСЬКА АКАДЕМІЯ»	2018	10	131	179	163	40	382
	2019	8	137-138	168	167	62	397
ІТ СТЕП УНІВЕРСИТЕТ	2019	9	139-140	201	167	30	398
ЛЬВІВСЬКИЙ МЕДИЧНИЙ ІНСТИТУТ	2019	10	143	201	167	35	403

Джерело: розроблено автором на основі [180]

У ЗВО загалом зараховано більше споживачів ОП за контрактною формою навчання (56%, з яких 12% - в ПЗВО), ніж за бюджетним фінансуванням (44%), а кількість споживачів ОП заочної форми у ПЗВО досягає майже 50 % (рис.2.6). Це все породжує серйозні запитання до якості надання освітніх послуг та якості ВО.

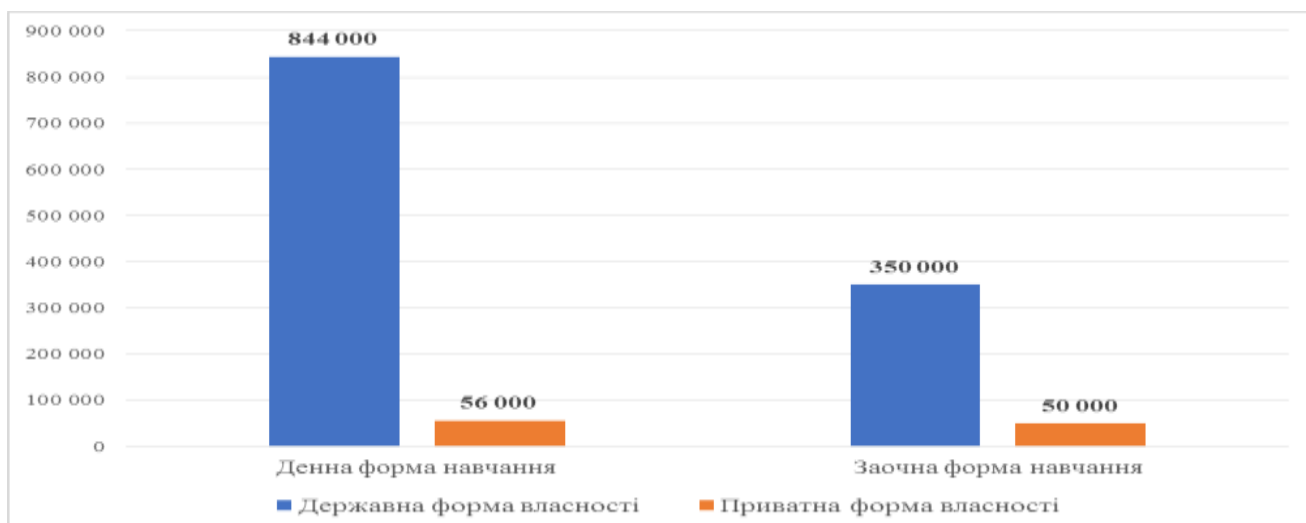


Рис. 2.6. Співвідношення кількості споживачів ОП за формою навчання у державних та приватних ЗВО

Джерело: розроблено автором на основі [175]

Проведене нами дослідження також показало, що серед факторів, які допомагають зазначеним ПЗВО утримуватися в лідерах, провідну роль відіграють: (а) застосування інноваційних підходів до навчання; (б) оперативне реагування на голос споживача, зокрема стосовно відкриття нових спеціальностей; (в) демонстрація гнучкості та індивідуального підходу у навчанні; (г) формування середовища висококваліфікованих викладачів та випускників, здатних діяти самостійно та нестандартно мислити [94].

Перевага державних ЗВО у кількості та можливість навчатися на безоплатній основі блокують абітурієнтів від звертання в першу чергу до ПЗВО. Тому ситуація на ринку ОП в Україні характеризується явним переважанням не тільки кількості державних ЗВО, а й середньої кількості споживачів в них. За інформацією Державної служби статистики України, в 2017/18 н. в Україні діяло 289 ЗВО III-IV рівнів акредитації, а кількість споживачів, що здобували ВО в них, становило 1330 тис. осіб. У 2016/17 н. р. було випущено 359,93 тис. фахівців, що на 41,23 тис. осіб (8,9%) більше, ніж у 2015,16 н. р. [50].

Станом на 2019-2020 н. р., за даними МОН, в Україні діяло 619 ЗВО, серед яких 77 закладів приватної власності та 689 відокремлених структурних

підрозділів (рис. 2.6). Зазначимо, що основні положення закону щодо змін у сфері ВО серед іншого стосуватимуться і структури ЗВО, зокрема, відокремлені структурні підрозділи не можна буде створювати у містах-мільйонниках (Києві, Харкові, Львові, Дніпрі та Одесі), а ті, що зараз працюють, мають бути реорганізовані або закриті до 1 липня 2021 р. [151; 166].

Кількість ЗВО України університетського рівня (університетів, академій, інститутів) з 1990 р. до 2018 р. зросла в 1,9. За даними Державної служби статистики України, до 2005 р. діяла тенденція до збільшення кількості ЗВО, але починаючи з 2013-2014 рр. до теперішнього часу кількість закладів III-IV рівня акредитації на території України поступово скорочувалася і в 2017-18 рр. склала 289, а в 2019 – 281. Із загальної кількості ЗВО у 1990 р. налічувався 891 заклад державної та комунальної власності - 100%, тобто жодного приватного ЗВО, у 2015 р. із 659 закладів 134 представляв приватний сектор (20,3%) та 525 – сектор державної та комунальної власності (79,7%).

Проміжні дані та аналіз динаміки кількості ЗВО України, у тому числі приватних, вказують на відсутність систем ЕБ в останніх (табл. 2.2). Саме відсутність моделі ЕБ призвела до зникнення майже 20 % ПЗВО [181; 128; 49].

Таблиця 2.2

Динаміка кількості ЗВО різних форм власності в Україні

	2010/ 11	2011 /12	2012/ 13	2013/ 14	2014/ 15	2015/1 6	2016/ 17	2017/ 18	2018/ 19
Кількість ЗВО, усього, од.	813	805	785	767	664	659	657	661	652
У тому числі ПЗВО	176	172	166	158	144	134	130	128	123
ПЗВО у % до загальної кількості ЗВО	22%	21%	21%	21%	22%	20%	20%	19%	18%
Кількість ЗВО III-IV рівнів акредитації, усього, од.	330	326	316	309	277	288	287	289	282
У тому числі ПЗВО	99	99	96	91	80	80	78	78	77
ПЗВО у % до загальної кількості ЗВО	30%	30%	30%	29%	29%	28%	27%	27%	26%

Джерело: розроблено автором на основі [52]

Останнім часом права державних та недержавних ЗВО зрівнюються. Отож, можна очікувати зниження кількості ПЗВО та загострення основної проблеми - наявності рамових умов надання ОП, хоча ухвалений парламентом закон щодо змін у сфері ВО, має вдосконалити регулювання процесів ліцензування освітньої діяльності, посилити засади рівного доступу до ВО, розширити сферу застосування технологій ЗНО для вимірювання результатів навчання на рівнях ВО та для вступу на освітній рівень магістра, вимог до керівника закладу, Національної рамки кваліфікацій тощо. В кінцевому рахунку це має підвищити загальний рівень та якість надання ОП. У цьому контексті якість надання ОП має розглядатися як вклад пропозиціонера ОП в якість сформованих професійних знань і компетенцій споживача ОП. Результат освітнього процесу може бути визначений через використання стандартизованих освітніх вимірювань (СОВ).

Дослідження науковців за результатами СОВ доводять, що якість університетської освіти є результатом спільних зусиль споживача ОП і ЗВО, та може бути оцінена СОВ після завершення навчання. Оцінка ефективності якості надання ОП, крім СОВ після завершення навчання, має також спиратися на результати вимірювання потенціалу споживача до початку навчання у ЗВО [109]. Необхідність таких кроків, по-перше, обумовлена збиранням ЗВО інформації про якість надання ОП; по-друге, допомагає провести ЗВО аналіз рівня якості надання ОП та впливу якості надання ОП на особистісний освітній потенціал споживача. За даними табл. 2.3, кількість випускників системи середньої освіти, які набрали від 100 до 140 балів, є достатньо великою, якщо припустити, що 8 з 10 випускників шкіл будуть вступати до ЗВО.

Результати державної підсумкової атестації учасників з кількості випускників системи середньої освіти поточного навчального року, які обрали для проходження державної підсумкової атестації у формі зовнішнього оцінювання перелічені навчальні предмети (див. рис. 2.7), вказують на відносно невисокий рівень підготовки споживачів ОП, майбутніх абітурієнтів ЗВО. Нині науковці дискутують про доцільність проведення державної підсумкової атестації як форми перевірки знань та результатів навчання. Серед аргументів, які науковці

наводять на підтримку проведення державної підсумкової атестації основним є теза про те, що успішне та результативне навчання не можливе без оцінювання результатів певного етапу навчання. З іншого боку, запровадження державної підсумкової атестації знецінило особистісний підхід до перевірки знань, умінь і навичок та посилило безвідповідальність за результати освітньої діяльності пропозиціонерів ОП. Це і є основним аргументом проти проведення державної підсумкової атестації [87].

Таблиця 2.3

Знеособлені результати учасників ЗНО до 2019 р.

Предмет	Кількість балів за шкалою 100-200												Всього
	не подолали поріг		100-120		120-140		140-160		160-180		180-200		
	всього	%	всього	%	всього	%	всього	%	всього	%	всього	%	
Українська мова і література	350	9,9	1316	26,2	1373	27,4	1088	21,7	649	12,9	241	4,8	5017
Історія України	112	4,1	560	20,4	967	35,3	721	26,3	302	11	81	3	2743
Математика	448	19,9	708	31,4	479	21,2	316	14	218	9,7	85	3,8	2254
Англійська мова	335	15,4	447	20,6	352	16,2	349	16,1	398	18,3	288	13,3	2169
Французька мова	0	0	6	33,3	2	11,1	2	11,1	2	11,1	6	33,3	18
Німецька мова	8	17,8	8	17,8	5	11,1	5	11,1	8	17,8	11	24,4	45
Іспанська мова	1	12,5	0	0	2	25	1	12,5	2	25	2	25	8
Біологія	61	3,6	318	18,9	436	25,9	492	29,3	288	17,1	87	5,2	1682
Географія	40	4,4	237	26	257	28,2	192	21,1	131	14,4	53	5,8	910
Фізика	65	14,4	164	36,4	110	24,4	70	15,6	30	6,7	11	2,4	450
Хімія	110	27	159	39,2	50	12,3	45	11,1	19	4,7	23	5,7	406

Джерело: розроблено автором на основі [161]

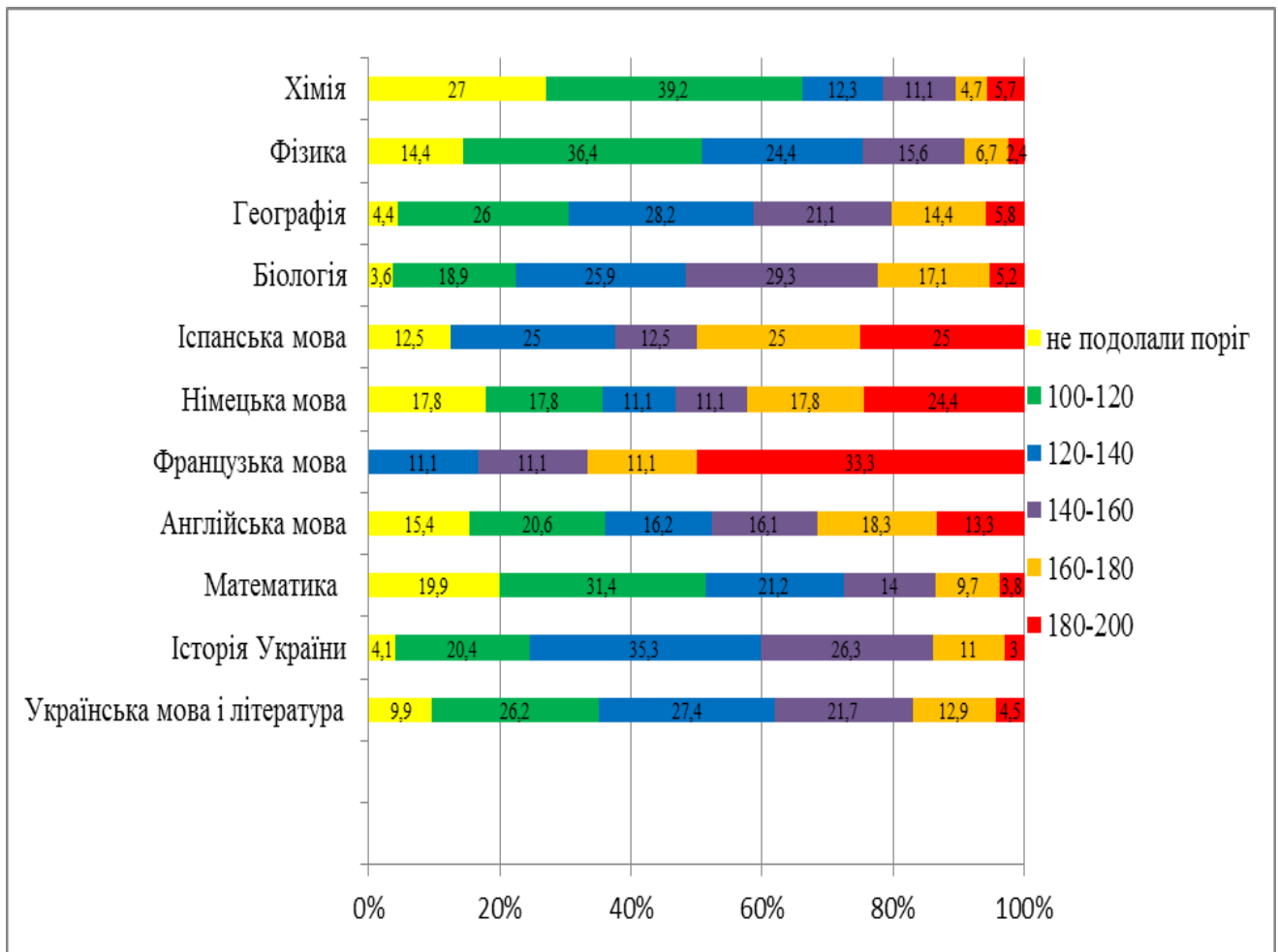


Рис. 2.7. Результати державної підсумкової атестації, 2019 р.

Джерело: розроблено автором на основі [161]

За інформацією Українського центру оцінювання якості освіти (УЦОЯО), експертна комісія при УЦОЯО визначає поріг «склав / не склав» для осіб, які беруть участь у ЗНО (див. табл. 2.4). Кількісна оцінка рівня навчальних досягнень учасника зовнішнього оцінювання, що використовується для визначення конкурсного балу під час відбору осіб, які вступають на навчання до ЗВО (приватного чи державного) на основі повної загальної освіти, [50] є, на думку автора, важливим елементом визначення ефективності надання ОП та її подальшого удосконалення.

Таблиця 2.4

Порогові бали учасників ЗНО (2010-2019 рр.)

		2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
		Визначення прохідного бала					Установлення порога "склав/не склав"				
Українська мова і література	тестовий бал	111	111	111	107	107	104	104	104	104	104
	пороговий бал	28	29	27	28	27	22	23	24	23	23
Математика	тестовий бал	53	51	52	54	56	48	62	62	62	62
	пороговий бал	7	6	8	7	5	10	9	11	10	11
Історія України	тестовий бал	82	84	89	87	90	90	94	94	94	94
	пороговий бал	19	24	24	22	22	25	25	27	26	27
Англійська мова	тестовий бал	78	69	62	56	56	56	56	56	72	72
	пороговий бал	9	11	10	9	10	13	11	14	19	19
Французька мова	тестовий бал	78	69	62	56	56	56	56	56	72	72
	пороговий бал	11	11	11	10	10	13	11	14	19	19
Німецька мова	тестовий бал	78	69	62	6	56	56	56	56	72	72
	пороговий бал	8	9	10	9	10	11	13	14	19	19
Іспанська мова	тестовий бал	78	69	62	56	56	56	56	56	72	72
	пороговий бал	10	10	10	10	9	14	12	14	19	19
Біологія	тестовий бал	84	84	86	84	84	76	76	76	80	80
	пороговий бал	21	25	22	24	25	24	24	23	22	23
Фізика	тестовий бал	53	55	54	56	56	54	56	56	60	60
	пороговий бал	7	9	9	9	7	8	11	10	12	13
Географія	тестовий бал	94	95	86	88	92	92	92	92	94	94
	пороговий бал	24	26	25	27	28	28	28	27	26	26
Хімія	тестовий бал	95	95	94	94	94	86	80	80	80	80
	пороговий бал	20	17	18	20	18	18	19	17	15	16

Джерело: розроблено автором на основі [214]

Результати з певного навчального предмета визначаються за рейтинговою шкалою 100-200 балів – для усіх учасників, які подолали поріг «склав/не склав». На рис. 2.8 та 2.9 показано кількість учасників ЗНО, які у 2019 р. не подолали поріг та які отримали найвищий бал.

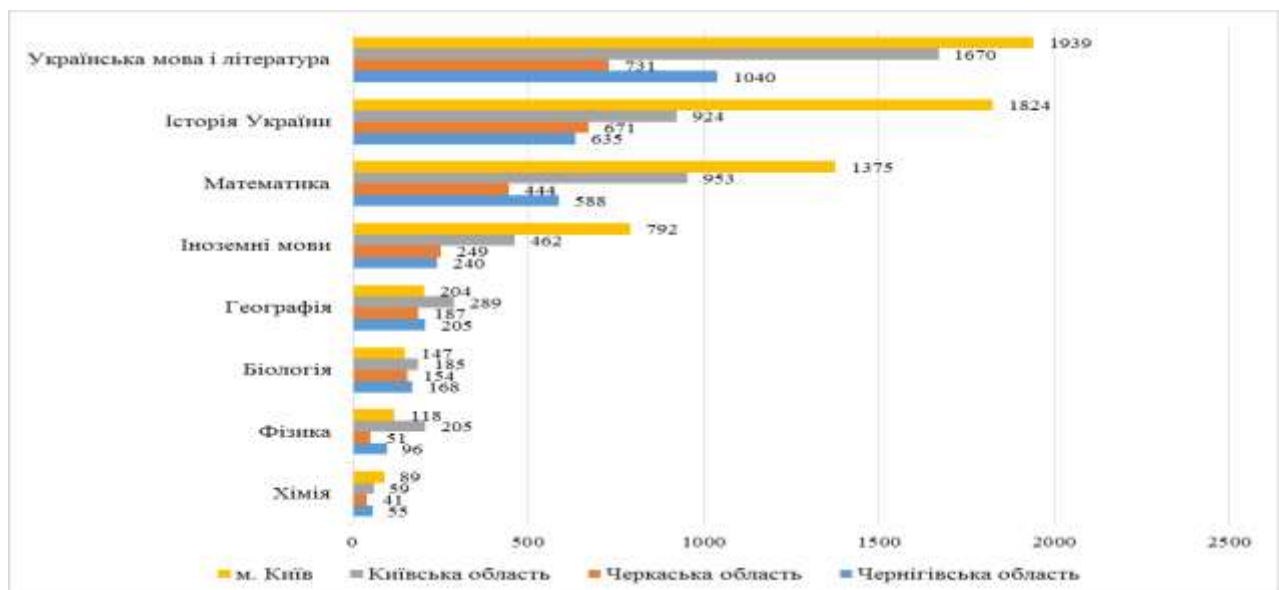


Рис. 2.8. Кількість учасників ЗНО, які не подолали поріг у 2019 р.

Джерело: розроблено автором на основі [161]

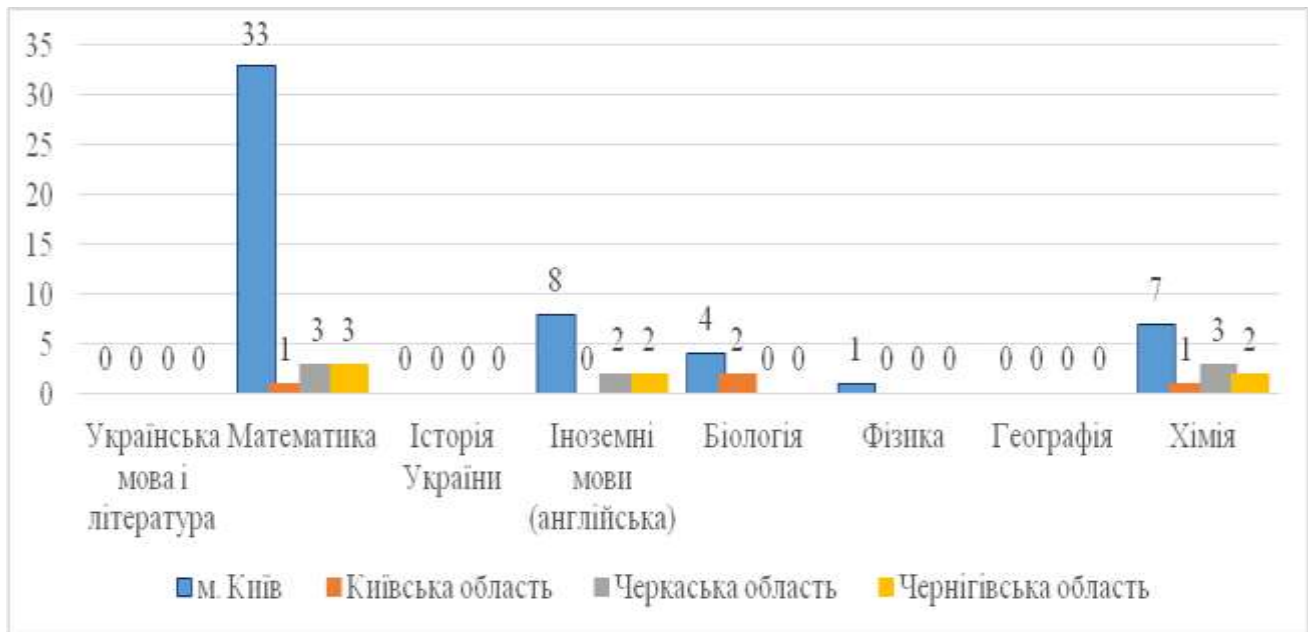


Рис. 2.9. Кількість учасників, які отримали 200 балів (здобувачі повної загальної середньої освіти), 2019 р.

Джерело: розроблено автором на основі [161]

Автор вважає, що високі результати випускників бакалаврату та магістратури можуть бути забезпечені ще на етапі вступу до них завдяки набору сильної когорти споживачів ОП. Об'єктивне зовнішнє оцінювання рівня знань та компетенцій випускників бакалаврату та магістратури виявило суттєву кореляцію, наприклад, між результатами ЗНО та результатами ЄФВВ, яка дозволяє зробити висновок щодо ролі якісних шкільних СОВ для прогнозування успішного навчання під час здобуття ВО та у подальшому професійному розвитку. Зазначимо, що «поріг некомпетентності» в ЄФВВ до магістратури легше долали споживачі ОП з кращими результатами ЗНО; кожний 6 власник диплома «з відзнакою», який навчався на заочній формі, не зміг пройти жодного «порогу» при складенні ЄФВВ [109].

Надання ЗВО якісних ОП середньому за рівнем особистісного освітнього потенціалу споживачеві з метою отримання високого результату після закінчення його навчання на бакалавраті чи магістратурі потребує менше зусиль від ЗВО у порівнянні із наданням ОП споживачеві з низьким рівнем. Таким чином, на думку

автора, ЗВО інтуїтивно обирають різні підходи до надання ОП неоднаковим за рівнем споживачам. Результати ж надання ОП прямо корелюються з результатами шкільної освіти та поточних досягнень споживачів ОП. Якість надання освітніх послуг, як спільні дії споживача ОП та пропозиціонера ОП, можна безпосередньо оцінити СОВ після завершення навчання споживачем. З іншого боку, якість надання ОП неможливо оцінити простими СОВ, оскільки для її оцінки необхідно мати також результати вимірювання рівня сформованих у споживача знань до вступу у ЗВО.

Як показують дослідження, однаковий високий рівень успішності випускників однієї програми, але двох різних випусків магістратури (2014р та 2015р.) у ПЗВО «А» (Університет економіки та права «КРОК») за результатами складання зовнішнього СОВ, яке проводилось екзаменаторами з іноземного ЗВО-партнера не свідчить про помітну різницю у якості надання ОП, які надавалися у різні роки. Це пояснюється тим, що у 2014 та 2015 рр. надавалися співставні за якістю ОП, але були дуже різні успіхи вступних кампаній. Так, у 2014 р. ПЗВО «А» вдалося привабити і зарахувати на навчання сильних споживачів (з 10 вступників в магістратуру 10 показали якісні результати як споживачі ОП на державних іспитах після закінчення бакалаврату). У 2015р. ПЗВО «А» змушений був зарахувати слабких споживачів (з 4 вступників 4 вступили до магістратури ПЗВО «А» з інших ЗВО; серед яких - 1 іноземець), щоб заповнити місця. Випускники набору 2014 р. в середньому мають високі оцінки за результатами зовнішнього СОВ, а випускники набору 2015 р. — дуже посередні, з одним негативним результатом.

Аналіз чисельності тих, хто намагається вступити на бакалаврат ПЗВО, проведений на основі даних табл. 2.5, показав, що їх частка в загальній кількості абітурієнтів постійно скорочувалася: від 12,2 % у 2013 р. до 9,4 % у 2016 р. та до 5,9 % у 2018 р. та 2019р.

Таблиця 2.5

Динаміка чисельності вступників до державних та приватних ЗВО

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2019/2013, %, темп зростання	2019/2013, %, темп приросту
Кількість вступників до ЗВО державної форми власності	274 678	234 299	195 724	215 696	373 280	369 618	350 075	127%	27%
<i>Бакалаврат</i>	274 063	233 989	195 312	197 616	198 327	195 908	200 442	73%	-26%
<i>Магістратура</i>	615	310	412	18 080	174 953	173 710	149 633	24330%	24230%
Середня кількість вступників на 1 державний ЗВО	444	385	376	411	708	693	662	149%	49%
Кількість вступників до ЗВО приватної форми власності	38 142	27 678	22 427	22 292	37 164	37 972	33 677	88%	-11%
<i>Бакалаврат</i>	38 128	27 676	22 417	22 268	22 110	23 899	22 640	59%	-40%
<i>Магістратура</i>	14	2	10	24	15 054	14 073	11 037	78835%	78735%
Середня кількість вступників на 1 приватний ЗВО	230	175	156	180	170	286	274	119%	19%
РАЗОМ вступників	312 820	261 977	218 151	237 988	410 444	407 590	383 752	12%	22 %

Джерело: розроблено автором на основі [180]

Статистика вступу на бакалаврат показує, що середній бал ЗНО та середній бал атестата зарахованих на контрактне навчання споживачів не є високими (130 та 8 відповідно). Результати дослідження показали, що серед причин наявності слабких за ООП споживачів основне місце відводиться стандартизованому рейтингу за фіксованим переліком предметів, що підвищує середній показник балів ЗНО, поданих на конкурс, у порівнянні з балами повного набору предметів ЗНО. Автор погоджується з українським науковцем О.С.Мудруком та вважає другою причиною пільги та позаконкурсні елементи вступу. Як зазначає О.С. Мудрук, аналіз конкурсних оцінок при вступі за контрактом до правничого бакалаврату показує наявність серед зарахованих осіб споживачів з оцінкою нижче 124 балів, що засвідчує факт низьких оцінок ЗНО та низьких середніх балів їх атестатів про середню освіту [109]. До 2013 р. кожний четвертий бакалавр, що навчався в Україні за контрактом на правничому факультеті, був зарахований на навчання з конкурсним балом нижче 147, при умові, що абітурієнт допускався до конкурсу з рейтинговою оцінкою ЗНО від 124 [109], що говорить про низький рівень підготовки абітурієнтів.

Як показало дослідження, з двох типів ЗВО державні навчають більш сильних за вхідним ООП споживачів ОП, реалізація ООП яких як якість надання ОП є кращою, ніж у ПЗВО. Якість надання ОП для споживачів-контрактників у середньому є гіршою, ніж бюджетників в обох типах ЗВО. Динаміка вступу в магістратуру також свідчить про домінуюче положення державних ЗВО (табл. 2.5).

Вступні випробування в магістратуру у 2019 році пройшло близько 17000 осіб (рис.2. 10. та 2.11.).

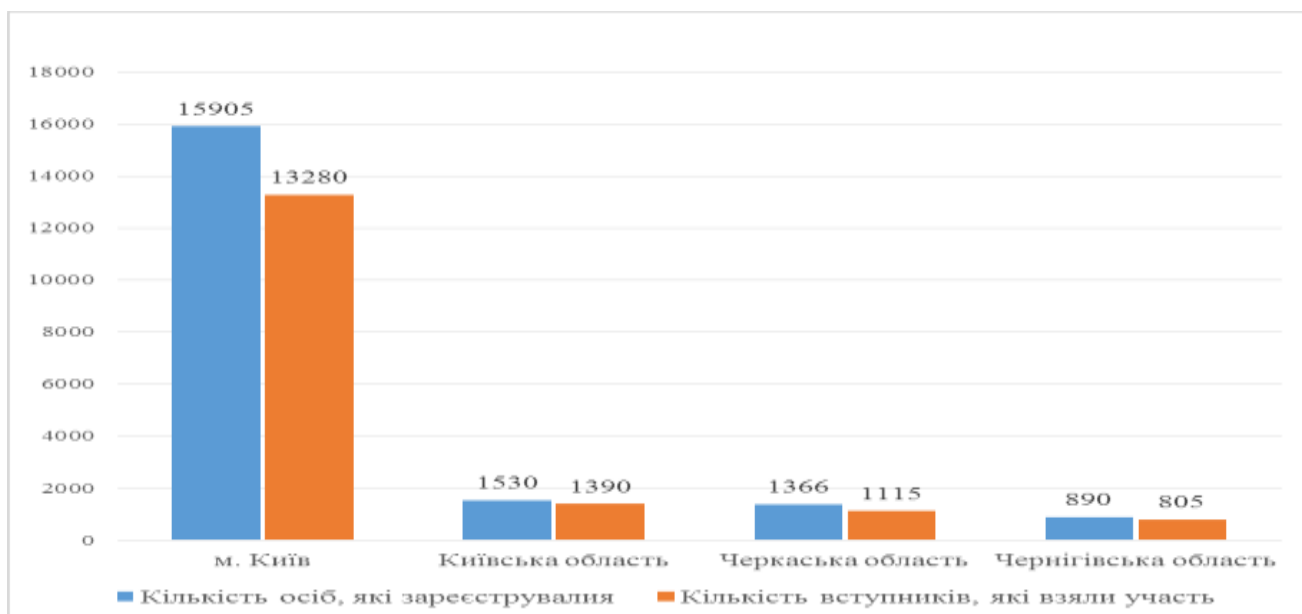


Рис.2.10. Вступні випробування ЄВІ («Іноземна мова»), 2019 р.

Джерело: розроблено автором на основі [56]

З огляду на те, що якість надання ОП після закінчення навчання у ЗВО можна порівнювати тільки всередині однакових за ООП категорій споживачів ОП (контрактна форма фінансування (рейтинг ЄФВВ – 396) / бюджетна форма фінансування (рейтинг ЄФВВ – 441)), можна зробити висновок, що середні бали обох категорій суттєво відрізняються. Загалом різниця середнього рейтингу становить 45 балів [109].

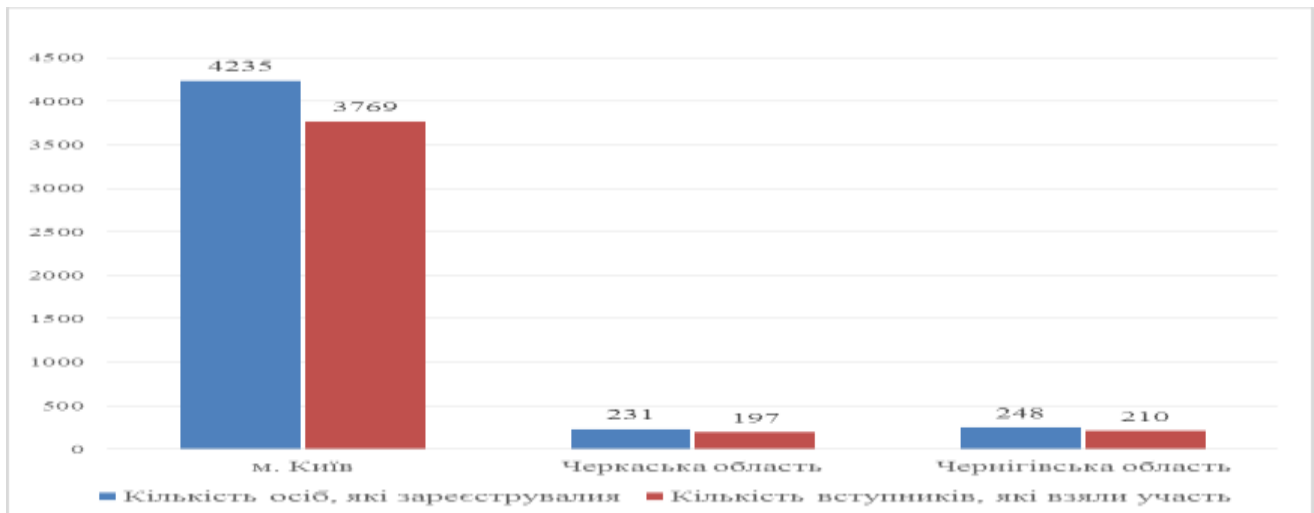


Рис. 2.11. Вступні випробування ЄФВВ («ТЗНПК», «Право»), 2019 р.

Джерело: розроблено автором на основі [55]

Табл. 2.6 дає ще більш яскраву характеристику цієї невідповідності. Засвідчуючи низький рівень компетенцій споживачів ОП, які навчаються за контрактом, вона вказує на наявність певних загроз ПЗВО, породжених саме різницею оцінок, як засобом виміру знань споживачів ОП, яка у середньому по всіх ЗВО складає 45 балів [109]. Така суттєва розбіжність у балах свідчить про наявність недоліків в якості організації набору абітурієнтів до ЗВО.

Таблиця 2.6

Різниця середніх оцінок споживачів ОП, які навчалися за контрактом та на бюджеті («Право») по ЗВО

ЗВО	ЄФВВ		
	Бюджет (рейтинг)	Контракт (рейтинг)	Різниця оцінок
Державний ВНЗ «Ужгородський національний університет»	421	401	19
Національний педагогічний університет імені М.П. Драгоманова	410	370	39
Національний університет «Києво-Могилянська академія»	529	470	58
Київський національний університет імені Тараса Шевченка	501	441	59
Полтавський юридичний інститут Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого	480	409	71
Національний університет «Острозька академія»	488	407	80
У середньому по всіх ЗВО	441	396	45

Джерело: розроблено автором на основі [109]

Автор звертає увагу, що дані успішності споживачів ОП, які навчалися на бюджетній та контрактній формах навчання, серед випускників ЗВО з високою репутацією мають найбільшу різницю в оцінках (див. табл. 2.7).

Дослідження ОБСЄ [106] серед українських університетів показало, що ЗВО працює із слабкими та сильними споживачами ОП по різному. Це означає, що ОП споживачам різного рівня підготовки та різного рівня ООП надаються не уніфіковано. Як приклад, споживачі, які навчаються на заочній формі навчання мають нижчі показники реалізації ООП і невисокі успіхи при зовнішньому СОВ. Ці показники нижчі за показники споживачів, які навчаються на денній формі навчання. Різниця в оцінках ЄФВВ на різних формах навчання вказує на розрив рівня компетенцій майбутніх випускників [109].

Такі проблеми завдають шкоди іміджу приватній вищій освіті та впливають на рівень її ЕБ, адже стандартизований диплом не містить інформації про форму навчання чи об'єктивний рівень знань та компетенцій споживача ОП. Все це вимагає змін в рамкових умовах та уваги МОН як державного регулятора у сфері освіти.

Адаптація української вищої школи до європейських вимог здійснюється нині шляхом модернізації освітньої діяльності. Під впливом сучасних світових освітніх технологій і освітніх новацій запроваджуються ряд інновацій, як: автономія ЗВО, нова система державного фінансування освіти, диверсифікація джерел фінансування освіти, нова система фінансування освіти грантовими програмами, пільгове стимулювання інвестицій у сферу ВО, нова система оплати роботи працівників ВО. Законодавчі зміни виключають поняття «диплом державного зразка» та, натомість, пропонують ЗВО видавати дипломи за освітніми програмами, акредитованими НАЗЯВО, іноземними або незалежними акредитаційними агентствами за зразком, затвердженим Вченою радою ЗВО. Разом з тим, МОН запроваджує індикативну собівартість (мінімальну ціну контрактного навчання) для державних університетів на окремі спеціальності [14].

Таблиця 2.7

Середні результати ЄФВВ випусників ЗВО різних форм власності

ЗВО	Середній результат ЄФВВ всіх випусників бакалаврату ЗВО	Середній результат ЄФВВ всіх зархованих до магістратури ЗВО	Право	ТЗНПК	Іноземна мова	Кількість випусників ЗВО серед учасників
<i>Міжрегіональна Академія управління персоналом</i>	388	389	128	128	129	282
<i>Європейський університет</i>	385	376	128	122	131	37
<i>Університет економіки та права «КРОК»</i>	389	-----	131	129	127	64
<i>Університет імені Альфреда Нобеля</i>	396	388	126	136	131	47
Київський національний університет імені Тараса Шевченка	462	453	148	149	161	500
Львівський національний університет імені Івана Франка	445	444	159	141	146	310
Національний університет водного господарства та природокористування	377	380	125	124	124	78
Національний університет «Львівська політехніка»	388	389	128	128	129	282
Київський національний торговельно-економічний університет	404	407	131	135	134	215
Національний авіаційний університет	395	404	128	133	130	152

Джерело: розроблено автором на основі [109; 159]

Ці зміни мають безпосередній вплив на ЕБ ПЗВО, оскільки вони акцентують на тих складових ринку ОП, які, по-перше, внутрішньо притаманні саме його приватним суб'єктам; по-друге, враховують умови безпекової діяльності, що пов'язані з якістю, КСП та прибутковістю.

Отже, щоб забезпечити власну безпеку, необхідне розуміння конкурентів (в широкому сенсі) - джерел загроз, їх інтересів, потреб у ресурсах, їх наявності, а також (кількості та якості) ресурсів вже контрольованих конкурентом або наявних на ринку в тому чи іншому вигляді. А це означає, що стратегія організації діяльності ПЗВО поєднує в собі елементи підприємницької та комунікаційної діяльності.

2.2. Місце конкурентного бенчмаркінгу у забезпеченні економічної безпеки закладів вищої освіти України

Заклади вищої освіти України, враховуючи ринкову ситуацію та висококонкурентне освітнє середовище, використовують різні методи конкурентної боротьби для того, щоб здобувати конкурентні переваги, забезпечуючи цим і прибутковість і ЕБ. Вони, як правило, прагнуть розробляти власну конкурентну стратегію щодо споживачів ОП та ефективно розв'язувати проблеми, що породжені впливом ринкового простору. Задля перемоги в конкурентній боротьбі ЗВО, в тому числі і приватні, роблять ставку на якість ОП [95]. Якість ОП описується кількісно-якісними параметрами ОП, що надаються ПЗВО. Вони включають елементи якості як університетської освіти, так і задоволення споживачів ОП, характеризують різні аспекти діяльності закладу освіти та виступають об'єктами КБ. Близько двох третин споживачів ОП не мають домінуючої мотивації на отримання професійних знань. Як показало дослідження, існує стала тенденція до формального отримання дипломів без домінуючого бажання отримати професійні знання. Поширена практика мотиваційних листів, на думку автора, має спонукати абітурієнтів до виважених рішень особливо при вступі до ПЗВО. Мотиваційні листи можуть стати інструментом відбору найбільш вмотивованих вступників, як зазначається у законі щодо змін у сфері ВО. ЗВО в свою чергу зможе розкрити освітній потенціал випускників шкіл різного типу та суттєво посилити КСП випускників. Ще однією рамковою умовою, що посилить відповідальність споживачів ОП, є укладання договору з усіма вступниками до ЗВО (як на контракт, так і на бюджет) про права та обов'язки споживачів ОП та ЗВО, з огляду на масове здобуття ВО, формальність отримання диплома, державне кредитування на здобуття ВО, опір системи радикальним реформам в контексті наближення до стандартів ЄПВО, функціонування ВО як системи збільшення безробіття, що в цілому знижує якість освіти. На рис. 2.12 показані основні елементи формування академічної культури споживачів ОП.

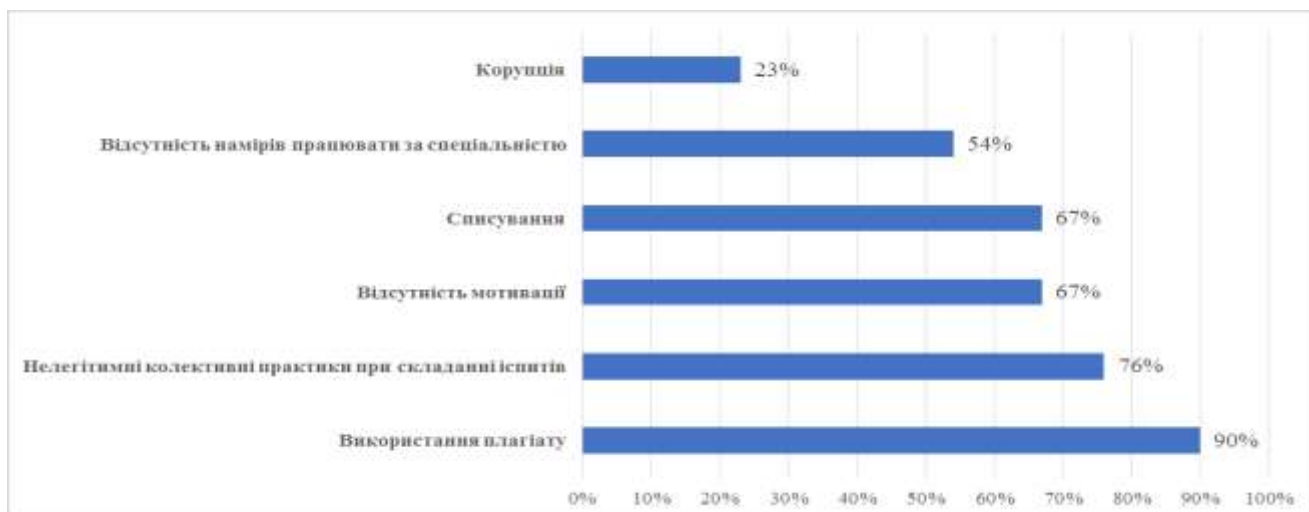


Рис. 2.12. Основні елементи формування академічної культури споживачів ОП

Джерело: розроблено автором на основі [1, с. 21; 119]

До них, виходячи з проведеного аналізу стандартів та форм СОВ, показників моніторингу та характеристик освіти, ми відносимо:

- якість кадрового складу та якість викладання у ПЗВО;
- кількість та підготовленість споживачів ОП (абітурієнтів і випускників) ПЗВО;
- наявність необхідної матеріально-технічної бази та навчально-методичного забезпечення у ПЗВО;
- освітні технології, якість освітніх технологій та освітніх програм у ПЗВО;
- стратегічний менеджмент і адміністрування у ПЗВО;
- послуги для споживачів ОП (центри розвитку кар'єри; студентські містечки, проживання, харчування), що надаються ПЗВО;
- наявність конференцій у ПЗВО;
- наукову роботу, наукові дослідження, які проводяться у ПЗВО;
- власність, фінанси, правління ПЗВО;
- бібліотеку та ІТ-забезпечення у ПЗВО.

Це надає ЕА можливості ставати лідерами в освітній галузі. Як було з'ясовано в розділі 1, сучасною технологією управління якістю, зокрема в ПЗВО, є КБ. КБ – нова менеджмент-технологія у практиці українських ЗВО, тому

припущення про те, що КБ рідко використовують є достатньо обґрунтоване, але дослідження і аналіз діяльності українських державних та приватних ЗВО показують, що елементи КБ використовують на практиці. КБ, як будь-яка технологія, має тривалість життєвого циклу та проходить основні 6 стадій розвитку: *Стадія розроблення - Стадія виведення на ринок - Стадія росту - Стадія зрілості - Стадія стандартизації - Стадія трансформації*. Як сучасна менеджмент-технологія управління в галузі освіти КБ в Україні, за даними публікацій та окремими дослідженнями, входить на стадію *виведення* на український освітній ринок, оскільки ЗВО починають використовувати елементи КБ інтуїтивно, не ідентифікуючи їх, а вважаючи це звичайним запозиченням досвіду [77; 173].

Як показало наше дослідження, різні заклади освіти по різному використовують підходи в організації економічного захисту своєї діяльності. Відтак, сучасну ситуацію щодо ЗЕБ ЗВО України можна описати трьома моделями: модель ПЗВО без ЕБ, традиційна модель та новітня модель (рис. 2.13.).

Як видно з рис 2.13, модель, в якій відсутня СЕБ ПЗВО, не має цільових характеристик сучасного ЗВО, модель з базовими елементами ЕБ забезпечує лише основоположні цільові характеристики і не гарантує його КСП. Щодо новітньої моделі, то вона найбільш повно відбиває сучасну ситуацію на ринку ОП і дозволяє убезпечити провідні складові як внутрішнього, так і зовнішнього середовища ЗВО. Разом з тим зазначимо, що підвищення КСП ПЗВО не веде автоматично до підвищення рівня ЕБ. Через появу нових загроз, спричинених зміною конкурентної позиції (нові, більш сильні конкуренти, підвищення ризиків незаконної конкуренції з боку недобросовісних ПЗВО-аутсайдерів, посилення ризику корупційної поведінки внаслідок зростання престижу та репутації ПЗВО, підвищення ризиків більших збитків в силу більш високих прибутків ПЗВО, встановлення жорстких кордонів безпечного стану на новому рівні розвитку) рівень ЕБ може знизитися. Тоді логіка побудови новітньої моделі ЕБ стає зовсім зрозумілою.

ПЗВО реалізують, як правило, дві моделі: традиційну і новітню. Традиційна модель, акцентуючи увагу на прибутковості, фактично не ставить питання про якість надання ОП. В ній переважає фінансовий КБ: низька ціна за навчання в очікуванні зростання кількості споживачів освітніх послуг, не завжди кваліфіковані кадри через низьку зарплату та безоплатну наукову роботу викладачів (а часто і відсутність її стимулювання).

ПЗВО, які використовують новітню модель, де робиться акцент на якість, посилюють власну КСП і забезпечують власну ЕБ, а з реалізацією концепції КБ, вони отримують реальну можливість увійти в число лідерів на ринку ОП. Відтак, до числа ПЗВО, які реалізують новітню модель, автор відносить ПЗВО-лідерів на ринку ОП, які декілька років зберігають перші місця в рейтингах (ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», Університет імені Альфреда Нобеля, Український католицький університет, Академія адвокатури України, Київський медичний університет).

Використання концепції КБ передбачає чітке розуміння ЗВО своєї конкретної позиції, адже українські ПЗВО функціонують в надконкурентному середовищі, яке характеризується скороченням кількості освітніх закладів приватної форми власності, низькою платоспроможністю населення, низьким рівнем народжуваності (особливо період 1993-2010 рр.), складністю проходження процесу взаємного визнання дипломів про вищу освіту на міжнародному рівні тощо.

Про рівень якості освіти у ЗВО наголошується у звіті Є. Ніколаєва та О. Длугопольського «Реформа вищої освіти України: реалізація профільного закону в 2014–2016 рр.(Shadow Report)» [113], де зазначається, що «понад 25 % респондентів оцінюють якість вищої освіти в Україні як низьку, понад 50 % - як середню і лише менше 25 % - як високу», а «невисока частка іноземних студентів у загальній їх чисельності в Україні (в середньому 2,8 % порівняно із Австрією, Великобританією - 20 %, Францією, Данією, Бельгією - 12 %, Німеччиною, Швецією - 10 %) також свідчить про низький рейтинг вітчизняної вищої освіти» [113; 232]. У соціологічному дослідженні Фонду «Демократичні ініціативи» імені

Ілька Кучеріва «Реформування вищої освіти» (2015 р.) 36 % респондентів визнали питання вдосконалення якості ВО в Україні як нагальне, а понад 50 % - як важливе [19]. Інша проблема якості та КСП більшості приватних університетів - це відсутність сертифікатів на системи управління якістю за міжнародним стандартом ISO 9001. Сюди можна додати і проблему прийняття управлінських рішень. Міжнародний благодійний Фонд «Міжнародний фонд досліджень освітньої політики» в аналітичному звіті повідомляє, що деякі університети вказавши, що вони використовують в процесі моніторингу соціологічні опитування споживачів ОП, не надали жодних прикладів того, як аналіз таких досліджень впливає на управлінські рішення [168].

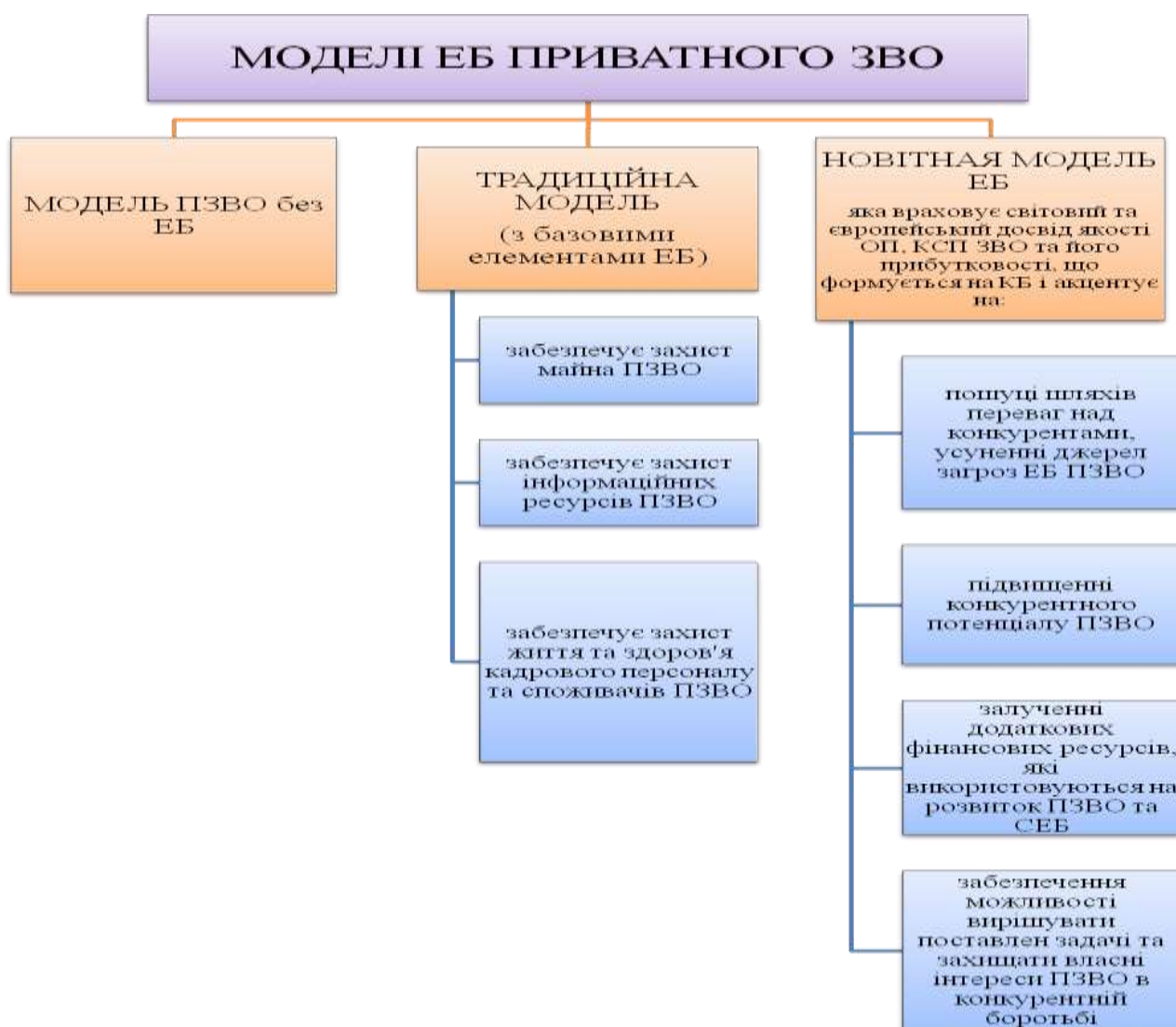


Рис. 2.13. Сучасні моделі ЕБ ПЗВО України та їх цільові характеристики

Джерело: авторська розробка

Викладені проблеми та високий рівень вимог абітурієнтів і споживачів ОП як серед української, так й іноземної когорти щодо рівня технічного оснащення навчального процесу, якісного проведення занять з викладачами, можливості проводити власні дослідження на базі університетів, гнучкості навчальних планів та мобільності навчальних програм загострюють питання про необхідність розроблення ПЗВО конкурентної стратегії ринкової поведінки. В проєкті «Стратегії реформування вищої освіти в Україні до 2020 року (проєкт)» [163], який був розроблений робочою групою під керівництвом Міністерства освіти і науки України, наголошується на створенні привабливої та конкурентоспроможної національної системи ВО України, інтегрованої у ЄПВО та Європейський дослідницький простір. У цьому контексті, на нашу думку, саме відсутність дієвої сучасної технології КБ, яка б використовувала інструменти оцінки внутрішнього та зовнішнього середовищ, блокує шляхи приватному університету для прийняття конкурентоспроможних стратегічних рішень. Відсутність концепції КБ також створює для ПЗВО умови негнучкої системи управління якістю надання ОП.

Порівняння застосування КБ українськими ЗВО та світовою когортою університетів зсуває шальки вагів у бік США та Європи. На противагу національному сектору освіти, де місце КБ не формалізоване, в освітньому секторі США існує національна асоціація бізнес-освіти (NACUBO), Центр вивчення політики в галузі вищої і післяшкільної освіти, університет Мічиган, Національний центр з систем менеджменту у ВО, Боулдер, Колорадо (NCHEMS). В Європі КБ у вищій школі використовується низкою центрів, таких як Центр з вивчення політики в галузі ВО (CHEPS, Нідерланди), Центр досліджень та інформації у ВО (CHERI, Велика Британія), Європейський центр стратегічного університетського менеджменту (ESMU, Бельгія), Центр розвитку ВО у Німеччині, університет у м. Авейро в Португалії роблять свій внесок в інформаційну базу КБ у вищій школі до теперішнього часу [163; 107].

Для українських ЗВО КБ – це нова технологія управління, тому твердження про те, що КБ рідко використовують в Україні, є обґрунтованим, проте аналіз

діяльності державних та недержавних ЗВО показують, що українська вища школа вже тепер використовує окремі елементи КБ.

Ми погоджуємося з думкою дослідників, що КБ є придатним для використання у ЗВО завдяки існуючому в них колегіальному середовищу, що стимулює легку співпрацю [107; 22; 138]. Додамо, що окрім придатності для використання, деякі неявні форми КБ завжди були частиною ВО України. Як приклад назвемо різні форми експертного огляду ЗВО, що систематично проводилися МОН, та візитів експертних груп ЗВО на місця для порівняльного аналізу (відвідування експертними групами Університету «КРОК» університетів АйЕмСі (Австрія), ім. Яноша Кодолані (Угорщина), бізнес-школи Swiss Montreux Business School (Швейцарія) та бізнес академії (Нідерланди)), хоча сам термін «КБ» розглядався вищою школою як ізольований інструмент для підвищення продуктивності без тісного зв'язку з управлінням якістю. Певний час це вважалося однією з найбільших перешкод для КБ у вищій освіті. Зазначимо, що освітній КБ не надто відрізняється від бізнесового, однак слід урахувати досвід, що вже накопичений в цій вузькій сфері [173].

Оскільки КБ на рівні університетів – це відносно нова сфера для управлінської технології КБ, то технологія знаходиться на ранньому етапі життєвого циклу і на сьогоднішній день в Україні не існує її єдино визнаної концепції та чітко встановлених принципів і відсутній і офіційно затверджений документ, в якому було б відображено систему поглядів, вимог і умов організації КБ у вищій школі.

Ми проаналізували концепцію КБ в галузі бізнесу, яка допускає природне прагнення закладу до безперервного вдосконалення і сам процес вдосконалення, безперервний пошук нових ідей, їх адаптацію та подальше використання на практиці. Концепція в галузі бізнесу включає інформацію, за якою визначається наскільки успішно протікає процес і наскільки успішно ЕА працює на момент проведення аналізу. Ця інформація надає можливість планувати впровадження змін та відстежувати майбутні досягнення економічного агента в області вдосконалення бізнес-процесів. Аналіз концепції КБ в бізнес-секторі виявив схожі

з сектором освіти елементи. ЗВО, прагнучи привернути увагу потенційних споживачів ОП, шукають шляхи вдосконалення освітніх процесів, здебільшого несвідомо використовуючи інструменти КБ.

Співставлення твердження про те, що вся відповідальність за якість виробів та послуг лежить на тому, хто їх виробляє та, відповідно, надає, а визначає якість той, хто користується продукцією або отримує послугу, з визначенням міжнародної організації зі стандартизації (ISO) про те, що «якість – це сукупність рис та характеристик продукту або послуги, що базується на її властивості/можливості задовольнити викладені та ті, що маються на увазі, потреби» [103] дозволяє зробити важливий висновок. ОП є продуктом, якість якого підпорядковується законам ринкової конкуренції. Послуги визначаються сукупністю показників, що характеризують різні аспекти навчальної діяльності освітнього закладу [12; 44]. Вони забезпечують розвиток компетенцій споживачів ОП, враховуючи як їх потреби, так і потреби суспільства, а ЗВО виступає суб'єктом, що відповідає за якість наданих ОП. Масштаби надання ОП є похідними від їх якості та КСП ЗВО.

Виходячи з наявних документів про ВО в Україні, опублікованих теоретичних розробок, результатів соціологічних досліджень МОН та Міжнародного благодійного фонду «Міжнародний фонд досліджень освітньої політики», можна представити в узагальненому вигляді окремі елементи положення щодо освітнього процесу у вищій школі України як концепції КБ для ЗВО.

Оскільки реформи щодо гарантування належної якості ВО в Україні спрямовані на забезпечення та поліпшення якості української ВО, яка має відповідати рекомендаціям і стандартам ЄПВО, враховувати кращі світові практики, сприяти досягненню відповідності освітньої системи вимогам та потребам суспільства й особистості, ми вважаємо, що основні елементи концепції КБ в галузі ВО України виходять з профільного Закону України «Про вищу освіту» [132]. Згідно із Законом України «Про вищу освіту», основним інструментом і засобом держави досягнути відповідних стандартів якісної освіти

у ЗВО є акредитація - процедура надання установі певного права проводити освітню діяльність, пов'язану з вищою освітою і навчанням, відповідно до стандартів ВО та державних вимог стосовно персоналу, наукових співробітників, методологічних та матеріально-технічних джерел. Іншим елементом концепції, відповідно до Закону України «Про вищу освіту», можна вважати положення «ліцензування». Це процедура визнання здатності ЗВО розпочати певні види навчальних заходів (діяльності), пов'язаних з ВО та навчанням відповідно до стандартів ВО, а також державних вимог стосовно персоналу, науково-дослідницьких, методичних та навчальних програм, матеріально-технічних джерел.

Нині в Україні здійснено перехід до комплексної оцінки діяльності ЗВО, що поєднує процедури ліцензування, атестації та державної акредитації на базі затвердженого переліку показників [132]. Діюча система показників для ЗВО включає в себе якісні та кількісні показники, які оцінюються експертами в ході комплексної оцінки освітнього закладу, в тому числі, при проведенні самообстеження, що передує атестаційній процедурі. Визначаючи відповідність ОП державним стандартам певного рівня освіти та кваліфікації за напрямками (спеціальностями), визначаючи рівень акредитації установи та інформуючи громадськість про якість ВО та дослідницької діяльності ЗВО, МОН України спільно з міністерствами та відомствами орієнтують на проведення КБ та допомагають у цьому процесі. Напрацювання Міжнародного благодійного фонду «Міжнародний фонд досліджень освітньої політики» щодо моніторингового дослідження системи вищої освіти України та процесів її трансформації в контексті входження до ЄПВО та наукових досліджень, звіти лабораторії законодавчих ініціатив, провідного аналітичного центру України, в аналітичних звітах та пропозиціях орієнтують ЗВО на підвищення ефективності його роботи.

Хоча український уряд стає активним учасником процесу щодо підвищення якості ВО, Україна значно відстає від світової практики. Так, українські ЗВО не потрапляють в список університетів світового та субсвітового класу за критеріями Шанхайського рейтингу [221; 222], а відсутність чітких

моніторингових механізмів унеможлиблює відкритий та швидкий доступ споживачів до інформації про ЗВО-лідерів та ЗВО-аудсайдерів на ринку ОП. Каталізатором позитивних змін у ВО має стати Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти (НАЗЯВО), діяльність якого з певних причин була заблокована до 2019 р. У базових документах цього колегіального органу, уповноваженого на реалізацію державної політики у сфері забезпечення якості ВО [162], зазначається, що роль НАЗЯВО полягає у співробітництві із закладами вищої освіти. Для вітчизняних приватних університетів таке партнерство, на думку автора, є передумовою підвищення якості надання ними освітніх послуг та їх конкурентоспроможності. У 2005 р. Кабінет Міністрів України прийняв постанову № 1312 «Про невідкладні заходи щодо впровадження зовнішньої оцінки та моніторинг якості освіти», яка затвердила Положення про Український Центр оцінювання якості освіти (УЦОЯО), згідно з яким з 2008 року проводиться зарахування абітурієнтів в університети на основі результатів зовнішнього тестування, скасовано поза конкурсний прийом та цільове замовлення, частково запроваджено адресність держзамовлення, а з 2016 р. державні ЗВО отримали можливість відраховувати неуспішних споживачів ОП (до 20%) без скорочення штатної чисельності ПВС [136].

Таким чином, можна зробити висновок, що чинні в Україні нормативні акти можна розцінювати як певні елементи концепції КБ в освітній галузі (див. Додаток Ж). Виходячи із загальноприйнятої методології КБ, яка полягає в порівняльному аналізі ЕА з метою набуття ЕА-реципієнтом конкурентних переваг, що може включати адаптивне навчання, організований і систематичний пошук нових ідей та інколи сліпе копіювання (запозичення чужого досвіду вважають доброю справою в Японії, навіть якщо корпорації, користуючись чужим досвідом, не змінюють жодного етапу в процесі конкурента).

Як зазначає українська економістка С.В.Бреус, зменшення кількості ЗВО та споживачів ОП є неоднозначним фактором за змістом, оскільки може призвести до підвищення якості надання ОП закладами вищої освіти [11]. Водночас нацковиця зазначає, що одним з інструментів підвищення

конкурентоспроможності ЗВО є використання збалансованої системи показників (BSC) у процесі стратегічного управління ЗВО, що також є інструментом КБ. Таким чином, ми вважаємо, що концепція КБ ЗВО, як система методів та інструментів КБ у ЗВО, що включає BSC, загальне управління якістю (TQM) і загальний контроль за якістю (TQC), удосконаленим варіантом якої і є TQM, які створюють його інформаційну та реалізаційну основу, має допомогти ПЗВО вижити. Характер об'єкта порівняння суттєво впливає на всі основні елементи методики КБ: склад і методи вимірювання параметрів якості об'єкта, способи оцінки досягнутого рівня його розвитку, вибір бази для порівняння, інформаційне забезпечення і комплекс необхідних заходів.

До концепції КБ на рівні ЗВО можна увести як основоположні складові аналізу та управління ЗВО зовнішні та внутрішні фактори освітнього середовища, які впливають на результати діяльності освітнього закладу. До факторів, які мають найбільший вплив на діяльність ПЗВО автор відносить: науково-освітній потенціал, наявні форми навчання, маркетинг ОП, КСП споживачів ОП, швидкість реагування на зміни запитів споживачів ОП, асортимент ОП, престиж спеціальностей, фінансова забезпеченість та внутрішньо університетське середовище [171]. Якщо це так, то іншою складовою концепції КБ у вищій школі має стати думка споживача ОП, оскільки лейтмотив вдосконалення – якість та цінність, що визначаються лише споживачем. Так, у бізнес школі Університету Чікаго силами споживачів ОП програми МВА провели БМ проєкт з удосконалення процесу викладання дисциплін, результати якого були успішно впроваджені в роботу ЗВО [187]. Автор акцентує увагу на тому, що колектив ПЗВО має поділяти точку зору споживача ОП та під цим кутом зору оцінювати власні дії, щоб забезпечити якість надання ОП. Звідси можна зробити висновок, що складові називають ключові фактори успіху, які виявляє КБ. У галузі ВО об'єктом КБ є надання ОП. Від характеру і особливостей останньої залежать методики КБ.

Однією з основних методологічних проблем КБ у вищій школі є адаптивне навчання і, як наслідок, адаптаційний розвиток. Адаптаційний розвиток означає

зміну параметрів системи при збереженні незмінного порядку її організації. При зміні зовнішніх умов параметрична адаптація дозволяє системі пристосуватися до нових обмежень, що накладаються середовищем. Але сьогодні для системи КБ в сфері ВО стала вимогою необхідність продукувати і управляти розвитком на новому етапі, коли відбувається зміна самої структури вихідної системи, та забезпечувати її безпеку. Звідси випливає, що до елементів концепції КБ ПЗВО, зазначених вище, слід включити внутрішньо університетські технології ведення освітньої діяльності, на основі яких, відповідно до законів України та інших нормативно-правових актів у сфері освіти, положень про забезпечення якості освітньої діяльності та якості ВО, стандартів ДСТУ ISO 9001:2015, визначаються критерії і ступені порівняння для самообстеження (внутрішнього КБ) ЗВО. Згідно рекомендацій НАЗЯВО стосовно запровадження внутрішньої системи забезпечення якості, такий чинник як розвиток внутрішньої системи забезпечення якості має стати одним з найважливіших вимог до інституційної акредитації ЗВО [144].

Нова парадигма у сприйнятті КБ, що формується в Україні, полягає в тому, що КБ розглядається не як процес імітації чужої поведінки, а як інструмент для створення власної, а саме: виявлення в ПЗВО таких областей, при впливі на які можна змінити модель ведення власного бізнесу, або пошук таких методів управління, які сприяли б стратегічним змінам у ПЗВО.

КБ українські ЗВО використовують, як правило, для аналізу прихованих від спостерігача ринкових явищ і процесів та конфіденційної інформації про діяльність різних суб'єктів ринкового середовища. Однак центральним питанням, що сьогодні вирішується в процесі КБ, є визначення дій, які приводять до отримання позитивних або негативних результатів. Оскільки результати роботи ЗВО можуть сильно відрізнятися від результатів роботи найуспішніших конкурентів, то виникає необхідність вивчення способів організації процесів у ЗВО-конкурентах, де часто використання традиційних математичних моделей для вимірювання ефективності виявляється неможливим. Активне залучення чужого досвіду за допомогою КБ дозволяє приватним університетам прискорити власний

прогрес, скоротити витрати, підвищити прибуток і оптимізувати динаміку структури і вибір стратегії діяльності закладу. Становище, яке забезпечує університету найліпші позиції на ринку означає, що він займає ринкову нішу, що практично відповідає параметрам лідера. Однак набуття завдяки одноразовому використанню КБ конкурентних переваг є тільки першим етапом на шляху до лідируючого становища на ринку, оскільки його закріплення, як свідчить українська і світова практика, є тривалим процесом. Таким чином, ПЗВО розглядають КБ лише в системі стратегічного управління (див. рис. 2.14).



Рис. 2.14. Конкурентний бенчмаркінг в системі управління ПЗВО

Джерело: авторська розробка

Для забезпечення орієнтації ПЗВО на досягнення кращих результатів необхідно здійснити:

- оцінювання внутрішнього потенціалу ПЗВО;
- прогноз розвитку ПЗВО відповідно до обраної стратегії;
- порівняльну діагностику базових об'єктів КБ;

- обґрунтування ефективності діяльності ПЗВО з урахуванням наявного потенціалу і досягнень ЗВО- конкурентів-лідерів;
- структуризацію цілей за елементами структури ПЗВО;
- розроблення алгоритму для забезпечення лідируючих позицій ПЗВО, в тому числі розроблення інноваційних підходів до вдосконалення якості ОП та нових прийомів підвищення якості надання ОП і ефективності роботи персоналу;
- забезпечення реалізації заходів для досягнення цілей КБ у ЗВО;
- переорієнтацію корпоративної культури і ментальності.

Ці завдання КБ як специфічної технології управління дають змогу українським ПЗВО чітко орієнтуватися на масштабні інноваційні процеси, що забезпечують підвищення їх КСП у сфері освітньої діяльності.

КБ як специфічна технологія управління в сфері вищої освіти виконує наступні функції управління (приватними) ЗВО [174]:

1. Діагностичну функцію, що виражається у створенні у ПЗВО системи, яка дає змогу вимірювати якість надання ОП, і об'єктивно позиціонувати становище ПЗВО у цій системі. Діагностика може здійснюватися шляхом використання стандартизованих освітніх вимірювань.

2. Таргетингову функцію, яка проявляється у системі розрахунків, що передбачають порівняння чужих і власних досягнень за всіма об'єктами КБ й наявного КП ПЗВО. КБ створює цільові блоки як реальні, обґрунтовані ресурсами орієнтири розвитку, які базуються на власному або чужому досвіді.

3. Професійну функцію, що впливає з фокусування ЗВО на передовий досвід у сфері освіти. Невід'ємними елементами процесу КБ є навчання персоналу та збирання, систематизація, аналіз й оцінювання власної діяльності та досягнень конкурентів, ідентифікація лідерів і дослідження факторів їх успіху.

4. Модифікаційну функцію, яка виражається у визначенні й адаптації передових досягнень ЗВО-конкурентів до умов ЗВО-реципієнта та вироблення власних програм заходів і розробки власної моделі дій.

Виходячи з зазначеного вище та спираючись на основні елементи концепції КБ в галузі ВО, які прописані в довіднику з БМ для університетів,

розробленого Європейським центром стратегічного управління університетами (ESMU), Центром розвитку ВО (CHE Consult), Міжнародним центром управління ВО (ICHEM), Університетом Бата та Інститутом освіти, та інших елементів КБ, адаптованого з концепції БМ, яку успішно використовує світовий бізнес вже близько трьох десятиліть, орієнтиром для українських *приватних* ЗВО стають наступні положення [217; 228; 192]:

(1) ПЗВО в епоху глобалізації в освітньому секторі усвідомлюють необхідність всебічного та детального вивчення кращих досягнень конкурентів з метою їх подальшого використання задля набуття КСП, підвищення прибутковості та якості ОП.

(2) Набуття конкурентних переваг, підвищення прибутковості та якості ОП ПЗВО необхідно організовувати як нову стратегію, яка базується на співпраці та взаємодії споживача та пропозиціонера ОП, ЗВО-донора та ЗВО-реципієнта.

(3) Якість – одне з першочергових завдань в умовах ринкової економіки, де відбулися справжні революції в приватному секторі галузі освіти. Саме за допомогою впровадження систем управління якістю ПЗВО досягають позицій лідерів на різних ринках та мають можливості для отримання прибутковості та КСП.

Особливість КБ у ВО полягає в тому, що це, по-перше, інноваційна технологія, яка забезпечує КСП ПЗВО в довгостроковій перспективі. Вона спрямована на (а) пошук управлінських рішень, що впливають на інноваційну діяльність ЗВО і мають довгострокові наслідки; (б) зіставлення ЗВО-донорів та ЗВО-реципієнтів для розвитку останніх; (в) випуск нових видів ОП з використанням наукових досліджень, передових технологій, які забезпечують ефективне використання ресурсів [95].

До принципів, які відображають конкурентно-бенчмаркінгову діяльність ПЗВО належать зовнішній огляд дій та концентрація на ключових процесах ЗВО-донорів. Такі ж принципи, як взаємність; вимірювання показників діяльності ЗВО; постійне спостереження за ЗВО-донорами з КБ; поліпшення освітнього рівня трудового колективу; заохочення сприйняття нових ідей; моніторинг думки

споживачів на *кожному* етапі процесу; фокусування організаційних ресурсів на розвиток кращих практик; прозорість (щодо інформації та даних ЗВО); систематичне проведення внутрішнього КБ не завжди беруться до уваги при проведенні КБ. КБ не рідко є лише інструментом моніторингу і порівняння для побудови рейтингів ЗВО або способом вироблення деяких усереднених стандартів галузі освіти.

Методичні рекомендації із впровадження систем забезпечення та вдосконалення якості ВО на базі КБ, які б враховували специфіку цього сектора надаються в наукових розробках, дисертаціях. Обґрунтування доцільності використання КБ в бібліотекознавстві та підхід до побудови моделі соціальних комунікацій у бібліотеці, що базується на використанні технологій дистанційного обслуговування користувачів, наприклад, пропонує А.В. Ржеуський [145]; дослідження Г.В. Охріменко базується на використанні БМ в області маркетинга [122].

Серед українських дослідників пропагандистом і практичним реалізатором методу БМ в управлінні КСП ЗВО є Л.Р. Прус. Вчена пропонує розглядати БМ не просто як метод аналізу, а як комплексний метод управління на основі перманентного співставлення з обраними еталонами, в ролі яких можуть використовуватися об'єкти дослідження у внутрішньому (підрозділи закладу) і зовнішньому середовищі ЗВО (конкуренти, лідери галузі освіти та організації, які є лідерами в інших галузях) [139]. Як показало наше дослідження, в першу чергу проводиться аналіз того, що і як робиться у ЗВО, оцінюються кращі, інноваційні ідеї. Для отримання більш чіткого розуміння щодо поточної університетської практики проводиться збирання контекстуальних даних та показників про ЗВО, а саме: кількість споживачів ОП, ПВС та наукових співробітників, структуру доходу тощо. Зазначимо, що часто відбувається відмова від використання суто статистичних даних для порівняння на користь процесного підходу; використовуються як статистичні, так і кваліметричні показники. З іншого боку, такі етапи КБ порівняння як *постійне збирання інформації про партнерів з КБ та проведення внутрішнього БМ* є невластивими для українських ЗВО.

Як зазначалося в розділі 1, КБ використовує різноманітні інструменти для діагностики управління ЕБ ЗВО, які дозволяють виявити її стан. Серед наявних інструментів потрібно виділити Національну нагороду за якість Малколма Болдріджа [210], оскільки вона присуджується в категорії «Освіта», одним з наявних критеріїв оцінки якості є використання методології БМ задля безперервного удосконалення ЗВО. Майже у всіх категоріях критеріїв потрібно показати, що діяльність ЗВО постійно зіставляє з діяльністю ЗВО-конкурентів, з існуючими орієнтирами, цілями, задачами, які стоять перед системою ВО.

Через функції КБ реалізується захист економічних інтересів ПЗВО від внутрішніх та зовнішніх загроз за умови дотримання низки вищезазначених принципів. Функції КБ в освітній галузі реалізуються через:

- функцію управління, що реалізується шляхом планування зіставлення: вивчення зовнішніх і внутрішніх умов; визначення цілей і завдань; розробку планів адаптації і впровадження передового досвіду; вибір стратегій зближення із ЗВО-еталоном; складання кошторису витрат на проведення процесу КБ;

- функцію організації процесу КБ, яка полягає в організації збору інформації про діяльність ЗВО-донора з еталонного зіставлення; укладання з ним угод і договорів про співпрацю в процесі проведення еталонного зіставлення; вибору форм та інструментів КБ; організації управління технологією КБ та інформаційно-аналітичного інструментарію. Ця складова управлінської функції визначає: що, як, коли необхідно зробити. Вона безпосередньо не пов'язана з ефективністю процесу бенчмаркування, але може ґрунтуватися на ефективності вибору зовнішніх ознак та властивостей КБ й ефективності роботи команди з КБ.

- функцію контролю процесу КБ. Це організація контролю якості процесу, у якому якість надання ОП є лише одним з елементів загальної якості. Ця складова полягає в усвідомленні ЗВО того, що задоволення споживача ОП є запорукою успіхів у освітній діяльності та зміні ставлення ЗВО до задоволення споживача ОП та шляхів вирішення його проблеми.

- функцію координації процесу КБ. Вона полягає у постійному порівнянні бажаних змін і результатів бізнесу зі створеною еталонною моделлю

власної організації бізнесу. Ця складова на основі отриманого результату створює і підтримує системи безупинних покращень результативності бізнесу.

Автор дійшов висновку, що потенціал ЗВО прямо впливає на прибуток ЕА, тобто його спроможність виробляти оптимальну кількість конкурентоспроможних ОП, ефективно використовуючи наявні науково-технічні, трудові, фінансові, інформаційні, маркетингові, організаційно-управлінські, інтелектуальні, інвестиційні, виробничі, інноваційні, інфраструктурні ресурси.

Завданнями КБ українських ПЗВО, які визначають його як специфічну технологію управління, чітко орієнтовану на масштабні інноваційні процеси, які забезпечують підвищення їх ЕБ є:

- оцінка внутрішнього потенціалу ПЗВО;
- прогноз розвитку ПЗВО;
- проведення порівняльної оцінки стосовно базових об'єктів КБ;
- обґрунтування цільових значень параметрів ефективності діяльності ПЗВО з урахуванням наявного потенціалу і досягнень ЗВО-конкурентів-лідерів;
- формування заходів, необхідних для забезпечення лідируючих позицій, в тому числі розробка інноваційних підходів до вдосконалення бізнес-процесів і нових прийомів підвищення якості надання ОП і ефективності роботи;
- забезпечення реалізації заходів для досягнення цілей КБ;
- переорієнтація корпоративної культури і ментальності;
- створення власної стратегічної поведінки та розробка нових завдань для закладів вищої освіти.

КБ у сфері ВО розглядається ПЗВО не як процес імітації чужої поведінки, а як інструмент для створення власної: виявлення в закладі таких областей, при впливі на які можна змінити модель ведення власного бізнесу, або пошук таких методів управління, які сприяли б проведенню стратегічних змін у ЗВО.

Поняття «КБ» полягає в партнерській взаємодії, яка дозволяє підвищити результати діяльності ПЗВО (КСП, прибутковість, якість), спираючись на досягнення ЗВО-конкурентів. КБ, при якому відбувається перехід від суперництва до партнерства, змінює філософію сучасного бізнесу в приватному секторі освіти.

КБ є результатом діяльності команди (людиноцентричний), яка стратегічно вбудовує етапи КБ в в бізнес-плани ПЗВО. КБ передислоковує ресурси в більш ефективне русло з метою підвищення ефективності роботи ПЗВО. Менеджмент ПЗВО, що застосовує концепцію КБ, постійно стежить за тим, щоб проведена політика стала зрозумілою і її підтримали всі співробітники закладу. Відповідальність за якість продукції та послуг, що випускається (надаються), зобов'язаний нести представник вищої ланки управління.

Складовими аналізу та управління зовнішніми та внутрішніми факторами освітнього середовища, які впливають на результати діяльності освітнього закладу, є сукупність систематично здійснюваних видів діяльності університету, спрямованих на створення організаційних, технічних, економічних і соціальних умов, що гарантують належний рівень і стабільність якості освітньої діяльності, та процес безперервного вдосконалення, безперервного пошуку закладом нових ідей, їх адаптації та подальше використання на практиці з урахуванням його наукового, педагогічного, фінансового та матеріально-технічного потенціалу. Особливе місце надається думці споживача ОП у всіх аспектах бізнесу, адже, лейтмотив вдосконалення – якість та цінність, що визначаються лише споживачем. Колектив ПЗВО має поділяти точку зору споживача та під цим кутом зору оцінювати власні дії, щоб забезпечити якість надання ОП.

При запровадженні КБ в діяльність ПЗВО застосовують основні елементи:

- концентрація на якості, що передбачає безперебійну роботу в області якості з усіх функцій та аспектів організаційної діяльності ПЗВО: в процесі надання будь-якої ОП кінцевому споживачеві. У зв'язку з цим дуже важлива мотивація, а також лояльність співробітників ПЗВО, які несуть відповідальність за якість ОП. Підхід, який застосовується при вирішенні проблем, пов'язаних з якістю ОП, повинен запобігати помилкам, а не розпізнавати їх та виправляти.

- концентрація на конкурентних перевагах, що полягає у проведенні внутрішнього та зовнішнього КБ на постійній основі, що дозволить створити основу для подальшої реалізації процесів поліпшення та залученні інновацій. Необхідність безперервного і ретельного вивчення основних конкурентів ЗВО та

кращих прикладів світової практики, аналізу внутрішніх процесів, механізмів та технологій, їх зіставлення впливає на місце ПЗВО серед інших ЗВО.

- концентрація на прибутковості, що є основою виживання через інновацію цінності. Даний елемент концепції КБ вказує на виживання ПЗВО в умовах зовнішнього агресивного середовища.

Невід’ємними елементами КБ у сфері освіти є: переговори, співпраця, діалог, взаємне розуміння, відкриті цілі закладів-реципієнтів.

Ознаками наявності КБ у ЗВО є:

(а) динамізм, оскільки, ґрунтуючись на класичній або вже розроблений для конкретного ЗВО моделі КБ, суб'єкт управління здійснює творчий і управлінський процес прийняття рішень, виробничий процес здійснення прийнятих рішень і знову творчий процес прийняття рішення щодо досягнутих результатів;

(б) конкретність;

(в) матеріальна обумовленість;

(г) логічність;

(д) подільність;

(е) однозначність виконання.

Конкурентна боротьба залучає українські ЗВО до пошуку нових методів просування ОП, закріплення позицій на українському ринку та виходу на міжнародні ринки. КБ є не лише інноваційним інструментом, але і є концепцією, яка дає ЗВО можливість втілювати нові ідеї на практиці і підвищувати КСП.

Отже, застосування концепції КБ у ВО веде до належної якості вітчизняної ВО та в кінцевому результаті наближує її до стандартів ЄПВО, посилює довіру суспільства до цього важливого інституту, підвищує його престиж, блокує від’їзд випускників та викладачів за кордон.

2.3. Форми конкурентного бенчмаркінгу, що використовуються українськими закладами вищої освіти

Динамічний розвиток сучасного ПЗВО, який використовує новітню модель ЕБ в умовах мінливого зовнішнього середовища, забезпечує зростання конкурентних переваг та перехід ПЗВО на якісніший етап розвитку. Дослідження показало, що стратегія ЕБ ПЗВО базується на знанні реальних загроз певного рівня та інтуїтивному відчутті потенційних загроз наступного рівня, які неминучі при переході ПЗВО на наступну стадію розвитку. Узагальнено, КБ використовується ПЗВО у відповідності до стадії розвитку закладу освіти. Поступовість розвитку ПЗВО і відповідна йому зміна у використанні КБ на ринковому конкурентному рівні відображена в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Поступовість розвитку ПЗВО: зміни в конкурентному середовищі й організації управління

Стадії розвитку ПЗВО	Використання КБ шляхом зміни сегменту конкуренції у:	Зміна в організації управління відповідно до рівня (вищий рівень, рівень структурних підрозділів: деканати, кафедри)
вхід на ринок, пошук та утримання свого споживача	сегменті нових ПЗВО та філіалів державних та приватних ЗВО в областях	централізоване управління ПЗВО
розширення бази споживачів за рахунок підвищення якості послуг	сегменті приватних та державних ЗВО-лідерів в областях	децентралізоване управління ПЗВО всередині
становлення наукової школи; постійні замовлення наукових досліджень; набуття популярності та престижу на українському ринку освіти	сегменті класичних ПЗВО у великих містах	організаційно-економічна (де)централізація ПЗВО
удосконалення викладацької та наукової діяльності, що виводить ПЗВО на світовий ринок	сегменті «елітних» ЗВО-лідерів	організаційно-економічна (де)централізація ПЗВО

Джерело: розроблено автором на основі [66; 42; 84]

Наведена в табл. 2.14 класифікація показує, що ПЗВО здатні заздалегідь прогнозувати можливі загрози їх ЕБ, що пов'язані з переходом на нову стадію розвитку, і це дозволяє системі управління освітньою установою швидше адаптуватися до вимог відповідної стадії розвитку, і тим самим ефективно реагувати на необхідність змін у системі ЕБ. Ця класифікація також вказує на те, що ПЗВО, використовуючи КБ, здатні заздалегідь прогнозувати можливі загрози їх ЕБ, що пов'язані з переходом на нову стадію розвитку, що дозволить системі управління освітньою установою швидше адаптуватися до вимог відповідної стадії розвитку, і тим самим ефективно реагувати на необхідність змін у СЕБ. У майбутньому реальними загрозами для ЗВО можуть стати сучасні методи і форми подачі знань, а саме «масових відкритих онлайн-курсів» (МВОК), що може стати причиною банкрутства ЗВО вже до 2030 р. [196]. Зазначимо, що за структурою світового ринку освіти швидко розвивається мобільне навчання (17–23% на рік), корпоративне навчання (11–15% на рік) та формування soft skills (11–12% на рік) а об'єм світового ринку онлайн-освіти у 2019 р. склав \$200 млрд [199].

Відтак, важливими та нагальними аспектами сучасних процесів реформування в освітній галузі (проведення змін у ВО) є наявність ефективних технологій і проведення постійного моніторингу якості ВО, існуюча в даний час практика застосування якого далека від масштабного використання. Комплексні системи моніторингу якості ВО відсутні як на регіональному, так і на державному рівнях, хоча системи моніторингу самостійно розробляються і впроваджуються окремими ЗВО в якості методичного інструменту забезпечення державного освітнього стандарту. Іншим аспектом є залучення впливових міжнародних організацій, серед яких Рада Європи, Міжнародний департамент стандартів, Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), Організація Об'єднаних Націй (ООН), Європейська комісія для. Таким чином, застосування КБ набуває особливого значення для ЗВО. Він необхідний для прогнозування потенційних загроз, пов'язаних зі зміною економічних, політичних, правових, соціальних, міжнародних та інших факторів, що впливають на діяльність ЗВО, та викликають-

ся як змінами у зовнішньому середовищі ЗВО, так і динамікою розвитку ЗВО, зміною його економіко-організаційної системи, що прямо впливає на його ЕБ.

Відтак ми можемо розглядати КБ та його форми як менеджмент-технологію, яка надає можливість не лише проводити моніторинг зовнішнього середовища освітньої установи для виявлення кількісних і якісних змін факторів зовнішнього середовища, а й прогнозувати зміни зовнішнього середовища ЗВО та виявляти загрози, викликані цими змінами, з метою ЗЕБ ЗВО.

Форми КБ, що використовуються українськими ЗВО, є похідними від основної мети ЗВО – досягнення високої КСП і прибутковості закладів освіти шляхом надання якісних ОП. Якість надання ОП визначається їх специфічними характеристиками, які було розглянуто в розділі 2.1. Виходячи з цих характеристик, якість ОП, які надаються українськими ЗВО, визначається через:

- якість матеріальних елементів, які використовуються при наданні ОП;
- надійність наданої ОП (гарантія отримання споживачем диплома, сертифікату, належних знань);
- своєчасність - забезпечення надання ОП строго у визначений час;
- повноту- надання споживачеві послуги в повному обсязі;
- допустимий рівень якості (AOL – Acceptable Quality Level) - ввічливість по відношенню до споживача, гнучкість і передбачливість з боку співробітників, ув'язка з оперативними запитами і побажаннями споживача;
- доступність для споживачів без додаткових проблем скористатися ОП;
- безпеку, тобто гарантію того, що ОП не заподіє шкоди життю і здоров'ю споживача, буде нешкідлива для навколишнього середовища [125; 134].

Кожен з названих елементів якості може бути представлений як складова ЗЕБ ПЗВО, що пов'язана з репутацією ЗВО, його кадровим складом, матеріальною та технічною базами, фінансовою спроможністю та організаційними інноваціями [154]. Їх урахування впливає на здатність ПЗВО захищатися від негативного впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовищ і залишатися конкурентоспроможним.

Інша характеристика якості ОП пов'язана зі специфічними аспектами навчальної діяльності освітнього закладу. Вони включають в себе елементи якості як університетської освіти, так і задоволення споживачів відносно їх потреб:

- (а) якість кадрового складу;
- (б) підготовленість абітурієнтів і випускників ЗВО;
- (в) наявність необхідної матеріально-технічної бази та навчально-методичного забезпечення у ЗВО;
- (г) якість освітніх програм ЗВО тощо. Ці елементи одночасно виступають об'єктами БМ, який проводиться в межах та поза межами ЗВО.

Особливості елементів якості ОП виливаються в специфічність її оцінки споживачем в процесі отримання (див. рис. 2.15). У практичних цілях оцінка якості ОП розглядається автором як зміни в навчальному процесі, які можна ідентифікувати як підвищення рівня знань, умінь і цінностей, придбаних споживачами по завершенні певного етапу, а рейтинги, опитування і т.д. слугують абітурієнтам, споживачам, батькам та іншим соціальним групам суспільства для визначення результативності і стану освітнього процесу, його відповідності очікуванням і потребам щодо якості надання ОП.

Як видно з рис. 2.15, потенційний споживач-абітурієнт, оцінюючи надану йому ОП, порівнює її фактичну якість зі своїми очікуваннями, які пов'язані з власним досвідом або досвідом інших осіб, рекламою й оцінкою в різних джерелах інформації та створюють для нього певний імідж очікуваної ОП. Від того, наскільки фактична якість ОП відповідає даному іміджу, і буде залежати висока оцінка її якості споживачем-абітурієнтом, що унеможливить звернення споживача до конкурентів. Зміна якісного статусу абітурієнта на споживача змінює оцінювання в бік підвищення рівня споживача. Оцінка якості ОП при її розробці та вдосконаленні, висока якість надання ОП у системі забезпечення якості освіти закладає основи КСП ПЗВО та їх ЕБ. КБ у цьому випадку виступає технологією, яку має сенс застосовувати для проведення оцінювання якості ОП, якості освіти, КСП ЗВО, його ЕБ та забезпечення зазначених елементів. До форм,

які використовуються в Україні як основні, належать: внутрішнє та зовнішнє порівняння.



Рис.2.15. Оцінка якості освітньої послуги споживачем освітньої послуги

Джерело: розроблено автором на основі [35; 114; 33]

Умовно основні види порівнянь можуть бути віднесені до однієї з груп КБ [189; 122]:

1) внутрішній КБ, що здійснюється всередині закладу освіти і полягає у зіставленні освітніх продуктів чи послуг, дозволяє детально вивчити власну діяльність через призму порівняння якості, характеру та результатів роботи структурних підрозділів. Об'єктами внутрішнього КБ є відділи, філії, виробничі та допоміжні підрозділи, які займаються аналогічними видами діяльності;

2) зовнішній КБ, що здійснюється для порівняння закладу з іншими ЕА. Залежно від обраного еталону для порівняльного оцінювання ЗВО обирає будь-який із: зовнішнього внутрішньогалузевого та зовнішнього міжгалузевого.

У межах нашого дослідження виявлено застосування різних форм КБ державними та приватними ЗВО, які представлено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Застосування форм КБ державними та приватними ЗВО України

Державні ЗВО та Приватні ЗВО	Форма конкурентного бенчмаркінгу	
	<i>Внутрішній конкурентний бенчмаркінг</i>	<i>Зовнішній конкурентний бенчмаркінг</i>
	вертикальний / самооцінка	зовнішній внутрішньогалузевий із залученням / без залучення сторонніх консультантів
	горизонтальний / колективно-індивідуальний	
	тимчасова або постійна менеджмент-технологія	тимчасова або постійна менеджмент-технологія, із залученням сторонніх фахівців, дорученням нескладних проєктів власним висококваліфікованим фахівцям

Джерело: авторська розробка

Європейська асоціація із забезпечення якості ВО підтверджує вище зазначену типологію, поділяючи БМ у вищій школі в Західній Європі на партнерський / конкурентний та внутрішній / зовнішній.

Залежно від агентів бенчмаркінгових операцій, КБ може бути орієнтований на результат або пошук досвіду з різноманітними цілями (стандартами, орієнтирами, найкращими практиками) та інтереси (порівняти, покращувати, співпрацювати, тощо). Окрім того, як свідчить досвід, вид КБ залежить від етапу життєвого циклу закладу: виникнення, розвиток, зростання, зрілість, згасання. Такий зв'язок є наслідком наявності фінансових ресурсів для проведення КБ та розуміння ролі останнього у становленні закладу освіти. З табл. 2.10 видно, які форми КБ відповідають кожному з етапів життєвого циклу ЗВО.

Таблиця 2.10

Відповідність та частота використання форм конкурентного бенчмаркінгу
відповідно до етапів життєвого циклу ЗВО

Етапи життєвого циклу ЗВО	Форми КБ	Технологія управління
Виникнення та розвиток ЗВО	ЗВО здійснює зовнішній КБ та консультаційний БМ у власній галузі, оскільки заклад, який тільки починає функціонувати, вивчає, як вчиняє більшість закладів у галузі, ще не маючи змоги аналізувати внутрішню ситуацію.	- КБ може стати тимчасовою або навіть постійною технологією управління; - рівень витрат на КБ у ситуації, коли жодного прибутку немає, не стане великою перешкодою та дасть змогу уникнути багатьох помилок новачків бізнесу, якщо менеджери розв'яжуть проблему вчасно; - до здійснення КБ на етапі «виникнення та розвитку ЗВО» можна залучати сторонніх фахівців, проте, починаючи нескладні проекти, можна доручати їх лише власним фахівцям.
Розширення масштабів діяльності ЗВО, нарощування обсягів ОП ЗВО, пошуку і оволодіння нових ринків, пошуку нових організаційних рішень і вдосконалення прийомів управління (зростання)	ЗВО здійснює внутрішній КБ, хоча КБ може бути як внутрішній, так і зовнішній, оскільки тривалість функції дає змогу визначити, які рішення для даного закладу на цей час є найпридатнішими і вдалими.	КБ може бути постійним або стає основною технологією управління, і заклад має вже достатньо власних висококваліфікованих фахівців, які можуть власними силами ефективно здійснювати КБ.
Зрілість, коли заклад освіти шукає нові ідеї, адаптується до нових вимог ринку	Заклад може використовувати корпоративний та асоціативний БМ, стаючи вчителем інших.	КБ використовується дуже часто і виводять на рівень постійної технології управління.
Згасання	Керівники ЗВО мають прийняти рішення щодо доцільності витрат на КБ – чи є вони необхідними і потрібними для виходу закладу з кризи, чи ні.	Постійна або тимчасова технологія управління, із залученням сторонніх консультантів, що надає погляд збоку на проблеми.

Джерело: розроблено автором на основі [85]

Для набуття й накопичення досвіду найбільше державними та приватними університетами України за нашими дослідженнями використовуються внутрішній

КБ у формі самооцінки/самоаналізу та (колективно)-індивідуальний, за якого досвід передається в рамках одного підрозділу або факультету. Логічне пояснення цьому полягає в досягненні більшістю університетів України згідно тривалості життєвого циклу закладу відмітки «зростання». Як зазначає президент Міжнародного фонду досліджень освітньої політики Т.В. Фініков, «переважна більшість ЗВО, що взяли участь у опитуванні, зазначили наявність у себе внутрішньої системи забезпечення якості (88,7%), решта наголошують на наявності її окремих елементів (9,7%)» [169].

Із збільшенням кількості ПЗВО, які відстоюють своє право на надання ОП перед державними ЗВО, що мають значні переваги: фінансування з боку держави, престиж та імідж, що складався роками, застосування ПЗВО класичної технології конкурентного внутрішнього БМ утримує їх лідируючі позиції. У більшості університетів України, згідно з аналізом їхніх офіційних веб-сайтів, публічної інформації у засобах масової інформації, спеціальної довідково-інформаційної літератури, статистичних збірників і довідників, матеріалів виставок та ярмарок, матеріалів семінарів і конференцій, внутрішня оцінка якості вищої освіти здійснюється, в основному, на підставі самоаналізу, тобто власного аналізу і самооцінки закладу з метою самоорганізації.

В табл. 2.11 наведені елементи систем оцінювання якості освіти, які створені та функціонують в університетах, відповідно до Закону України «Про вищу освіту» та їх відповідність формам КБ. Деякі елементи системи внутрішнього забезпечення якості (цілі та інструменти навчання, об'єктивні процедури оскарження (апеляції), наявність відгуків від студентів, інфраструктура та обладнання, зв'язок з ринками праці тощо) не є типовими для українських державних та приватних ЗВО.

Стратегія реформ в Україні щодо гарантування належної якості ВО спрямована на забезпечення та постійне поліпшення якості української ВО, яка має відповідати рекомендаціям і стандартам ЄПВО, враховувати кращі світові практики, сприяти досягненню відповідності освітньої системи вимогам та потребам суспільства й особистості [164].

Таблиця 2.11

Відповідність елементів внутрішньої та зовнішньої системи забезпечення якості освітньої діяльності ЗВО та якості ВО формам КБ

Внутрішній конкурентний бенчмаркінг внутрішнє забезпечення якості	Зовнішній конкурентний бенчмаркінг зовнішнє забезпечення якості
• кадрове, навчально-методичне, матеріально-технічне забезпечення; • якість проведення навчальних занять та знань споживачів ОП; • мобільність споживачів ОП; • наявність інформаційних систем для ефективного управління освітнім процесом та системи запобігання академічного плагіату у працях здобувачів ВО; • здійснення моніторингу та періодичного перегляду освітніх програм; • забезпечення публічності інформації про освітні програми, ступені ВО та кваліфікації.	• стандарти ВО; • ліцензійні умови; • акредитаційні вимоги та вимоги державної атестації; • стандарти співпраці з роботодавцями щодо забезпечення конкурентоспроможного рівня підготовки фахівців; • світове та національне рейтингове оцінювання діяльності університетів.

Джерело: розроблено автором на основі [148; 181; 109; 50]

З табл. 2.11 видно, що кількість елементів, які дозволяють гарантувати якість освіти суттєва, хоча на сьогодні ми можемо спостерігати тенденцію переваги процедур зовнішнього контролю якості освітнього процесу на базі національних систем атестації і акредитації у бік внутрішнього аудиту ЗВО (внутрішнього самообстеження). Українськими ЗВО активно використовуються такі елементи внутрішнього КБ як мобільність студентів, системи запобігання академічного плагіату у працях здобувачів ВО, здійснення моніторингу та періодичного перегляду освітніх програм, забезпечення публічності інформації про освітні програми, ступені ВО та кваліфікації. Елементами зовнішнього КБ, які використовують ЗВО, є рамкові умови, які полягають у світовому та національному рейтинговому оцінюванні діяльності університетів, стандартах ВО, ліцензійних та акредитаційних вимогах та вимогах державної атестації. Слід зазначити, що потрапляння проблеми з впровадження окремих елементів внутрішньої системи гарантування якості у фокус уваги менеджменту

українських ЗВО є характерною рисою для певних періодів: 2011–2015 рр. та 2016–2017 рр., коли створення локальних систем управління якістю стало однією з основних цілей імплементації Закону «Про вищу освіту» 2014 року.

Отже, внутрішній КБ у формі самооцінки / самоаналізу, що збирає інформацію про стан навчального середовища університетів та його динамічні характеристики, має на меті визначити сильні і слабкі сторони окремих компонентів ЗВО для розвитку і здійснення управлінської діяльності з метою підвищення якості відповідних компонентів. Самооцінка / самоаналіз як самостійний і ефективний інструмент управління якістю, що концентрується на контексті, умовах та чинниках (процесі) досягнення бенчмаркування (контрольної точки), дозволяє всебічно проаналізувати внутрішню роботу ЗВО як відкритої системи.

При конкурентному індивідуальному КБ еталони відбираються в межах закладу серед тих, хто має найкращі показники і успішніше робить подібну роботу або надає аналогічні види послуг. Цей вид КБ дає закладу освіти позитивні результати за досить короткі терміни. Його використання дозволяє зіставляти показники за певні періоди часу, більше того воно надає можливість простіше здійснювати впровадження, бо досвід передається у рамках одного підрозділу. Однак, при його запровадженні ЗВО потребують сильної теоретичної підготовки та створення власної стратегії внутрішнього обміну інформацією.

З огляду зміни зовнішнього середовища з часів розпаду Радянського Союзу можна виявити такі тенденції в розвитку ВО України: циклічність у кількості ЗВО приватного сектору освіти (126 приватних університетів у 2010 р. проти близько 80 у 2019 р.) [148], надання ОП на комерційній основі державними ЗВО, створення програм подвійних дипломів. Ці тенденції прямо впливають на ЕБ ПЗВО. Більшість ЗВО використовує як інструменти внутрішнього КБ якості ОП (за даними досліджень, проведених Міжнародною Благодійною організацією «Центр тестових технологій та моніторингу якості освіти») ректорські тести, результати модульних тестів та іспити та здійснює моніторинг якості надання ОП через анкетування співробітників. Серед українських державних та приватних

ЗВО, яким вдалося побудувати новітні моделі, здатні швидко адаптуватися до постійних змін зовнішнього середовища, використовуючи внутрішній КБ акцентуючи на якість послуг, можна назвати Сумський державний університет, Київський національний університет імені Тараса Шевченка, приватний Київський міжнародний університет, приватний Український Католицький університет, Київський медичний університет, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», приватний Університет імені Альфреда Нобеля, приватний Університет економіки та права «КРОК».

Інструментами зовнішнього КБ як систематичного процесу є дослідження конкретної послуги чи способу діяльності ЗВО для їх подальшого порівняння зі схожою послугою чи способом діяльності іншого ЗВО для того, щоб у кінцевому підсумку перейняти кращий досвід та вдосконалити власні послугу чи спосіб діяльності. Як показало наше дослідження, «Європейський університет», Національний університет «Львівська політехніка», Університет «КРОК» використовують методологію саме зовнішнього КБ. ПЗВО «Європейський університет», фахівці якого застосували зовнішній КБ з метою перейняти та запровадити новітні методики організації навчального процесу у Жешувському університеті (Польща), який досяг певних рейтингових позицій та вважається лідером у своїй галузі, став одним з перших серед вітчизняних ЗВО, що побудував власну модель досконалості за вимогами ISO-90001. У 2004 р. Українська асоціація з якості відзначила університет сертифікатом «Визнання досконалості в Україні», а у 2005 р. він був визнаний Лауреатом XI Всеукраїнського конкурсу з якості. У 2006 р., після перевірки системи якості міжнародною експертною комісією, Європейський університет нагороджено сертифікатом Європейського фонду менеджменту якості (EFQM) – «Визнання досконалості в Європі» та надано дійсне членство у Клубі лідерів якості підприємств України.

Національний університет «Львівська політехніка» є ще одним прикладом використання зовнішнього КБ, що може слугувати зразком зовнішнього конкурентного бенчмаркування формування електронних бібліотек, інституційних репозитаріїв та сховищ даних відкритого типу, які стали

поширеною тенденцією у вітчизняному бібліотечно-інформаційному просторі. У січні 2016 р., за Webometrics, електронний науковий архів Національного університету «Львівська політехніка» посів перше місце серед архівів вітчизняних ЗВО, на міжнародному рівні - 204-е місце з понад двох тисяч конкурентів.

З іншого боку, за версією МОН України (2013 р.), провідні класичні ЗВО України: Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна, Сумський державний університет, Одеський національний університет імені І.І. Мечникова та Національний університет «Острозька академія» [18], поряд з ПЗВО, до прикладу ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», Католицький університет, є ЗВО-донорами із зовнішнього КБ. Вони оприлюднюють інформацію про різноманітні Internet-змагання, презентації, майстер-класи, школи, тренінги, тренінги-семінари, online-семінари, відкриті лекції, лекції-бесіди, web-конференції та web-семінари, засідання круглих столів, активно використовують дистанційне навчання на основі електронних технологій, проводять онлайн-трансляції конференцій та віртуальні конференції.

Водночас ці ж університети періодично виступають ЗВО-реципієнтами при проведенні зовнішнього КБ. Реципієнтність полягає у залученні іноземних викладачів, відомих зарубіжних науковців, лекторів, професорів, послів, міністрів, партнерів та представників провідних бізнес-структур. З позиції КБ, таке залучення зовнішнього досвіду є пріоритетним. У цілому, застосування зовнішнього КБ позиціонує імідж українських університетів поза межами країни, забезпечує визнання якості наданих ними ОП та надає можливість побачити, наскільки активні університети у внутрішній та міжнародній співпраці. Крім того, у межах співпраці із зарубіжними ЗВО ПВС системи післядипломної освіти Черкаського національного університету імені Б. Хмельницького, ВНЗ «Університету економіки та права «КРОК» вивчають кращі зразки професійної діяльності та педагогічних практик.

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК» є провідним приватним університетом, який використовує КБ при активній участі власників та

керівництва закладу задля підвищення якості ОП і КСП та посилення ЕБ. Дослідження показало, що Університет застосовує *різні* форми КБ: внутрішній, зовнішній, зовнішній партнерський, зовнішній міжнародний партнерський. Їх використання сприяє запровадженню нових технологій для активізації діяльності та покращення її показників. Так, аналізуючи внутрішнє середовище університету в цілому та проводячи порівняння в окремих підрозділах, Університет «КРОК» активно використовує внутрішній КБ у формі самооцінки та індивідуального КБ. Інший напрямок, породжений пріоритетністю завдань університетської освіти, - надання громадянам з особливими потребами рівних з іншими можливостей доступу до інформаційних ресурсів. Тут Університет запроваджує в структурних підрозділах інклюзивне інформаційне обслуговування цієї категорії споживачів ОП, передаючи у рамках Університету досвід серед підрозділів, що надає йому можливість впровадження найкращих управлінських рішень. Завдяки об'єктивному аналізу сильних та слабких сторін в організації навчального процесу, Університет отримує інструмент побудови системи внутрішнього забезпечення якості, що дозволяє покращити власні показники, активізувати діяльність та «гарантувати незалежну якість ОП, побудувати гнучку систему реагування на запити суспільства, національного й міжнародного ринків праці...» [142]. За результатами всеукраїнського рейтингу Університет «КРОК» постійно входить до числа приватних ЗВО-лідерів за своїм профілем.

Для перейняття кращих практик українських ЗВО Університет «КРОК» застосовує зовнішній КБ. Початок цьому поклало відвідування керівниками підрозділів Університету «КРОК» ряду українських університетів, мета якого – перейняття досвіду організації роботи підрозділів, до функцій яких входить організація навчального процесу. Наступним кроком стало використання елементів партнерського КБ у співпраці з Університетом імені Альфреда Нобеля. Далі Університет вийшов на міжнародний партнерський БМ, співпрацюючи з чотирма закладами країн-членів Європейського Союзу. Пошук еталонів серед ЗВО інших країн потребував від Університету «КРОК» значних часових і ресурсних витрат та ретельного аналізу через ментальні відмінності. Результатом

цих зусиль стало партнерство з Швейцарською бізнес-школою Swiss Montreux Business School, яка реалізує Міжнародну програму MBA спільно з Бізнес школою КРОК. Ще одними партнерами є Університетом ім. Яноша Кодолані, який спільно з Університетом економіки та права «КРОК» реалізує Україно-Угорську програму з менеджменту. Готується до реалізації спільна з Нідерландською Бізнес Академією четверта програма у сфері бізнес-адміністрування.

Зразком використання КБ є досвід співпраці ВНЗ «Університету економіки та права «КРОК» й австрійського Університету прикладних наук «АйЕмСі». 2008 р. університети запровадили Україно-Австрійську програму (УАП), яка надає споживачам можливість отримати європейський диплом. Лектори з австрійського університету є безпосередніми учасниками реалізації програми, вони проводять навчання спільно висококваліфікованими викладачами з України. На сьогодні 100% предметів викладається англійською мовою. У 2018 р. Україно-Австрійська програма (УАП) отримала безстрокову акредитацію від австрійських державних акредитаційних органів за рівнями бакалавра та магістра. Запровадження механізму КБ в діяльність університетів відбувалося в декілька етапів. На першому етапі було проведено внутрішній КБ якості ОП, далі формою КБ став зовнішній міжнародний КБ, одним із засобів проведення якого стало застосування інформаційно-комунікаційних технологій задля отримання стратегічних орієнтирів і нових ідей в організації навчального процесу та в галузі маркетингу ОП. Це дозволило прогнозувати ефективність освітньої практики завдяки управлінню якістю надання ОП на основі сучасних інформаційних технологій. Ефективність цієї технології для університетів підтверджується їх багаторічною співпрацею.

ЗВО відіграють провідну роль у підготовці висококваліфікованих кадрів, а ЕБ ЗВО відіграє головну роль у розвитку держави та суспільства в цілому. Рівень ЕБ ЗВО є індикатором не лише захищеності ЗВО від загроз, а й зв'язком між соціально-економічним розвитком країни, її економічним потенціалом та рівнем

ВО. Університети є не просто освітніми центрами, а центрами розвитку суспільства, науки та культури. Саме тому їх ЕБ є і чинником, і результатом ЕБ держави.

У табл. 2.12 на основі Європейської системи показників ВО представлена порівняльна характеристика забезпечення якості освіти у Польщі та Україні. Індикатор «Стадія розробки зовнішньої системи забезпечення якості» показує, що було досягнуто протягом Болонського процесу у забезпеченні якості; індикатор «Рівень участі споживача ОП у забезпеченні якості» зосереджений на участі споживачів у структурах управління, в командах, що займаються опрацюванням результатів під час підготовки звітів про самооцінку, в процесі прийняття рішень та в послідовних процедурах; показник «Рівень міжнародної участі у зовнішньому забезпеченні якості» стосується міжнародних аспектів зовнішнього забезпечення якості.

Аналіз порівняльних матеріалів у табл. 2.12, а також дослідження використання університетами КБ дозволяє зробити такі висновки:

1. ВО в Європі має переваги у компоненті зовнішньої оцінки якості та відповідних функцій, таких як розширені системи інформаційної підтримки споживачів ОП та використання сучасних інформаційних технологій для цієї мети. Системи зовнішнього забезпечення якості вищої освіти успішно введено в експлуатацію в обох країнах. Обидві країни використовують системи визначення відповідності якості послуг європейським стандартам; однак система зовнішньої оцінки якості освіти в Україні відповідає європейським стандартам для більшості університетів лише декларативно.

2. За компонентом, який реєструє рівень участі споживачів ОП в оцінці якості ОП, система ВО в Польщі має переваги. Незважаючи на впровадження технології оцінки якості здобувачами, як зазначається провідними університетами, цей процес не став всеохоплюючим в Україні з моменту підписання Болонської декларації. Крім того, результати про якість ОП, що надаються самими споживачами ОП, зазвичай не використовуються для реконструкції існуючих освітніх програм українських університетів.

Таблиця 2.12

Індикатори забезпечення якості освіти в ЄС (Польща) та Україні

Показник якості	Європа (Польща)	Україна
Стадія розвитку системи забезпечення зовнішньої якості	Повністю функціонуюча система забезпечення якості працює на всій території країни. Агентство з якості було успішно оцінено за європейськими стандартами та в ЄПВО. Система забезпечення якості застосовується до всіх установ та / або програм та включає такі основні проблеми: викладання, служби підтримки споживачів ОП, система забезпечення внутрішньої якості / система управління	Система забезпечення якості функціонує по всій країні. Система забезпечення якості не була оцінена за європейськими стандартами та рекомендаціями в ЄПВО. Система забезпечення якості застосовується до всіх установ та / або програм і охоплює підмножину з основних питань
Рівень участі споживача ОП у забезпеченні якості	Споживачі ОП беруть участь у 5 рівнях: в управлінських структурах агенств національного забезпечення якості, як повноправні члени або спостерігачі у групах зовнішнього нагляду, у підготовці звітів про результати самооцінки, в процесах прийняття рішень для зовнішнього нагляду та процедур подальшої перевірки	Споживачі ОП не можуть брати участь або беруть участь лише на одному рівні
Рівень міжнародної участі у зовнішньому забезпеченні якості	Три з чотирьох аспектів зустрічаються (агенство є повноправним членом та / або знаходиться в списку на ЄАГЯВО (EQAR), міжнародні колеги / експерти беруть участь в управлінні національними органами забезпечення якості, іноземні колеги / експерти беруть участь як члени / спостерігачі в командах з оцінки та іноземні колеги / експерти беруть участь в подальших процедурах)	Немає міжнародної участі

Джерело: розроблено автором на основі [117; 233; 204]

3. За рівнем міжнародної участі у зовнішній системі забезпечення якості польська система ВО значно ближче до європейської системи освіти, ніж українська. Зовнішня оцінка якості в університетах України не реалізує можливості для міжнародної участі, незважаючи на наявність відповідного законодавства.

Вади української системи ВО проявляються також у тому, що до цього часу відсутні програми систематичного вимірювання результатів навчання споживачів

ОП ЗВО. Отже, відсутність даних про результати навчання, судження про якість викладання та навчання у ЗВО будуть і надалі робитися на підставі рейтингу, отриманого не від результатів, а від досліджень задля репутації [109], хоча інтерес до того, як вимірювати знання, які отримує споживач ОП у ЗВО, зростає. Деякі країни світу вже стали розробляти моделі оцінки результатів навчання. Підсумкові результати цих дій було викладено Організацією економічного співробітництва та розвитку ОЕСР у проєкті ANELO [183], де було зазначено, що масштабна порівняльна оцінка результатів навчання ВО є концептуально дієвою і здебільшого технічно здійсненою, хоча здається малоімовірним, що через порівняння досягнень у ряді зовсім різних країн можна отримати загальний критерій.

Ключовим фактором ЕБ ЗВО є також ефективні наукові дослідження, які визначаються не лише комерційними прибутками ПЗВО, а й кількістю компаній, які працюють на базі університетів. Публікації викладачів та студентів, їх презентації в Scopus and Thomson-Reuters також є важливим фактором ЗЕБ ЗВО. Як показало дослідження, кількість наукових робіт в українській вищій школі зростає, проте лише високоякісні матеріали та технічна база надають можливість університетам досягти найвищих стандартів якості у викладанні, дослідженнях та іміджі. Як видно з табл. 2.13, кількість друкованих робіт, що виконувалися у 2017 р. порівняно з 2016 р. зросла на 2,0 %, монографій - на 7,0 %, в той же час число монографій, що видані за кордоном, зменшилось на 8,0 %; збільшилась (на 3,2 %) кількість підручників та навчальних посібників⁸ кількість статей у наукових фахових журналах зменшилась на 0,2 %, а тих, що входять до міжнародних баз даних, збільшилась на 5,4 %.

Характерною рисою українських ЗВО будь-якої форми власності є неоприлюднення значної кількості даних, які можуть бути використані для оцінки якості освіти. Результати моніторингу веб-ресурсів українських університетів дають підстави стверджувати, що більшість з них не публікують дані, які можна віднести до результатів внутрішнього моніторингу освітньої діяльності. Ці дані є інформацією про критерії, правила та процедури оцінювання якості знань

споживачів ОП або механізмів затвердження цих правил, а також періодичний огляд та моніторинг їх освітніх програм, процедур та критеріїв, що свідчать про відповідні кваліфікації та високий професійний рівень факультету, відповідність матеріалу і технічну базу для розміщення програми та інших важливих даних, які можна отримати в результаті використання ефективних внутрішніх систем моніторингу якості освіти. Не висвітлюються новини про впровадження новітніх методик залучення абітурієнтів та партнерів на конференціях чи інших наукових заходах, що ще раз підтверджує актуальність запропонованого дослідження, адже відсутність новин за таким критерієм допомагає зрозуміти, що ця проблема недостатньо висвітлена в науці, а рівень теоретичної розроблення конкурентно-бенчмаркінгової ОП на цьому етапі розвитку освітньої сфери є недостатнім.

Таблиця 2.13

Динаміка кількості друкованих робіт у 2015 – 2017 рр.

Показник	Кількість друкованих робіт за роками, од.					
	2015		2016		2017	
	Усього	у т.ч. за рахунок загального фонду	Усього	у т.ч. за рахунок загального фонду	Усього	у т.ч. за рахунок загального фонду
Кількість друкованих робіт, усього	175571	135858	215482	113707	219340	115961
Монографії всього	3999	2921	5616	2688	5828	2877
в т.ч. видані за кордоном	981	561	939	503	898	463
підручники, навчальні посібники	5226	3471	9690	2875	9786	2966
статті в наукових фахових журналах	144484	108090	175649	84053	176924	83855
з них, що входять до міжнародних баз даних	32824	27579	39614	26963	41430	28430
Інші	21862	21376	24527	24091	26802	26263

Джерело: розроблено автором на основі [180]

Отже, методологія КБ в освітній практиці України починає набирати силу. Не зважаючи на фрагментарність її застосування, вона охоплює навіть школи.

Підтвердженням цього є активне впровадження освітньої технології «Школа життєтворчості», що була розроблена під час Всеукраїнського експерименту на базі трьох навчальних закладів Черкаської області (керівник І. Єрмаков) [46]. В університетській сфері України методологія КБ також починає поширюватися, і хоча принципи управління якістю використовуються ЗВО все ще не на повну силу, в Україні вже є заклади, які розуміють незадовільний стан справ та модернізують систему управління якістю освіти на постійній основі, мобілізуючи всі наявні внутрішні та зовнішні ресурси відповідно принципів БМ, адже методологія, яку використовує КБ, передбачає безперервну роботу стосовно якості з усіх аспектів і функцій організаційної діяльності закладу, а не тільки в процесі надання ОП кінцевому споживачеві. За будь-яким злетом чи падінням ЗВО стоять стратегічні кроки або стрибки, які ведуть до динамічного процесу оновлення або створюють можливості для такого оновлення. В нашому дослідженні стратегічним стрибком є узгодження ПЗВО власної системи дій із ЗВО-конкурентами через використання форм КБ. Стратегічним стрибком у процесі руху до мети є виведення ідеальної бізнес-моделі для ПЗВО на наступний рівень, здійснивши перехід від продажу послуг до створення попиту на ОП через використання КБ.

2.4. Оцінка ефективності конкурентного бенчмаркінгу закладів вищої освіти в контексті забезпечення економічної безпеки

Ефект КБ у вищій школі виражається у показниках чотирьох видів – економічного, соціального, споживчого і наукового ефектів, які є різними за якістю, але взаємопов'язаними між собою. Враховуючи початкову некомерційність КБ, що полягає у його спрямуванні на поліпшення організації функціонування закладу та умов, в яких ЗВО самореалізується, особливого значення набувають соціальний, споживчий і науковий ефекти технології. Результатами здійснення КБ стають підвищення інноваційної ефективності та

поліпшення інноваційного клімату ЗВО, а їх провідним показником - інвестиційна доцільність вкладення грошових коштів у певні напрямки діяльності, програми та освітні послуги, що сприятимуть підвищенню рівня КСП ЗВО і задоволенню потреб усіх зацікавлених сторін.

Оцінка ефективності КБ, який проводиться на рівні ЗВО ЗВО-пропозиціонером ОП по відношенню до його прямих та непрямих конкурентів, які продають свої послуги у тому ж сегменті ринку та виконують практично одні і ті ж функції (навчальну, дослідницьку, професійну, соціокультурну, виховну), передбачає аналіз втілення результатів конкурентного бенчмаркінгового порівняння. Оцінити конкурентний статус закладу освіти після впровадження змін можна за допомогою проведення внутрішнього КБ якості: кадрового складу, викладання, освітніх технологій та освітніх програм, стратегічного менеджменту і адміністрування у ЗВО; числа абітурієнтів та підготовленості абітурієнтів і випускників; наявності: необхідної матеріально-технічної бази та навчально-методичного забезпечення, освітніх технологій, наукової роботи, наукових досліджень, конференцій, бібліотек та ІТ-забезпечення, послуг для споживачів ОП (центрів розвитку кар'єри, студмістечків, проживання, харчування).

Дослідження ефективності КБ в контексті забезпечення ЕБ проводилось в Університеті економіки та права «КРОК». В його основу було покладено індивідуальну дослідницьку модель КБ, суть якої - конкурентне зіставлення двох університетів. Відповідно до алгоритму процесу КБ, було проаналізовано та вивчено методи та прийоми навчання та розв'язання задач в Університеті «КРОК» (1992 р. заснування). Університет має вищий за національною класифікацією IV рівень акредитації та є одним з перших ПЗВО України, де забезпечується якісна робота з надання ОП та розвитку споживачів ОП [120]. Система управління якістю діяльності Університету відповідає вимогам національного стандарту ДСТУ ISO 9001:2009 та міжнародного стандарту ISO 9001:2008. За даними незалежних рейтингів, Університет надає якісну практико-орієнтовану освіту та упродовж останніх років стабільно входить до п'ятірки кращих ПЗВО України. В процесі дослідження було з'ясовано, що стратегічним пріоритетом Університету є

посилення боротьби за споживача та споживчі характеристики ОП, підготовка висококваліфікованих випускників завдяки здобуттю знань та практичних навичок в Університеті, в якому відсутні корупція та хабарництво; активний перехід до форм on-line-навчання, з огляду на те, що ринок ОП насичений, ступінь сегментування ринку високий, а зони діяльності прямих і непрямих конкурентів перетинаються. Основними напрямками, які постійно удосконалюються в Університеті «КРОК» є організація роботи підрозділів та ефективний вплив ресурсів закладу на їх діяльність. Як показало проведене дослідження, надання теоретичної та практичної освіти на університетському рівні за допомогою різних дидактичних методів та навчальної діяльності окреслює навчальну функцію Університету, сприяння проникності системи освіти та професійної гнучкості випускників, враховуючи соціальний та академічний зв'язок – соціально-культурну функцію. Дослідницька функція Університету «КРОК» полягає у міжнародній відкритості, інноваційності та глобальному контексті досліджень, які поширюються на всі семестри і завершуються підготовкою магістерської роботи.

На підготовчому етапі нашого дослідження був проведений пошук та відбір прямих ЗВО-конкурентів, які пропонують аналогічні ОП однаковим групам споживачів. Було визначено ЗВО-конкурента з найкращою оцінкою конкурентного статусу приватного закладу освіти [200] – Університет прикладних наук «АйЕмСі» (м. Кремс, Австрія). Обидва університети (Університет прикладних наук «АйЕмСі» (м. Кремс, Австрія) та ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК» (м. Київ, Україна) є ПЗВО, виконують однакові функції і кожен з них має свою нішу на національних ринках ОП.

Нагромаджений багатолітній досвід приватного Університету прикладних наук «АйЕмСі» створює сприятливі умови для його динамічного розвитку та дозволяє зберігати лідируючі позиції, будуючи довіру до себе з боку регіональних органів управління та населення як до закладу з інтелектуальним КП потенціалом. Університет оперативно реагує на нові тенденції у розвитку ВО, надаючи ОП та трансформуючи знання від консалтингу (найпростішої форми) до партнерських

зв'язків, наукових парків, науково-дослідницьких центрів (найскладніших зв'язків на рівні інновацій), пропонуючи програми університетської освіти та фундаментальних і прикладних досліджень, які проводяться співробітниками закладу. Можливість споживачів та викладачів користуватися аутентичною інформацією та прозорість наукових публікацій дозволяє закладу поставити високу планку дослідницьких стандартів та стимулювати якість наукової продукції.

Другим кроком підготовчого етапу стало проведення робочою групою, яка складалася з представників Університетів «АйЕмСі» та «КРОК», внутрішнього КБ та надання висновку, на основі якого були встановлені загальні області проведення подальшого самостійного аналізу без залучення зовнішніх консультантів. Дослідження ЗВО-учасників проводилося комплексно, серед завдань було окреслено аналіз:

- дидактичного проєкту (Didactic design);
- проєкту відносин теорія-практика (Design of the theory-practice relationship);
- застосування інноваційних форм викладання та навчання (Application of innovative forms of teaching and learning);
- сприяння самостійності споживачів ОП (Promoting independence);
- методи і прийоми навчання і вирішення проблем (Methods and techniques of learning and problem solving);
- підготовка до написання наукових робіт (Preparation for writing scientific papers);
- підвищення наукової та професійної компетентності (Promoting scientific and professional competence).

Ключовими аспектами порівняння виступили: здатність споживачів ОП до прийняття науково обґрунтованих рішень, формування у здобувачів вміння вчитися самостійно, творчо мислити, генерувати нові ідеї і знання, конструктивна діяльність на противагу традиційному аспекту: здатності споживачів здобувати певні знання і компетенції.

Результати підготовчого етапу дали підстави стверджувати, що Університет «АйЕмСі» чітко розуміє потреби в систематичному перегляді освітніх програм та їх модифікації. Це стосується внесення змін в кількість годин та кредитів, закритті дисциплін, які вичерпали свій потенціал, виходячи з результатів досліджень потреб партнерів, споживачів, моніторингу звернень потенційних працедавців та відкритті нових програм, що надає підґрунтя висновку про формування Університетом «АйЕмСі» попиту на свої послуги та його неприв'язки до місцевого ринку праці.

Дослідження австрійського університету також показали, що програми відповідають вимогам ВО та ставлять за мету навчати споживачів ОП теоретичним та прикладним аспектам, самостійно розпізнавати та аналізувати проблеми, розробляти доказові рішення та супроводжувати їх впровадження, приймати лідерську відповідальність у міжнародних компаніях. Дидактичний дизайн зосереджується на надбанні споживачами професійних навичок та компетенцій відповідного рівня та пов'язаних з ним результатів навчання на основі Дублінських дескрипторів [198]. Це орієнтує споживачів та пропозиціонерів на досягнення основних результатів навчання, так і на отримання кваліфікації для забезпечення адекватної професійної кваліфікації випускників і зміцнення професійних навичок. Іншою ключовою особливістю є практичний фокус Університету «АйЕмСі», який проявляється через (а) міждисциплінарність; (б) відбір викладачів – визнаних фахівців у своїй галузі; (в) вирішення поточних питань під час лекцій та семінарів; (г) участь у конференціях, конгресах тощо; (д) залучення до університетської практики ЗВО-партнерів, ділових партнерів з професійної сфери, викладачів з різним професійним та культурним досвідом; (ж) критичне відображення сучасних теорій. Отримання бізнес-освіти на основі відносин «теорія-практика» надає випускникам можливість виконувати функції в усіх сферах корпоративного середовища, як на національному, так і на міжнародному рівнях, що унеможливорює дисбаланс між рівнями якості в різних країнах європейського простору. Завдяки застосуванню інноваційних форм викладання та навчання зв'язок якості освіти і професійної підготовки

корелюється із здатністю випускників до працевлаштування та КСП; (г) підготовка до написання наукових робіт та підвищення наукової та професійної компетентності є тими областями, де на регулярній основі проводяться удосконалення. Набуттю відповідного рівня ВО сприяє поглиблений аналіз наукових методів від всебічного ознайомлення з процедурами дослідницького процесу та відповідними методами дослідження в соціальних та економічних науках на початку навчання та обробкою конкретних питань, тематичних досліджень в наступних семестрах і написанням випускної роботи. Соціальні компетенції, необхідні для вирішення практичних завдань у відповідній сфері діяльності, спільно вирішуються групами споживачів ОП. В реалізації соціокультурної функції Університет «АйЕмСі» притримується традицій, співробітництва та обміну між культурами. Це надало Університету «АйЕмСі» змогу отримати (2002 р.) статус Університету прикладних наук.

Інформація була перевірена та опрацьована групою, яка складалася з представників Університету «КРОК» та Університету «АйЕмСі». На основі аналізу масиву даних було визначено розрив інформації між ЗВО-реципієнтом та ЗВО-донором. Після зіставлення показників були виявлені недоліки та можливості їх усунення.

Особливість сучасної ВО в Україні полягає у специфічності її застосування, що накладає на пропозиціонера ОП певні обмеження: надаючи ОП, ЗВО-пропозиціонер не може розраховувати на активний попит на них у майбутньому. Аналіз інноваційної діяльності в освітній сфері показав невелику кількість інноваційно-активних ПЗВО на ринку ВО (в контексті необхідності впровадження новітніх досягнень іноземних ЗВО-еталонів-конкурентів для підвищення КСП вітчизняних ПЗВО). Було з'ясовано, що найчастіше причиною незатребуваності послуг українських ПЗВО є невідповідність набору основних споживчих характеристик сучасним вимогам.

Подальше дослідження акцентувало увагу на структурному елементі КБ - КБ ОП, з огляду на посилення боротьби за споживача та споживчі характеристики ОП на глобальному та національному ринках ОП.

У нашому дослідженні об'єктом порівняння було обрано якість надання ОП. Університет «АйЕмСі» виступив донором даних, а Університет «КРОК» - реципієнтом. Параметри вимірювань при проведенні КБ у ЗВО виходили з принципу, що КСП ОП визначається лише тими властивостями, які мають істотний інтерес для споживача (асортимент послуг; культура, умови обслуговування, наявність прогресивних методів надання послуг (ПМНП)). Решта показників, що виходять за ці рамки, не розглядалися, оскільки вони не підвищували цінності послуги в конкретних умовах. Названі параметри утворили доволі складне поєднання цінностей, які мають різне матеріальне втілення або носять лише емоційний характер з огляду на те, що ОП як продукт достатньо специфічна. (див. розділ 1.2).

Частина *впровадження* почалася з проєктування процесу КБ для «Освітньої програми навчання іноземною мовою». На цьому етапі представники університетів провели моніторинг зовнішнього середовища з метою виявлення ЗВО-конкурентів для аналізу конкурентних переваг та подальшого збирання необхідної інформації про потенційних ЗВО-донорів, яких занесли до списку (ЗВО «В», ЗВО «Г», ЗВО «Д»). Було визначено та вивчено споживача (зовнішнього та внутрішнього), з'ясовано методи аналізу (інтерв'ю, цільові групи, опитування) та мету опитування. Шляхом інтерпретації і розстановки акцентів проаналізовано якісні дані - думку споживача з метою перетворення даних про «думку споживача» у «вимоги споживача» (див. Додаток И) та «надано послугі цінності» (за допомогою діаграми спорідненості для визначення основних областей та деревоподібної діаграми для упорядкування та деталізації інформації). На рис. 2.16 представлено деревоподібну діаграму перетворення даних про «думку споживача» у «вимоги споживача» та «надання послугі цінності» (на прикладі задоволення вимог споживачів «Освітньою програмою навчання іноземною мовою» у ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»):

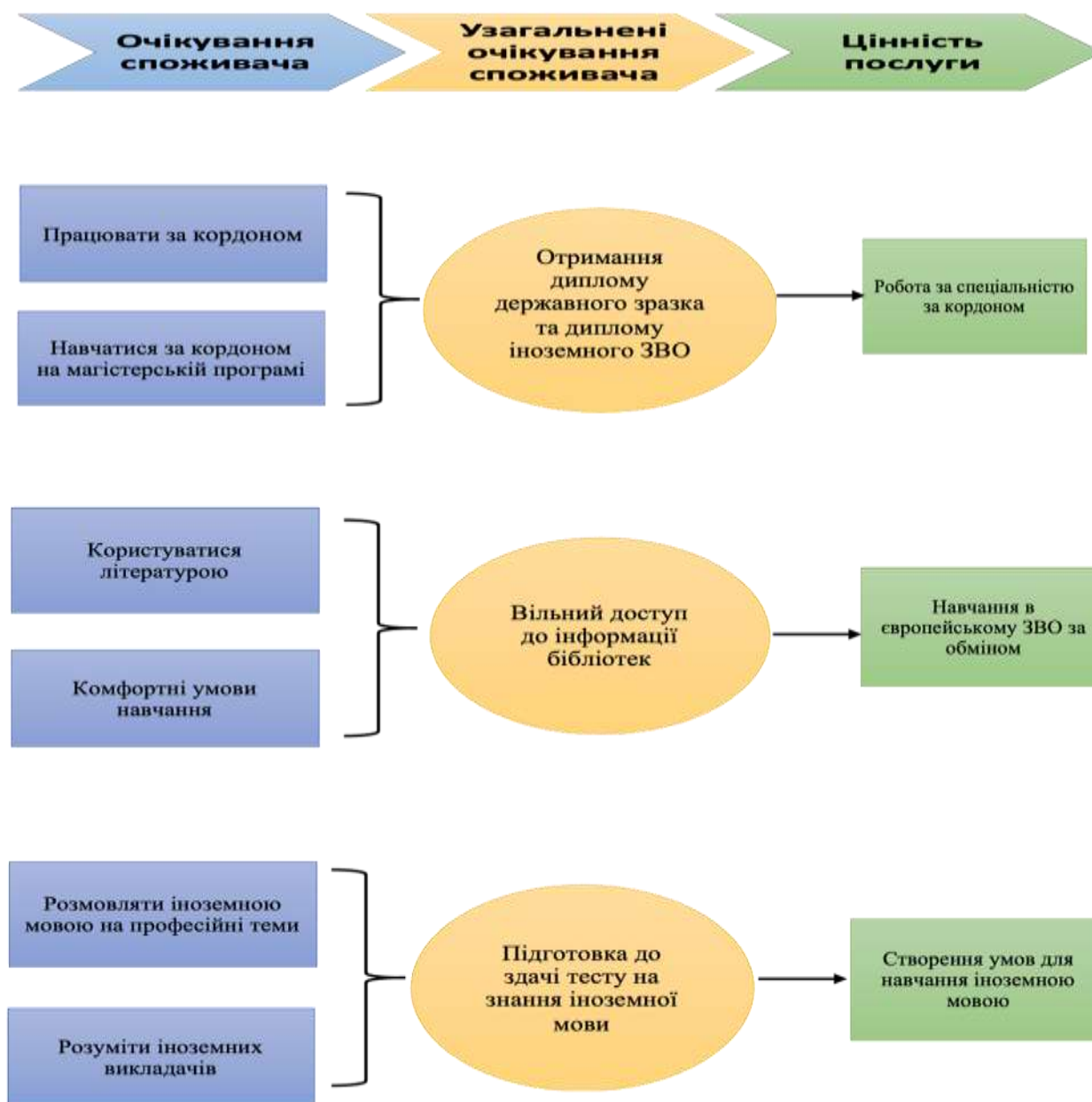


Рис. 2.16. Дерево перетворення даних про «думку споживача» у вимоги споживача та надання послугі цінності

Джерело: авторська розробка

Відповідність послуги вимогам споживача було вираховано на основі опитування споживачів (в нашому дослідженні було опитано 100 споживачів) з подальшим обрахунком середньозваженого значення через формулу:

$$\bar{X} = \frac{\sum n_i x_i}{N},$$

де $\bar{X}$ – середньозважене значення; n_i – число споживачів, які оцінили запит i ; i – оцінка якості; N – загальне число опитаних споживачів. В таблиці 2.14 подані розрахунки відповідності послуги вимогам споживача на прикладі вимоги «вартість». Технологія прийому структурування функції якості не вимагає на кожній стадії обов'язкового будівництва «будинку якості», тому для спрощення нами використовується ряд звичайних за формою таблиць.

Таблиця 2.14

Оцінка середньозваженого значення для вимоги споживача «вартість»

Вартість	I	n_i (кількість опитаних споживачів)	$n_i * i$
дуже негативна	1	5	5
негативна	2	10	20
нейтральна	3	25	75
задовільна	4	40	160
дуже задовільна	5	20	100
Сума		$N=100$	$\sum n_i * i = 360$
$X = \sum n_i * i / N$			3.6

Джерело: авторська розробка

Іншими середньозваженими значеннями у дослідженні були:

- отримання диплома державного зразка – 3.5
- відвідування лекцій та семінарів за бажанням – 2.5
- проведення лекцій іноземними лекторами – 3.6

Отримана інформація (див. Додаток К) дозволяє прийняти достатньо обґрунтоване рішення про те, яким повинна бути кінцева ОП, щоб задовольнити споживача. Наступним кроком дослідження стала розробка матриць взаємозв'язків вимог та побажань споживача і характеристик-двійників, матриці кореляції характеристик-двійників та матриці кореляції вимог споживача (див. Додаток Л). На рис. Додатка Л представлені основні компоненти вимог та побажань споживача щодо ОП, сформульовані в абстрактній формі та трансформація вимог споживача в характеристики-двійники, яку здійснили

представники університетів, які займалися розробкою послуги. Для узгодження розробки послуги та опису зв'язків характеристик було створено матриці відповідностей, в яких було враховано тільки найважливіші відносини.

Матриця взаємозв'язку після проведення відповідних розрахунків, як складова процесу структурування якості, узагальнила важливі результати процесу пошуку та прийняття рішень представниками університетів в процесі планування програми навчання іноземною мовою в стислому вигляді: побажання споживачів, значимість побажань, перетворення побажань в функціональні вимоги, рівень КСП ОП, яка пропонується. Графічно КСП ПО представлена в таблиці 2.15.

Таблиця 2.15

Конкурентоспроможність ОП «Освітня програма навчання іноземною мовою»

Вимоги до програми (що)	Споживчий КБ				
	1	2	3	4	5
вартість			БВГ	А	
отримання диплома державного зразка					АБВГ
вільне відвідування лекцій та семінарів	А		Б		ВГ
проведення лекцій іноземними лекторами			БВГ		А

Джерело: авторська розробка

В табл. 2.16 червоним кольором представлено Університет економіки та права «КРОК» як заклад, послуга якого аналізується, та порівнювані ЗВО-конкуренти Б, В, Г – чорним кольором. Таким чином, наше дослідження показало, що в порівнянні із ЗВО-конкурентами, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК» має досить широкий асортимент і наявність прогресивних методів

навчання. З іншого боку, він поступається за показником «вільне відвідування лекцій та семінарів», що безпосередньо вказує на можливість вдосконалення освітньої послуги, яка аналізується.

Таблиця 2.16

Профіль Університету «КРОК» на ринку ОП в порівнянні із ЗВО-конкурентами (Б, В, Г)

Вимоги до програми (що)	порівняння із конкурентами / характеристики конкурента, зроблені споживачем				
	1	2	3	4	5
вартість			БВГ	А	
отримання диплома державного зразка					АБВГ
відвідування лекцій та семінарів за бажанням	А		Б		ВГ
проведення лекцій іноземними лекторами			БВГ		А

Джерело: авторська розробка

Одним з етапів стало розроблення залежності ступеню задоволеності споживача освітньою програмою. Було розроблено профіль якості програми, що полягав у виявленні залежності ступеню задоволеності споживача ОП від ступеню реалізації очікуваних споживачем параметрів якості ОП. В результаті порівняння було з'ясовано, що «бажана (уявна) якість ОП» (містечки проживання споживачів ОП, проживання, харчування, отримання двох дипломів, навчання іноземними мовами, навчання певний період часу за кордоном), коли споживач отримує неочікувані приховані цінності та оцінює їх наявність потребує перегляду параметрів, параметри необхідної якості (відповідний рівень знань, якість кадрового складу та якість викладання, наявність необхідної матеріально-технічної бази та навчально-методичного забезпечення, якість освітніх технологій

та освітніх програм, що впливає на задоволення споживача вище за очікуване) потребують удосконалення, а базові параметри якості ОП (задоволення споживачів ОП щодо отримання диплома про ВО) знаходяться на належному рівні (якість ОП вища за очікувану – задоволення споживачів зростає і навпаки), бажаними параметрами якості ОП (див.рис.2.17).

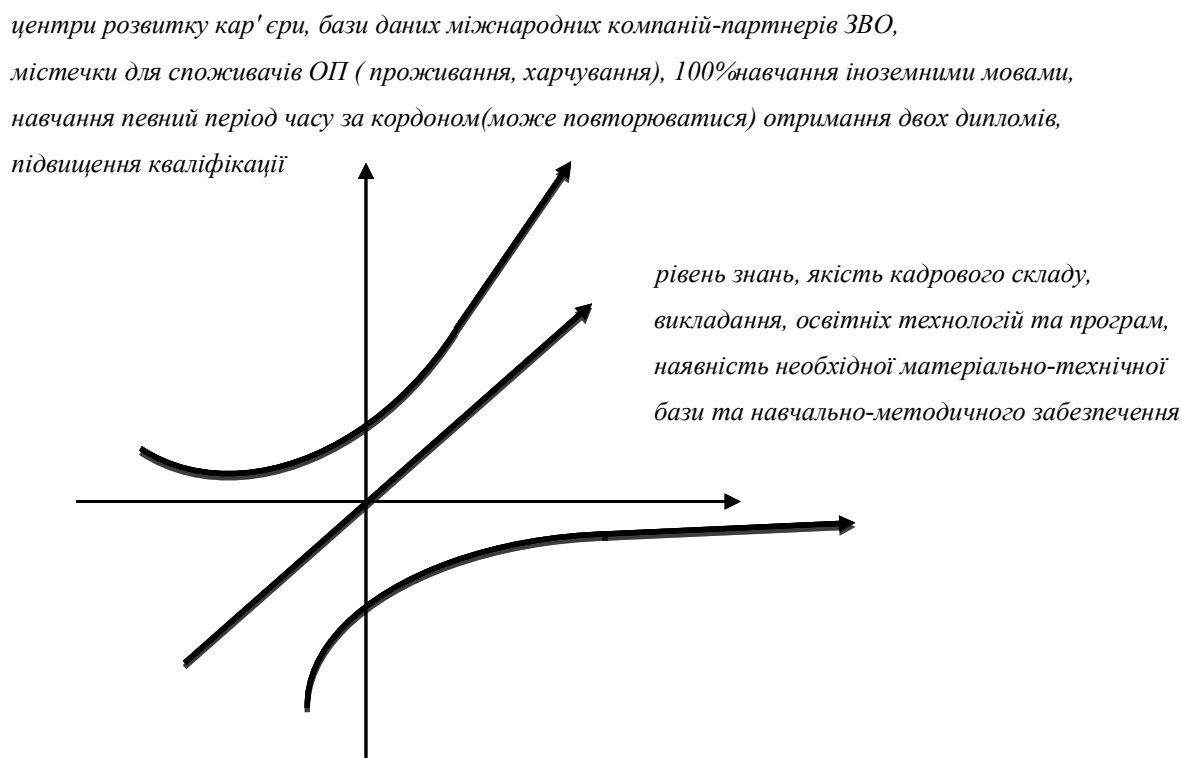


Рис. 2.17 Профіль якості ОП «Освітня програма іноземною мовою» для закладів «донор»-«реципієнт»

Джерело: авторська розробка

Представники університетів переглянули та удосконалили параметри якості освітньої програми. На рис. 2.17 представлено удосконалений результат залежності ступеню задоволеності споживачів (вісь ординат) від ступеню реалізації очікуваних ним параметрів якості (вісь абсцис) у запропонованій споживачеві послугі для трьох складових профілю якості: стрілками на рисунку показано потенційні можливості для ЗВО-пропозиціонера через покращення ОП та випередження конкурентів. Визначено, що задоволеність споживачів зростає, коли значення параметрів якості запропонованої їм послуги кращі, ніж

очікувалося, та показано прогресуючу зміну, яка відбувається в залежності від часу і впливає на ЕБ ПЗВО, оскільки бажані параметри є змінними та залежними від часу та дій ЗВО-конкурентів.

Побудова ланцюжка матриць об'єктів порівняння для послуги, що ґрунтується на підході, визначеному Т. Сааті, стала наступним кроком роботи представників університетів. Першим елементом ланцюжка стало визначення КСП ОП на ринку ОП в зоні надання ОП університетом-реципієнтом, супідрядне уявлення якої зображено на рис.2.18. Представники університетів визначили елементи на першому рівні супідрядності, для кожного з яких була побудована матриця векторів-стовпців елементів, що знаходяться на наступному рівні супідрядності. Вектори елементів цього рівня використовувалися для зважування власних векторів-стовпців. Шляхом перемноження матриці векторів на вектор-стовпець було розраховано загальний вектор елементів нижнього рівня.

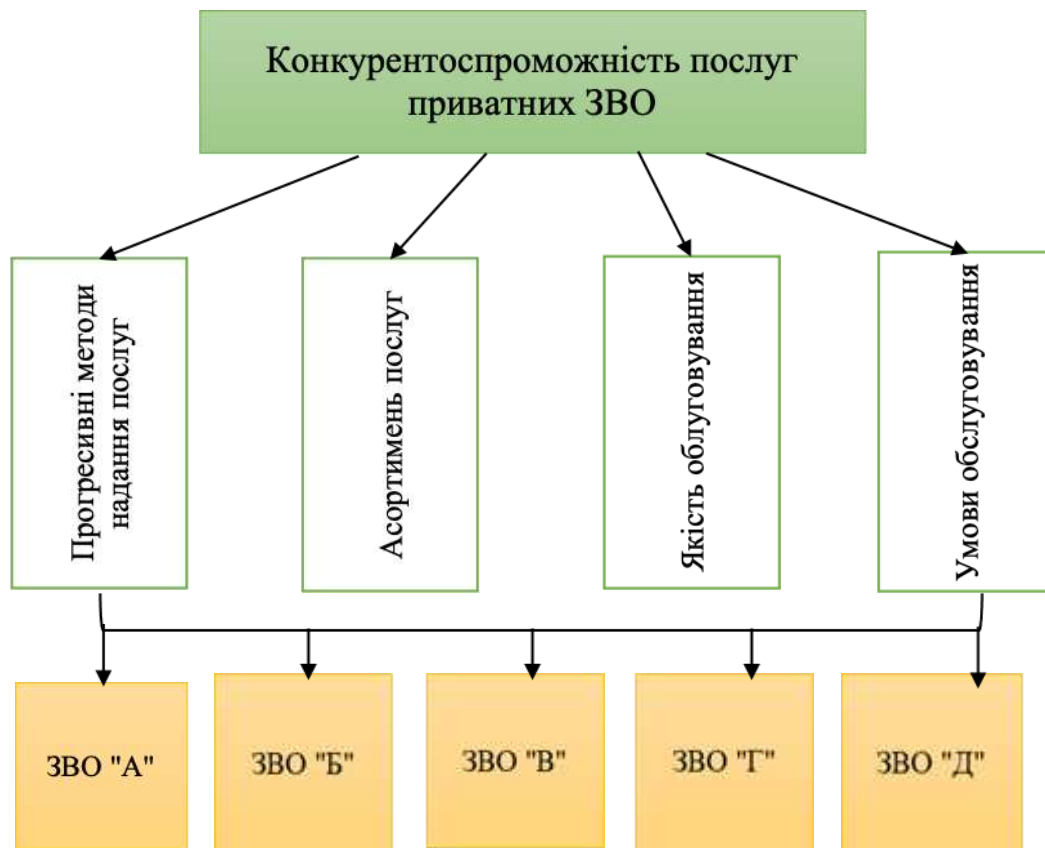


Рис.2.18. Рівні супідрядності об'єкта порівняння

Джерело: авторська розробка

Другим кроком стало встановлення пріоритетів критеріїв. На основі шкали відносної важливості була складена матриця попарних порівнянь для 2-го рівня супідрядності об'єкта порівняння. На основі табличних даних провели попарні порівняння критеріїв КСП: рядки (i) і стовпчики (j) матриці складаються з характеристик порівняння. Вони являють собою базу попарного порівняння критеріїв КСП: якщо, наприклад, (асортимент послуг) є більш важливим для ЗВО, ніж (прогресивні методи надання послуги), то в матрицю заноситься 2 числа-співвідношення (2 для j, та $\frac{1}{2}$ для i). Далі, оскільки критерій «Культура обслуговування» істотно поступається критерію «Прогресивні методи надання послуги», то в симетричних рядках проставляються числа 5 і $\frac{1}{5}$ і т. д. (див. табл.2.17)

Таблиця 2.17

Матриця попарних порівнянь критеріїв КСП ОП

Задоволення якістю послуги	Прогресивні методи надання послуг; (i_1)	Асортимент послуг (i_2)	Культура обслуговування (i_3)	Умови обслуговування (i_4)	Вектор пріоритетів (i_5)
прогресивні методи надання послуг (i_1)	1	1/2	5	6	0,337
асортимент послуг (i_2)	2	1	6	7	0,519
культура обслуговування (i_3)	1/5	1/6	1	2	0,086
умови обслуговування (i_4)	1/6	1/7	1/2	1	0,056

Джерело: авторська розробка

Далі було визначено узгодженість локальних пріоритетів, які виражають відносний вплив елемента (критерію) на елемент більш високого рівня – КСП ОП. Отримано значення критерію з найвищим пріоритетом (критерію «Асортимент») - 0,519. Наступний етап ланцюжка полягав у складенні матриці попарних порівнянь по відношенню до результатів попарних порівнянь критеріїв КСП ОП (див. табл.2.18).

Таблиця 2.18

Матриця відношення узгодженості порівнянь

Прогресивні методи надання послуг	ЗВО «А»	ЗВО «А»	ЗВО «А»	ЗВО «А»	ЗВО «А»	Вектор пріоритетів
ЗВО «А»	1	1/7	1/5	2	1/6	0,06
ЗВО «Б»	7	1	2	5	3	0,41
ЗВО «В»	5	1/2	1	5	3	0,29
ЗВО «Г»	1/2	1/5	1/5	1	1/5	0,05
ЗВО «Д»	6	1/3	13	5	1	0,19
						шах = 3,165
						ВУ = 0,14

Асортимент послуг	ЗВО «А»	ЗВО «А»	ЗВО «А»	ЗВО «А»	ЗВО «А»	Вектор пріоритетів
ЗВО «А»	1	1/5	1/3	2	1/9	0,06
ЗВО «Б»	5	1	7	9	1/3	0,34
ЗВО «В»	3	1/7	1	3	1/5	0,11
ЗВО «Г»	1/2	1/9	1/3	1	1/2	0,07
ЗВО «Д»	9	3	5	2	1	0,42
						1шах = 3.0545
						ВУ = 0,05

Культура обслуговування	ЗВО «А»	ЗВО «А»	ЗВО «А»	ЗВО «А»	ЗВО «А»	Вектор пріоритетів
ЗВО «А»	1	1/3	1/5	1/5	1/5	0,05
ЗВО «Б»	3	1	1/2	1/2	1/2	0,16
ЗВО «В»	5	2	1	2	1/5	0,19
ЗВО «Г»	5	2	1/2	1	1/6	0,16
ЗВО «Д»	5	2	5	6	1	0,45
						1шах = 3,295
						ВУ = 0,26

Умови обслуговування	ЗВО «А»	ЗВО «А»	ЗВО «А»	ЗВО «А»	ЗВО «А»	Вектор пріоритетів
ЗВО «А»	1	1/3	1/3	1/5	1/9	0,04
ЗВО «Б»	3	1	2	1/3	1/7	0,11
ЗВО «В»	3	1/2	1	5	1/7	0,15
ЗВО «Г»	5	3	1/5	1	1/6	0,14
ЗВО «Д»	9	7	7	6	1	0,56
						1шах = 3.482
						ВУ = 0,42

Джерело: авторська розробка

Встановлено, що відношення узгодженості (ВУ) є в рамках 10 %, що не потребує висновку про неузгодженість думок експертів та необхідності повторного обговорення відносної важливості критеріїв КСП.

У результаті здійсненого синтезу супідрядності елементів отримано значення узагальнених пріоритетів - узагальнені критерії КСП. Здійснення синтезу супідрядності елементів показало, що найбільшу КСП (без урахування вартості реалізованих ОП) мають освітні послуги, які містять критерії «Прогресивні методи надання послуг» та «Умови обслуговування», які будуть виступати основними під час здійснення КБ (табл.2.19).

Таблиця 2.19

ЗВО	Величини локальних пріоритетів				Узагальнені пріоритети
	Прогресивні методи надання послуг	Асортимент послуг	Культура обслуговування	Умови обслуговування	
«А»	00,06	0,06	0,05	0,04	0,058
«Б»	00,41	0,34	0,16	0,11	0,251
«В»	00,29	0,11	0,19	0,15	0,040
«Г»	00,05	0,07	0,16	0,14	0,070
«Д»	00,19	0,42	0,45	0,56	0,372

Джерело: авторська розробка

Проаналізувавши дані, представники університетів вираховували як виконати намічене завдання та надала відповідний звіт. Після проходження всіх етапів алгоритму КБ, зміни були втілені ЗВО-реципієнтом. Для досліджень стану ефективності втілення БМ порівняння було проведено повторний внутрішній аудит програми, який показав значні покращення якості ОП на «освітній програмі навчання іноземною мовою» ЗВО-реципієнта, що в свою чергу вплинуло на ЗЕБ закладу. Результати показали високий рівень викладання, високу оцінку якості підготовки споживачів ОП роботодавцями, розширення спектру послуг для підготовки споживачів (підготовка до складання екзамену на знання англійської мови), активний перехід до форми on-line-навчання (курси, семінари), web-

конференції, створення умов для підвищення кваліфікації викладачів (підвищення кваліфікації), використанні викладачами новітніх методик викладання.

При оцінюванні роботи з реалізації проєкту поліпшення індивідуальна реакція на застосування КБ не лише в якості технології порівняльного аналізу, але і в якості технології мотивації персоналу на зміни була різною. Опитування співробітників та споживачів ОП показало, що існують першочергові проблеми. До їх числа входять організація маркетингової діяльності та недосконалі комунікаційні ланцюжки. Після зіставлення показників були виявлені можливості адаптації результатів КБ до умов діяльності ЗВО-реципієнта та проєктування параметрів покращень на основі реалізації програми змін. Було з'ясовано, що завдяки зміні вектору освітньої програми навчання іноземною мовою від «орієнтованої на теоретичне навчання» на «орієнтованої на практичний результат», в Університеті «КРОК» зросла якість ОП. На підвищення якості надання ОП та її оцінку споживачами в ЗВО-реципієнті вплинули впроваджені результати КБ ОП, споживчого КБ та співпраця з робочою групою з Університету «АйЕмСі». Запровадження формалізованої документації, системного обміну інформацією за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій, підвищення кваліфікації кадрів (стажування в університеті-донорі, участь у конференціях), тотальна перевірка на плагіат посилила КСП Університету «КРОК». Підвищення якості ОП, КСП позитивно вплинули на прибутковість програми, оскільки програма стала привабливою для споживача, що у свою чергу зміцнило ЕБ закладу.

Таким чином, ряд параметрів підтверджують практичну цінність та ефективність КБ у ЗЕБ ПЗВО: (а) підвищення якості надання освітніх послуг; (б) підвищення конкурентоспроможності закладу; (в) підвищення прибутковості; (г) забезпечення економічної безпеки; (д) завоювання міцних ринкових позицій в сучасних умовах; (ж) підвищення іміджу закладу; (з) запозичення передового досвіду з метою власного вдосконалення; (й) посилення цінової і нецінової конкуренції.

З іншого боку, дослідження показало існування недоліків щодо комунікативних навичок, взаємодії між ЗВО-реципієнтом та ЗВО-донором. Обмеженість фінансових та кадрових ресурсів стала перепорою для систематичних моніторингів та унеможливила допомогу професійних консультантів, що займаються КБ. Важко доступність цільових груп для проведення опитувань та недостатня компетентність у розробці інструментарію для вивчення думок обмежило потенціал удосконалення; втрата конкурентоспроможного персоналу через неможливість кар'єрного зростання; низька мотивація праці молодих викладачів.

ЗВО-реципієнт (ЗВО «А») обирає той заклад, що надає можливість поліпшувати якість за рахунок постійного пошуку удосконалень і нововведень. Збільшення «мертвого часу» (lead time) є, як правило, результатом постійного доопрацювання вимог до продукту (послуги) у відповідності до нової інформації.

У результаті адаптації практик в роботу «Освітньої програми навчання іноземною мовою» вдалось удосконалити її організаційну структуру, встановити більш тісний зв'язок з ринком праці, оптимізувати рух ресурсів та вдосконалити навчальний процес. Це вплинуло на змінну «прибуток», що визначається змінною «якість» (див.рис.2.19).

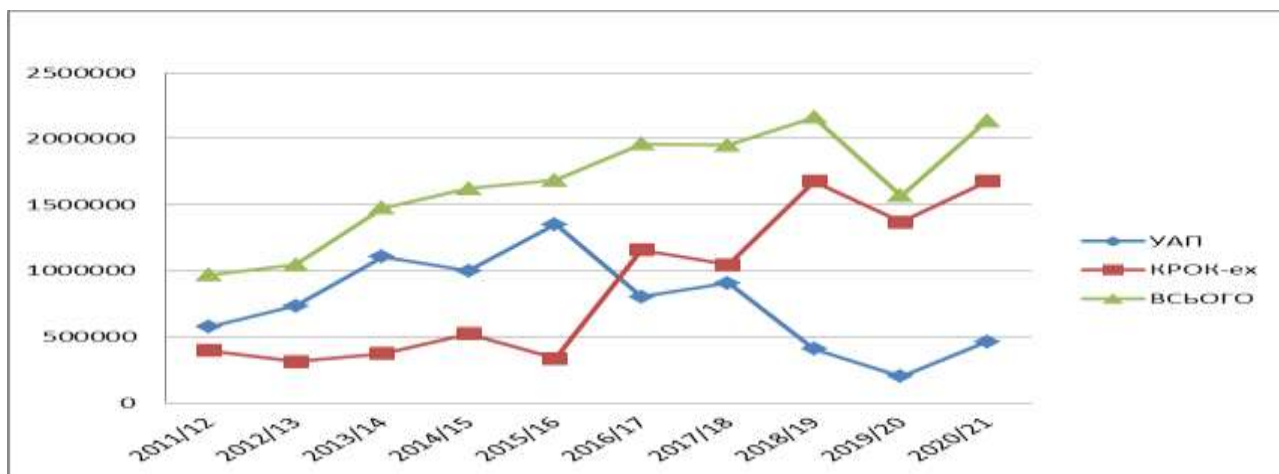


Рис. 2.19. Динаміка виручки (тис.) від реалізації освітньої послуги «Освітня програма навчання іноземною мовою» за період 2011/12- 2020/21 н.р.

Джерело: розраховано автором на підставі даних, наданих адміністрацією ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»

У процесі дослідження виявлено, що питома вага лекторію «Україно-австрійська програма (УАП)» освітньої послуги «Освітня програма навчання іноземною мовою» суттєво знизилася у період з 2016/17 н.р. у порівнянні з 2011/12 н.р. (див.рис.2.20).

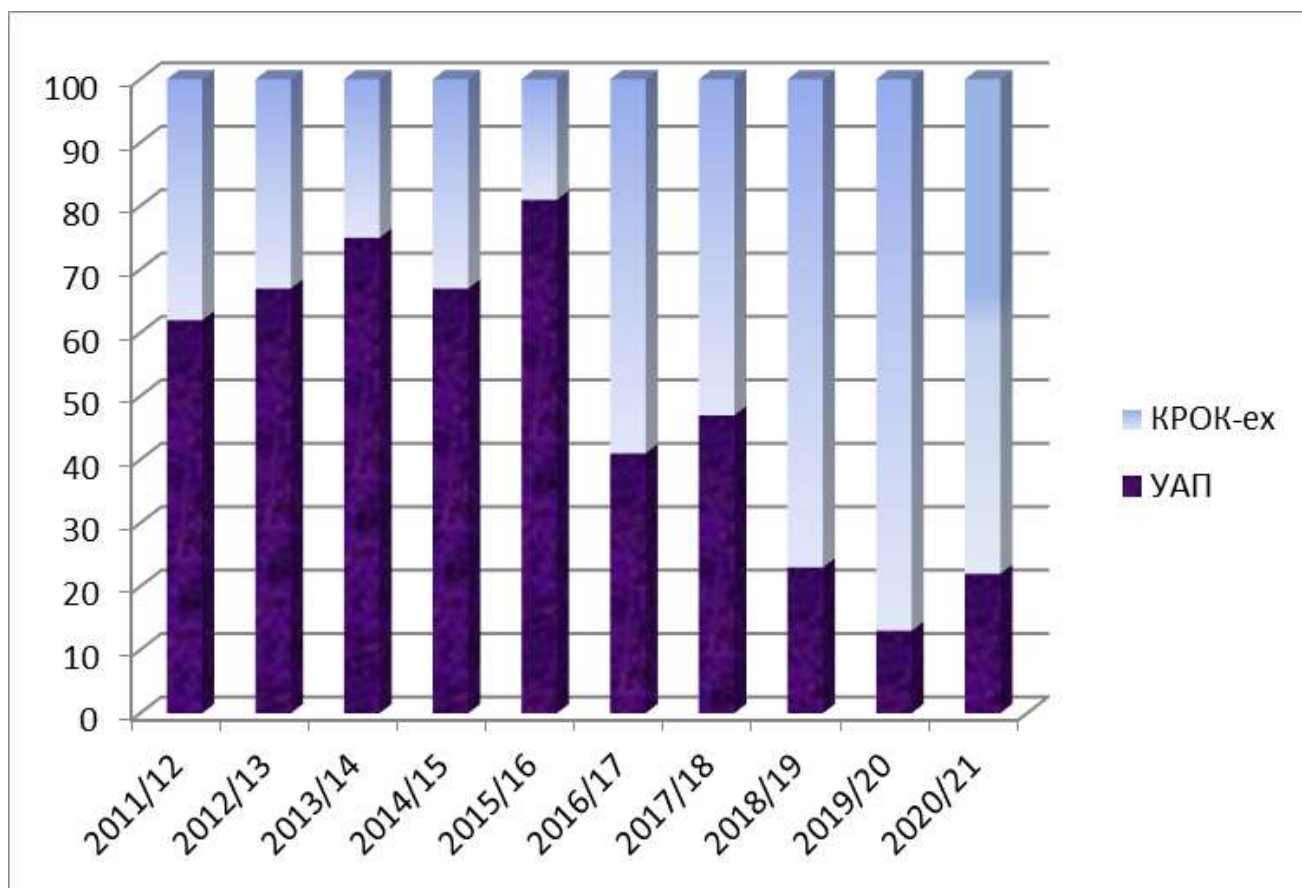


Рис. 2.20. Питома вага лекторіїв (%) «УАП» та «КРОК-ех» «Освітньої програми навчання іноземною мовою»

Джерело: розраховано автором на підставі даних, наданих адміністрацією ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»

З'ясовано, що зниження питомої ваги лекторіїв відбулося через низку викликів, які стримують реалізацію власної свободи ПЗВО як здатності контролювати умови власного існування, а саме: зниження купівельної спроможності населення та відток споживачів освітніх послуг з високим освітнім потенціалом на навчання за кордон. Підвищення питомої ваги лекторію «КРОК-

ex» відбувалося через такі чинники як приток споживачів-іноземців на «Освітню програму навчання іноземною мовою» та їх висока платоспроможність (рис. 2.21).

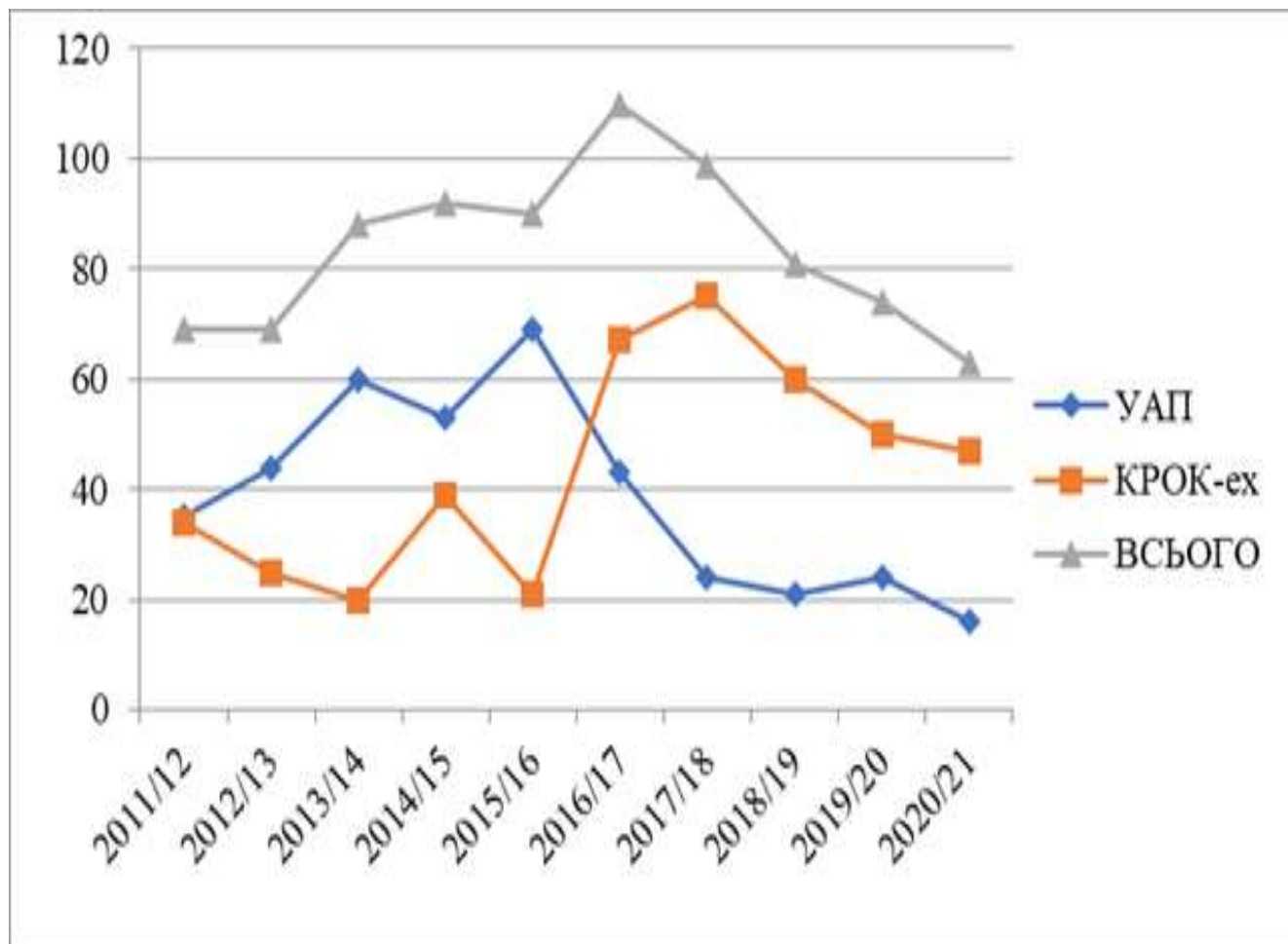


Рис.2.21. Кількість споживачів освітніх послуг «Освітньої програми навчання іноземною мовою» за період 2011/12 – 2020/2021 н.р.

Джерело: розраховано автором на підставі даних, наданих адміністрацією ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»

Розрахунки на основі комп'ютерної обробки даних, які ми не можемо оприлюднити через комерційну таємницю та захист інформації суб'єктами господарської діяльності, дають можливість кількісно виміряти факторну залежність між КБ та якістю ОП і встановити їхній зв'язок з КСП ЗВО та його прибутковістю. За отриманими результатами, роль КБ у підвищенні якості ОП за «Освітньою програмою навчання іноземною мовою» становить понад 50 %, у створенні позитивного іміджу і зростанні КСП - понад 70 %, у зростанні

прибутковості – близько 2 %. Ці значення засвідчують вагому роль КБ у підтриманні і підвищенні ЕБ Університету «КРОК». Разом з тим, динаміка змін показників вказує ще на одну важливу закономірність: часові коливання показників повністю відбивають етапи життєвого циклу проєкту з КБ. Звідси випливає задача або заміни проєкту, або його докорінного оновлення. Якщо Університет своєчасно не прореагує на цю ситуацію, то загрози ЕБ перетворяться на зниження її рівня.

Таким чином, аналіз використання КБ ПЗВО дозволяє виявити недоліки як у самому процесі запровадження цієї технології ведення бізнесу, так і в його зовнішніх (рамкових) умовах.

Щодо рамкових умов, то найбільш значимий, на нашу думку, недолік – зафіксована державою нерівність ЗВО приватної та державної форми власності. Інші недоліки стосуються податкових стимулів, адміністративно-законодавчих рамкових умов, ресурсної підтримки приватних ЗВО та вимог до організації навчального процесу.

Застосування нових підходів у використанні традиційних форм КБ задля підвищення рівня ЕБ ЗВО є ще однією суттєвою проблемою, яку слід вирішити, адже вища освіта набуває прогностичних властивостей. Від неї вимагається не лише відповідати на потреби суспільства, а й передбачати очікування споживачів.

Відсутність партнерських відносин з органами влади, громадськими організаціями, роботодавцями, неспроможність формувати свою освітню пропозицію, вузьке використання інформаційних і комунікаційних технологій, у тому числі й упродовж усього життя людини, безперервність вдосконалення змісту та технологій освітніх програм, посилення компетентності дослідницького та викладацького персоналу ЗВО, здатність передбачати нові виклики споживачів, окреслюють ще одну проблему, яку слід вирішувати задля ЗЕБ ЗВО.

Висновки до розділу 2

Забезпечення економічної безпеки стає однією із найбільш важливих та актуальних проблем життєдіяльності приватного ЗВО в умовах ринкових відносин та особливо в період підвищення конкурентної боротьби з огляду на :

(а) відсутність формування державними органами передумов становлення дієвих інструментів ринкової конкуренції для ПЗВО та відсутність боротьби ПЗВО за свою репутацію і престиж;

(б) знецінення диплома про ВО в Україні через наявність на ринку праці великої кількості дипломованих фахівців, що мають дуже низьку кваліфікацію;

(в) відсутність програми для систематичних стандартизованих освітніх вимірювань результатів навчання споживачів ОП ПЗВО і додаткових освітніх вимірювань (стандартизованих мінімальних вимог до реальних знань і компетенцій власника диплома ЗВО);

(г) відсутність обопільного зв'язку між ПЗВО, ринком праці та заздалегідь визначеними підприємствами задля налагодження прямих контактів між ними, і як наслідок, значна різниця між змістом освіти та запитами практики;

(д) відсутність залучення зовнішніх спеціалістів-консультантів та відсутність бажання ділитися досвідом.

Враховуючи відкритість СЕБ ПЗВО до загроз і небезпек зовнішнього та внутрішнього середовищ (особливості розвитку ринку ОП в Україні, високий рівень конкуренції між закладами вищої освіти різних форм власності), прогнозування успішності споживачів ОП у подальшому професійному навчанні під час здобуття вищої освіти суттєво залежить від отримання якісних шкільних знань.

Результати споживачів ОП державних ЗВО є дещо кращими за результати споживачів ОП ПЗВО, як з точки зору результатів випускників, так і середнього бала набору майбутніх магістрів.

ПЗВО-лідери краще розвивають освітній потенціал майбутніх фахівців і здатні набирати на навчання найкращих кандидатів. Рядові ПЗВО не здатні привабити достатню кількість сильних споживачів і не забезпечують надання ОП високої якості для реалізації їхнього освітнього потенціалу.

Досліджено, що ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК» як реципієнт даних:

- використовує у своїй практиці КБ та новітню модель економічної безпеки приватних закладів вищої освіти частково інтуїтивно та частково свідомо на рівні керуючих вищої ланки управління;

- модернізує систему управління якістю освіти і як ЗВО-реципієнт, обирає та адаптує від кожного університету-донора кращі практики ведення освітньої діяльності.

У результаті адаптації практик в роботу Україно-Австрійської програми вдалось удосконалити її організаційну структуру, встановити більш тісний зв'язок з ринком праці, оптимізувати рух ресурсів та вдосконалити навчальний процес. Так, з католицького університету у Львові було запозичено систему «студентського офісу та електронної документації»; з австрійського університету запроваджено практики проведення «практичних семестрів/семестрів практики», проведення викладачами «інтегрованих лекцій», організацію та проведення «екзаменацій» та системи оцінювання на Україно-Австрійській програмі. Недоліки, які залишились після адаптації кращих практик (впровадження системи e-desk на Україно-Австрійській програмі), можливо виправити під час подальшого удосконалення процесів.

Таким чином, використання конкуретного бенчмаркінгу в умовах динамічних змін не стало домінантною парадигмою, концептуальною основою для побудови системи ЕБ ПЗВО. Встановлено, що основними змінними, які визначають економічну безпеку приватних закладів вищої освіти є «прибуток» та «ціна» на послуги, які надаються університетами. Змінною, що визначає прибуток та ціну є «якість». Змінні, що визначають якість надання ОП містять кадри, навчальні плани, умови навчання тощо.

РОЗДІЛ 3

ПІДВИЩЕННЯ РОЛІ КОНКУРЕНТНОГО БЕНЧМАРКІНГУ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ

3.1. Зміни в рамкових умовах використання конкурентного бенчмаркінгу приватних закладів вищої освіти

Реформа освіти не показала значних результатів, які б зміцнили її споживчу складову та зрівняли приватні та державні ЗВО. Сучасне прагнення ПЗВО до самоудосконалення передбачає відносний комерційний успіх за умови поєднання бажання ПЗВО та можливості його досягнення через використання КБ. Сьогодні в організаційному житті ЗВО різних форм власності (з аналізу літератури, останніх публікацій, інформації з відкритих джерел, місії та візії ПЗВО) домінують думки про якість освіти та якість надання ОП. Задля підвищення якості, ЗВО через інформаційні потоки намагається підтримувати тісний та постійний зв'язок між споживачами, роботодавцями та розробниками освітніх послуг, які цей заклад пропонує. Розширити можливості ПЗВО щодо перетворення ресурсів на необхідну суспільству продукцію (кваліфіковані кадри) або якісні освітні послуги для розвитку компетенцій споживача та впровадження результатів наукових досліджень у виробничий та навчальний процеси може зміна рамкових умов використання КБ ПЗВО [92].

Зміна рамкових умов використання КБ на національному та регіональному рівні є важливими елементами позиціонування ПЗВО та впливає на їх прибутковість, КСП та якість ОП, які вони надають. ЕБ ЗВО в Україні на національному та регіональному рівнях формується через зовнішні чинники (див.рис.3.1): адміністративно-законодавчі умови, фінансово-економічні та податкові стимули, ресурсну підтримку розвитку ЗВО [92].

Державна політика регулювання разом з ринковими силами стала рушійною силою реформ в університетах Європи, де урядові реформи спрямовані

на покращення академічних стандартів університетських програм. Українська держава має проводити політику, спрямовану на реалізацію інтересів як держави, так і споживачів та пропозиціонерів освітніх послуг у сфері приватної вищої освіти. Ринок є основою для економічного зростання, проте саме держава має гарантувати відповідність стандартам власне ПЗВО та їх програм.

Таблиця 3.1

Загальна схема створення державою рамкових умов використання КБ у вищій школі

Держава здійює механізми попиту та пропозиції; впливає на прогнозованість вищої освіти, знищує деструктивний вплив сприяє підвищенню конкурентоспроможності системи вищої освіти				
Рамкові умови				
національний рівень			регіональний рівень	
рівність державних та приватних ЗВО			податкові стимули	
адміністративно-законодавчі рамкові умови	ресурсна підтримка	вимоги до організації навчального процесу		
Створення центру конкурентного бенчмаркінгу				

Джерело: авторська розробка

На національному рівні одним з найважливіших інструментів, як було доведено в розділі 2, згідно із «Стандартами і рекомендаціями щодо забезпечення якості в Європейському просторі вищої освіти» (ESG) є *адміністративне забезпечення* (урегулювання адміністративно-законодавчих обмежень) в особі агенств із забезпечення якості [157; 158]. Домінуючим органом у реалізації державної політики в сфері ВО щодо забезпечення якості ОП є Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти (НАЗЯВО) [162]. Сьогодні Національне агентство набуває спроможності реалізовувати державну політику в сфері ВО, протистояти сучасним викликам та стати каталізатором змін у ВО

України з метою формування культури її якості. Освітні програми українських ЗВО, які виявили бажання визнати освітні програми за певними спеціальностями, можуть акредитуватися низкою іноземних агентств, перелік яких співпадає з Європейським реєстром забезпечення якості ВО (EQAR) [162]. МОН, в свою чергу, здійснюватиме щорічний моніторинг та вноситиме відповідні зміни. Відповідно до принципів «Стандартів і рекомендацій щодо забезпечення якості в Європейському просторі вищої освіти»: професіоналізм, надійність, доброчесність. В агентствах має функціонувати система внутрішнього контролю якості з метою її підвищення та цілісності дій та відбуватися оцінювання діяльності таких агентств один раз на 5 років.

Створення державою рамкових умов використання КБ у вищій школі вимагає *ресурсної підтримки* саме ПЗВО. Як показало наше дослідження, існує наявність відчутного дисбалансу між рівнями якості в Україні та країнах Європи, що породжує односторонню мобільність студентів, викладачів та дослідників. Зазначимо, що використання КБ та узгодженість дій державних органів із ЗВО надає можливість ресурсної підтримки, яка полягає в ресурсі:

- капіталу: позикових та кредитних грошах;
- персоналу: рівні освіти і кваліфікації працівників та практичному досвіді та навиках роботи;
- права;
- виробничих та невиробничих фондів: активному впровадженні інновацій у освітній процес, якості технічного оснащення.

Хоча державні органи завжди контролювали якість вищої освіти різнорічними засобами контролю за її дотриманням та підвищенням, як зазначалося в розділі 2 (пункт 2.3), існує ряд недоліків в організації навчального процесу у вищій школі. Удосконалення *організації навчального процесу* та його розвитку містить основні завдання:

- змістовий аспект організації навчального процесу: формування у споживачів вміння вчитися самостійно, творчо мислити, генерувати нові ідеї і

знання, бути здатним до прийняття науково обґрунтованих рішень та конструктивної діяльності;

- організація процесу отримання освіти упродовж життя людини;
- налагодження тісних зв'язків органів влади, громадських організацій, роботодавців із ЗВО;
- формування освітньої пропозиції, передбачаючи очікування споживачів;
- доступність вищої освіти.

Дослідження показало, що ПЗВО втрачають абітурієнтів з огляду на важке фінансове становище населення та бюджетне фінансування державних ЗВО. Це значною мірою впливає на стабільність та економічний добробут ПЗВО. Надзвичайно важливим є усвідомлення прямої залежності між сприянням розвитку освітнього сектора та створенням сприятливих фінансово-економічних та податкових стимулів розвитку ПЗВО. Освіта є стратегічним елементом економіки України, який має постійно удосконалюватися та розвиватися. Створення *податкових* стимулів для ПЗВО потребує системних та структурних змін, які полягають в створенні сприятливих умов для здійснення діяльності в сфері освіти, стимулювання інвестиційної активності та інвестицій в освіту. У США, наприклад, було розроблено передумови та стимули для отримання бажаними вищої освіти, Німеччина та Японія пропонують безкоштовну вищу освіту, що підтверджує важливість освіти для їх національних економік. Податкові стимули забезпечать необхідний рівень соціальних гарантій за рахунок соціальних програм та встановлення правових стимулів в законодавстві. Держава за допомогою таких позитивних тенденції спонукає приватні ЗВО виконувати свою соціокультурну функцію, зберігати гуманітарну складову університетської освіти, задовольняти суспільні потреби та допомагає проводити активну діяльність в умовах турбулентності.

Стратегічні завдання системи вищої освіти, її пріоритетні напрями реформування викладено у Державній національній програмі «Освіта» («Україна ХХІ століття»). У той же час формування нової парадигми управління в секторі освіти за Г.Волобуєвою та С.Т. Полторака [130] передбачає залежність української

освіти від загальносвітових тенденцій, які проявляються в рамках глобалізаційних процесів: оцінка результату діяльності системи ВО «на виході»; безперервність освіти; національна спрямованість освіти; відкритість системи ВО; перехід від переважно інформативних форм до активних методів і форм навчання з використанням елементів проблемності, наукового пошуку, резервів самостійної роботи тих, хто навчається; створення умов для самоствердження, самореалізації і самовизначення особистості, що є результатом її самоорганізації; перехід від суворо регламентованих контрольованих способів організації педагогічного процесу до розвиваючих та активізуючих.

Освітні послуги є продуктом, якість якого підпорядковується законам ринкової конкуренції та визначається сукупністю показників, що характеризують різні аспекти навчальної діяльності освітнього закладу [51]. Відповідно до чинного законодавства ПЗВО виступає суб'єктом, що відповідає за якість наданих ОП, а МОН виконує функції регулятора відносин ПЗВО як постачальника зі студентами як споживачами ОП. Держава має функції контролю якості діяльності ЗВО, зокрема, університетських програм, що підлягають зовнішній експертизі та акредитації. Головним експертом виступає все ж споживач ОП, який з кожним етапом посилення вимог до системи забезпечення якості, стає більш вимогливим та навіть готовий доплачувати за якість. В той же час, споживачі розуміють якість по-різному та часто визначають її в залежності від ступеню власного задоволення послугою під час та після її отримання.

Виходячи з того, що якість в освіті досить комплексне поняття, яке характеризує ефективність усіх сторін діяльності ЗВО (від розробки стратегії до організації надання послуги та її маркетингу), ми підтримуємо думку колективу авторів Організації з безпеки Європи (ОБСЕ) про важливість розмежування понять якості освіти та якості ОП та вважаємо винятково доцільним в цьому контексті застосування рамкових умов використання КБ ПЗВО. З інформації, наданій в таблиці 3.2. можна зробити висновок, що якість є функцією від особистісного освітнього потенціалу абітурієнта до того як він отримає ОП і

внеску ЗВО в якість сформованих професійних знань і компетенцій споживача ОП [119].

Таблиця 3.2.

Основні чинники, які визначають якість надання освітніх послуг

Рівень сформованих у споживача професійних знань та інших важливих елементів професійних компетенцій:	Внесок ЗВО в якість сформованих професійних знань і компетенцій споживача освітніх послуг:
(а) рівень знань, умінь і навичок споживачів ОП на момент вступу до бакалаврату;	(г) якість викладання в ЗВО, включно з якістю програм навчання і навчальних матеріалів;
(б) здатність вступників пізнавати навчальний матеріал (використовуючи природні та набуті здібності);	(д) створені в ЗВО умови розвитку споживача ОП, включно з системою мотивації, стимулювання (і контролю) роботи споживача ОП над формуванням знань і компетенцій.
(в) наявність домінуючої мотивації на отримання професійних знань, готовності наполегливо й систематично працювати над опануванням нових знань і компетенцій, особистих якостей та власної системи цінностей	

Джерело: розроблено автором на основі [119]

Потреби у високих результатах випускників ЗВО можна задовольнити вже на етапі вступу до ЗВО, надавши місця сильним споживачам. Як пояснює С.О.Мудрук в своєму аналітичному дослідженні «Стан юридичної освіти в Україні» [109], такий чинник як реноме не корелює з поточним станом якості надання ОП, оскільки репутаційні переваги на сьогодні можуть бути не підтверджені та приховувати за брендом низьку якість надання ОП ЗВО.

Таким чином, якість вищої освіти, на думку автора, відображає злиття сформованого рівня знань майбутнього споживача ОП на момент вступу до ЗВО та якості надання ОП активному споживачеві ОП. Зазначимо, що можливості контролю якості надання ОП має держава. Державна екзаменація, ЄФВВ лише в зв'язці з результатами вимірювання особистісного потенціалу споживача ОП до початку навчання у ЗВО надасть повне розуміння рівня надання освітніх послуг в ЗВО чи якості надання ОП. Норми ухваленого Закону «Про внесення змін до

деяких законодавчих актів України щодо вдосконалення освітньої діяльності у сфері вищої освіти» передбачають розширення сфери застосування технологій зовнішнього незалежного оцінювання для вимірювання результатів навчання на рівнях ВО та для вступу на освітній рівень магістра та для атестації здобувачів вищої освіти [133].

Як зазначалося у розділі 2, значна частка споживачів ОП вступають до ЗВО без домінуючої мотивації на отримання професійних знань. Впровадження мотиваційних листів як супроводжуючих тлумачень при вступі до ЗВО може стати дієвим інструментом відбору учасників з власною системою цінностей та бажанням працювати.

Укладання договору з усіма споживачами ОП, зарахованими як на бюджет, так і на контракт, предметом якого будуть права та обов'язки споживачів та ЗВО. Таким чином, у законодавчому порядку регламентована поведінка і споживчі переваги, що є ознакою передбачуваної та контрольованої поведінки споживача ОП та пропозиціонера ОП [51].

Посилення відповідальності споживачів ОП за плагіат є ще однією рамковою умовою, ефекти якої видно на всіх рівнях управління вищою освітою. Відповідні цифрові технології дають можливість ідентифікувати наявність та обсяг неправомірно запозиченого чужого матеріалу, виявлення якого може стати підставою для скасування рішення про отримання ступеня ВО [167].

Оскільки основну місію ЗВО бачать у тому, щоб стати центрами освіти, науки, культури та інновацій, ЗВО потрібно мати в своєму арсеналі однакові характеристики системи оцінювання знань споживачів ОП різного рівня підготовки, з різним особистісним освітнім потенціалом та мати дієву систему мотивації і контролю повсякденного навчання споживачів ОП. Автор вбачає необхідність у цьому з огляду на відсутність (а) мінімальних стандартизованих вимог до реальних знань і компетенцій випускників ЗВО та (б) механізмів стандартизованого контролю рівня майбутніх професіоналів. Це тісно пов'язано з контролем держави стосовно дипломів державного зразка або за зразком, затвердженим Вченою радою Університету, які мають гарантувати необхідний

рівень компетенцій для виконання їх власниками функцій, які прописані у нормативній документації. ЗВО, використовуючи власні характеристики мінімальних стандартних вимог до майбутніх фахівців, мають забезпечувати собі реноме і підвищувати престиж дипломів за освітніми програмами, акредитованими НАЗЯВО, іноземними або незалежними українськими акредитаційними агенствами [106].

Ще однією складовою державної політики є встановлення нових правил ліцензування ЗВО, згідно яких ліцензування відбуватиметься в режимі онлайн через електронні бази, що зробить процедуру прозорішою та менш бюрократичною. Згідно закону «Про внесення змін у деякі закони України щодо вдосконалення освітньої діяльності у сфері вищої освіти» № 392-їх, процедуру ліцензування скасовано для майже 100 спеціальностей, натомість посилюються вимоги до освітньої діяльності з підготовки фахівців за спеціальностями [133].

Створення рамкових умов, які стосуються розвитку міждисциплінарних освітніх програм, освітніх програм спільного та подвійного диплома, запровадження дуальної форми здобуття освіти має посилити засади рівного доступу до вищої освіти. З іншого боку зміниться структура ЗВО, а саме: структурні підрозділи, зокрема, відокремлені структурні підрозділи мають припинити дію або бути реорганізовані в містах-мільйонниках (Київ, Харків, Львів, Дніпро та Одеса).

Мінімальна ціна навчання (індикативна собівартість), яка не може бути вищою за три середні зарплати у області поширюється на популярні спеціальності не лише у державних університетах, а й ПЗВО, які будуть отримувати державне фінансування.

Ми вважаємо, що роль держави стосовно ПЗВО полягає у сприянні ЗВО, кооперації з ними. Не зважаючи на думки, що українська модель ВО переживає лібералізацію, що проявляється в зниженні держзамовлення та відтворення соціальної структури, держава повинна задіяти механізми попиту та пропозиції і створити умови для досягнення ПЗВО позитивних результатів без втручання в їх діяльність.

З огляду на вразливість ПЗВО, що зумовлено їх неспроможністю змінювати зовнішнє середовище на свою користь та відсутність культури академічного меценатства ПЗВО розраховують на підтримку влади. Суб'єкти ЕБ на макрорівні, в особі органів державного управління мають визнати, що в умовах глобалізації економіки знань та швидких і масштабних змін у секторі освіти, ПЗВО потребують допомоги та державної підтримки у забезпеченні рівності доступу до ВО, підвищенні придатності випускників до працевлаштування, професійному розвитку викладачів, дотриманні доброчесності, розширенню сфери застосування технологій ЗНО та ЄФВВ, залученні достатньої кількості вмотивованих споживачів ОП, що у сукупності характеризує забезпечення ЕБ ПЗВО [152; 36].

Зазначені обставини обумовлюють важливість реалізації конкурентно-бенчмаркінгової політики держави, перш за все, створення умов для конкуренції між державними та приватними ЗВО. Необхідне послідовне формування державними органами передумов становлення досконалої конкуренції між державними та приватними ЗВО. Підтримуватись мають інструменти здорової конкуренції, в яких зацікавлені роботодавці – споживачі продукції ЗВО та держава, а не вибіркове надання певним ЗВО статусу, що передбачає низку прав і преференцій чи фінансування певних ЗВО (Національний університет імені Тараса Шевченка: донедавна статус дослідницького та фінансування пілотних проєктів). Нерівні умови особливо відчуються з огляду на загальний обсяг витрат на освіту, який за десять років збільшився на 126 % (з 17933659,3 тис. грн у 2007 до 46224041,2 тис. грн у 2016) [17].

Межі даного дослідження не дозволяють формулювати обґрунтовані рекомендації для суб'єктів системи ВО (МОН, НАЗЯВО, Національного агентства кваліфікацій) щодо стратегічних кроків у напрямку перешкоджання дренажу споживачів ОП з високим ООП на навчання за кордон. Ситуація, яка склалася, свідчить про важливість державного регулювання ВО в Україні. Водночас, підвищення якості надання ОП через застосування КБ може стати фундаментом для приваблювання потенційних споживачів ОП вступати до українських ПЗВО та підвищить обсяги реалізації ОП приватними закладами. Так у 2010/11 н. р.

частка споживачів ОП, які навчалися за кошти фізичних осіб, складала 58 %, а у 2015/16 н. р. – 49 %; при тому що частка споживачів-контрактників значно більша, ніж частка споживачів ОП у ПЗВО (8,7 %).

Масштаби надання ОП є похідними від їх якості та КСП ЗВО, а відсутність доступної та об'єктивної інформації про якість надання ОП не дозволяє ПЗВО, який дійсно надає якісну освітню послугу, збільшувати вступ сильних споживачів ОП. Саме зараз інформація про ринкову ситуацію потрібна як державі, ПЗВО, так і споживачам для вибору ОП та ЗВО. Частково в інформаційному забезпеченні допомагає єдиний державний освітній електронний реєстр (ЄДЕБО), власником якого є держава, а розпорядником та власником його відомостей і даних є МОН [141]; державна установа «Український центр оцінювання якості освіти» [160] накопичує дані про результати ЗНО в інформаційній базі центру. Оприлюднення даних щодо якості освітніх послуг ПЗВО надасть вступникам інформацію про реалізацію освітнього потенціалу ПЗВО, а ПЗВО можливість розробити та імплементувати якісну освітню послугу, потенційні споживачі якої отримають якісні знання. У цьому і є одна із функцій КБ - ефективний поширення та обмін даними між ЗВО. Активне вивчення та аналіз університетської мережі за сприяння державних інститутів може позитивно вплинути на економіку країни в цілому і забезпечити ЕБ кожного окремого ЗВО. Наразі ЗВО, прагнучи підвищення індивідуального реноме, змушені наслідувати провідні університети, а не диверсифікувати власні місію і профілі та синтезувати позитивний досвід. Сліпе копіювання чужих рішень не забезпечує ані розвиток ЗВО ані розвиток системи освіти в цілому [188].

У табл. 3.3 представлено організаційно-економічні форми КБ, які держава може використовувати для залучення ЗВО різних форм власності у порівняльний процес. Така практика може удосконалити характеристики конкурентного середовища, оскільки спільна робота ЗВО може охопити всі інтелектуальні ресурси суспільства. Відповідно до класифікаційних ознак, основними видами КБ використовуваними на макрорівні можуть стати корпоративний, кооперативний, регіональний, асоціативний, інституційний, інтерактивний та електронний КБ.

Таблиця 3.3

Організаційно-економічні форми КБ, які може використовувати держава задля ЗЕБ ЗВО та підвищення якості освіти



Джерело: авторська розробка

Вибір організаційно-економічних форм КБ, що може обирати держава, залежить від ряду критеріальних ознак. Класифікація форм КБ, що представлена у таблиці 3.4, описує інтегральну класифікацію організаційно-економічних форм КБ, в якій існуючі форми розміщені у відповідності з виділеними критеріями, що можуть бути використані для теоретичних і практичних цілей при розробці методики проведення КБ на національному та регіональному рівнях і аналізу отриманих результатів. Слід зазначити, що органи державного управління та органи місцевого самоврядування на початковому етапі можуть обирати придатних ЗВО-донорів конкурентно-бенчмаркінгової інформації в галузі освіти, а згодом ЗВО-донорів можна шукати і в інших галузях. ЗВО-донори або ЗВО-

еталони-лідери мають обиратися залежно від потреб і завдань стратегічного управління ЗВО.

Таблиця 3.4

Класифікація форм КБ на національному та регіональному рівнях

Критерій класифікації	Форми КБ
Методика проведення	асоціативний конкурентний бенчмаркінг кооперативний конкурентний бенчмаркінг корпоративний конкурентний бенчмаркінг інституціональний конкурентний бенчмаркінг регіональний конкурентний бенчмаркінг інтерактивний конкурентний бенчмаркінг електронний конкурентний бенчмаркінг

Джерело: авторська розробка

Отже, на рівні держави може бути створене конкурентно-бенчмаркінгово-центроване середовище, у якому ПЗВО є учасниками процесу підвищення якості системи освіти, особливо за умови вирівнювання ситуації, що склалася між державними та приватними ЗВО.

Внутрішнє нормативне забезпечення якості у ПЗВО, досвід, набутий у процесі запровадження КБ, система ЕБ ПЗВО, що полягає у практиках *контролю якості освітніх програм*, формуванні та удосконаленні процедур та регламентів *забезпечення якості, результатів контролю якості приватних ЗВО* має формуватися та моніторитися на регіональному рівні.

Створення регіональних та інституційних наглядових рад ЗВО, запропоноване МОН у концепції реформування фінансування та управління ЗВО, має стати органом засновника ПЗВО. Цей орган буде складатися із представників держави, бізнесу та громадськості і проводити моніторинг та аудит економічної діяльності ЗВО. З огляду на ці зміни змінюється архітектура ЕБ ЗВО та рамкові умови використання інструментів та технологій для аналітичної діяльності ЗВО.

Як було доведено, обмеженість фінансових та кадрових ресурсів стає перепорою для систематичного проведення порівнянь ЗВО з метою удосконалення їх діяльності. Таким чином, зміна рамок умов використання КБ може відбутися також і на регіональному рівні.

Специфічною організаційно-економічною формою актуалізації потреби у дослідженнях, навчальних та наукових програмах може стати *регіональний КБ* (форма КБ) з погляду взаємодії ЗВО з територіальними органами (див.табл.3.2). Регіональний КБ є діяльністю, яка заснована на таких взаєминах ЗВО та території, що забезпечують виграшну ситуацію для обох сторін. На територіях, в регіонах, де прямий обмін інформацією між ЗВО утруднений, при наявності прямих контактів між органами місцевого самоврядування такий обмін цілком можливий. Органи управління освітою, застосовуючи регіональний КБ, зосередять керівництво в рамках регіональних центрів (див.рис.3.1), що формують аналітичну базу для порівняльних досліджень шляхом створення альянсів. Учасниками можуть бути як члени центру, так і інші сторони, досвід яких гідний вивчення. Така діяльність, що спонсорується і підтримувана центром або державою, заохочує участь інших ЗВО у подібних заходах, оскільки здійснюється в межах узгоджених правил і з дотриманням вимог конфіденційності.

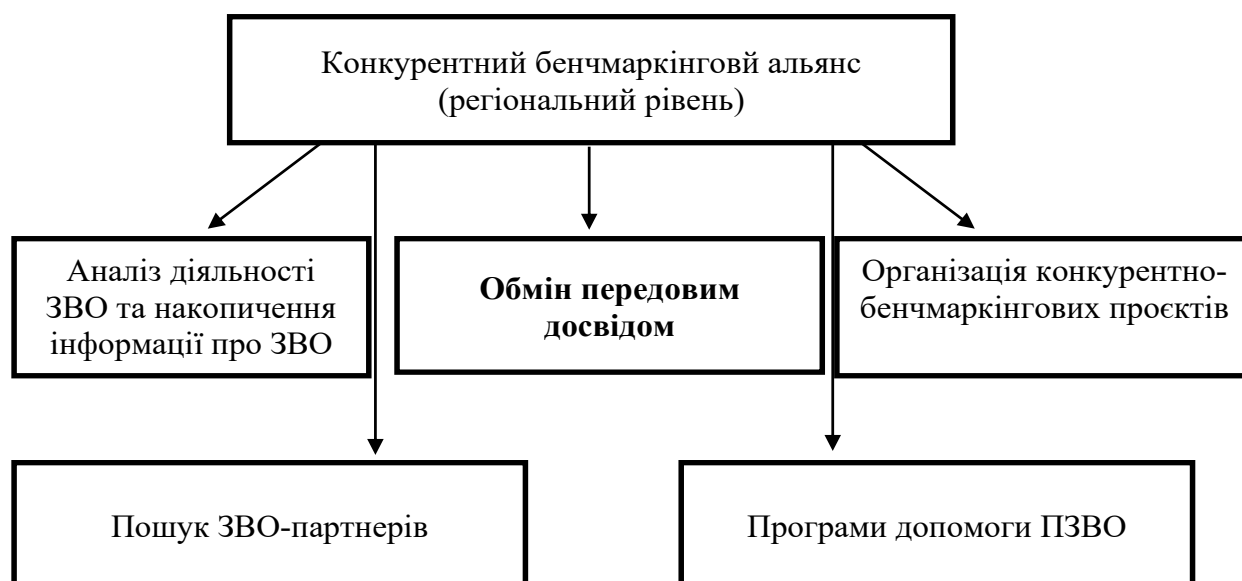


Рис. 3.1. Послуги регіональних конкурентно-бенчмаркінгових центрів

Джерело: авторська розробка

Ми вважаємо доцільним створення центру конкурентного бенчмаркінгу в Україні, адже, ЗВО, вступаючи в центр, отримує доступ до великої передової інформації, яка недоступна йому при функціонуванні в автономному режимі. Основним завданням таких центрів, крім підтримання конкурентних бенчмаркінгових проєктів, надання інформації про внутрішнє та зовнішнє середовище ЗВО, пошук партнерів з КБ, допомога в установці контактів із ЗВО-учасниками, є обміну *передовим* досвідом. У світі існує декілька подібних центрів: Американський центр продуктивності та якості [190], Міжнародний центр з обміну інформацією про бенчмаркінг [225], Американська асоціація менеджменту [213].

При використанні регіонального КБ необхідно узгодити обсяг інформації, порядок обміну даними, логіку проведення досліджень, адже у регіонально-конкурентному бенчмаркінговому альянсі будь-який партнер повинен мати гарантії адекватної поведінки інших партнерів. Ефективним методом підбору партнерів у процесі регіонального КБ можуть стати інформаційні мережі, метою яких поширення інформації про запозичення та застосування передового досвіду у сфері освіти. Центри КБ на регіональному рівні коригують дії, обговорюють нові вимоги і методи підвищення якості надання ОП, створюють консультативні комітети за участю ЗВО для розв'язання локальних проблем, враховуючи регіональні інтереси.

Послуги в даній сфері зазвичай включають інформаційні дослідження, консультації та рекомендації баз даних, бібліотечні джерела, схеми класифікації процесів. Оскільки центр з обміну інформацією повинен стати сховищем і мати базу знань про кращі методи організації виробничих процесів, мета буде досягнута лише з часом, по мірі того, як учасники набуватимуть досвід проведення КБ і передаватимуть центру інформацію про кращі організаційні методи, користуючись системою безпеки контрольованого доступу. Участь у діяльності центру КБ дозволяє ЗВО підвищити ступінь оптимальності вибору інформації, знизити ризик невизначеності і отримати інформацію про поведінку інших ЗВО на ринку. Як зазначалося в розділі 2, Україна прагне до підвищення

якості національної освіти відповідно до європейських стандартів. Така конкурентно-бенчмаркінгова платформа в Україні, де ЗВО, що мають власні напрацювання та бажають поділитися ними з іншими закладами освіти, зможуть розмістити необхідну інформацію, та з іншого боку перейняти досвід інших ЗВО, користуючись цією ж платформою, може стати механізмом до формування культури якості освіти. Це не лише надасть можливість ЗВО обмінюватися досвідом, адаптуватися до постійних змін навколишнього освітнього середовища, а й досягнути ключову мету КБ – створення умов для ЗЕБ ЗВО та споживачів ОП.

Держава, активно залучаючи професійні організації, діяльність яких спрямована на розвиток зв'язків з громадськістю, проведення ринкових досліджень або вивчення кон'юнктури освітнього ринку задля надання консультацій з питань ведення конкурентної боротьби, забезпечить високу життєздатність приватних ЗВО відповідно до їх життєвих циклів. Наше дослідження показало, що організації, які спеціалізуються на конкретних дослідженнях на замовлення за послуги з КБ ставлять високу ціну (конфіденційна інформація). Така вартість дослідження не є доступною широкому колу ПЗВО. Тому, на нашу думку, допомога держави стане тією ланкою ланцюжка, яка приведе до очевидних і прихованих переваг.

Обмін ресурсами та досвідом, обмін знаннями, доступ ЗВО-учасників платформи до нових технологій можуть вказувати на можливі зони для інновацій і змін, що буде відстежуватися органами управління освітою. Нові ідеї (ідеація) можуть з'являтися в результаті детального викладу процесів іншим ЗВО-учасникам, які потребують інформації, що послужить безпосереднім джерелом інформації для порівняння. На підставі цього державні органи можуть знаходити все більше точок контакту для отримання більш повної та якісної інформації про вітчизняні ЗВО, яка буде використовуватися центрами з обміну інформацією.

У створених таким чином державою умовах ЕА, виконуючи свою освітню місію у суспільстві, опиняються у ситуації належного рівня захищеності свого майна та інтересів від впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовищ. Внаслідок упровадження такого комплексу заходів, наприклад, країни Західної

Європи посідають на сучасному етапі розвитку освіти провідні позиції за показниками ЕБ закладів та за рівнем сприятливості економіко-правового середовища для ведення освітньої діяльності.

Таким чином, органи управління освітою будуть сприяти імплементації КБ на національному та регіональному рівнях. Застосування новітньої бізнес-моделі в рамках, створених державою рамкових умов стає стимулом для економічного руху ПЗВО. Упровадження такого комплексу рамкових умов на макро- (органи державного управління) та мезорівні (органи місцевого самоврядування) економіки призведе до позитивних аспектів щодо зміцнення ЕБ ЗВО в Україні, оскільки сприятиме забезпеченню:

- прибутковості (через високу фінансову ефективність роботи, фінансову стійкість та незалежність ЗВО);
- КСП (завдяки технологічній незалежності та технічному потенціалу; високому рівню кваліфікації персоналу ЗВО та його інтелектуальному потенціалу;
- якісному правовому захисту всіх аспектів діяльності ЗВО;
- захисту інформаційного поля, комерційної таємниці і досягнення належного рівня інформаційного забезпечення роботи всіх підрозділів та відділів ЗВО;
- ефективної організації безпеки персоналу, його капіталу та майна.

Таким чином, у відповідь на зміни в освітньому середовищі, з'явиться нова «конкурентно-бенчмаркінгово-центрована» парадигма, що замінить стару модель ведення освітньої діяльності на макро-та мезорівнях. ЗВО-учасники центрів КБ стають ЗВО-партнерами. Це формує новий підхід, у якому співпраця та зворотній зв'язок є складником розробки нових якісних ОП, залучення споживачів та постійних дивідентів. ЗВО-партнер-реципієнт через партнерський КБ не посилює існуючі правила, норми, закони, а навпаки вибудовує їх навколо спільних ідей, які виникають завдяки взаємовідносинам із ЗВО-партнерами. Досвід ЗВО-партнерів надає ЗВО-партнеру-реципієнту та ЗВО-партнеру-донору взаємну користь, яка покращує економічне становище закладів освіти та посилює їх ЕБ.

3.2. Нові підходи у використанні традиційних форм конкурентного бенчмаркінгу задля підвищення рівня економічної безпеки ЗВО

У ринкових умовах з метою утримання лідируючих позицій на ринку та тримання ситуації в конкурентному середовищі під контролем будь-якому ПЗВО важливо детально розробляти послуги, планувати їх впровадження та уважно стежити за виникненням нових технологій і нових прийомів просування освітніх послуг на ринок. Виходячи з цього, ПЗВО має відшукувати підходи для надання якісних освітніх послуг без збитків для себе.

Більшість ЗВО, які започатковують КБ дослідження, використовують класичні підходи до бенчмаркінгу: стратегічний та організаційний [96]. Як показав наш аналіз, при використанні стратегічного підходу ЗВО проводить порівняння для визначення сильних та слабких сторін в конкретній області чи функціональному підрозділі ЗВО-конкурента. Використовуючи організаційний підхід, ЗВО проводить дослідження задля отримання впевненості у відповідності проєктів КБ бізнес-плану ЗВО та підвищення конкурентної позиції ЗВО через удосконалення роботи його окремих департаментів та структурних підрозділів. Метою КБ може обиратися тестування будь-яких показників, які можуть у майбутньому підвищити рейтинг ЗВО, а не лише дослідження стратегії ЗВО-конкурента при стратегічному підході, та дослідження простих операцій та ділових процесів, тестування продукції та послуг при організаційному підході. Як зазначає Д.М. Загірняк, якість освітньої послуги визначається стандартами, а конкурентною перевагою ПЗВО стають незаплямоване реноме та високе місце у рейтингах [51].

У зв'язку з цим автор підкреслює, що використання приватними ЗВО новітніх підходів у поєднанні з класичними формами конкурентного бенчмаркінгу, призначеними для аналізу якісної та кількісної інформації, утворюють ефективну систему аналізу якості та конкурентоспроможності ПЗВО. Вимірювання якості надання освітніх послуг у контексті співвідношення дії та

результату вказує на вплив якості освітньої послуги у своїй сукупності рис та характеристик на забезпечення економічної безпеки ПЗВО. Так, (а) підготовленість абітурієнтів та споживачів ОП, (б) якість кадрового складу та якість викладання у ПЗВО, (в) якість освітніх технологій та освітніх програм у ПЗВО, (г) наявність необхідної матеріально-технічної бази та навчально-методичного забезпечення у ПЗВО суттєво впливають на (а) підготовленість випускників ПЗВО та (б) наукову роботу і наукові дослідження, які проводяться у ПЗВО. Процес конкурентного бенчмаркінгу у вищій школі носить інтуїтивний характер та здійснюється закладами вищої освіти досить поверхово.

Практичну цінність і ефективність конкурентного бенчмаркінгу, адаптованого до умов функціонування ПЗВО у посиленні економічної безпеки ЗВО-реципієнта освітніх послуг, було проаналізовано в розділі 2. Існує ряд факторів, які підтверджують, що у ринкових умовах з метою утримання лідируючих позицій на ринку та зміцнення своєї позиції в конкурентному середовищі будь-якому закладу вищої освіти важливо детально розробляти послуги, планувати їх впровадження та уважно стежити за виникненням нових технологій і нових прийомів просування освітніх послуг на ринок [191]. Проведене дослідження дозволило виділити класичні форми конкурентного бенчмаркінгу і показати, що

(1) найбільш розвиненими в українській вищій школі є внутрішній, зовнішній, індивідуальний або колективний конкурентний бенчмаркінги;

(2) потребує активації конкурентний бенчмаркінг на умовах партнерства, який фокусується на посиленні якості надання послуг та конкурентоспроможності закладу через здійснення аналізу за взаємною домовленістю сторін; та

(3) потребують введення в дію електронний конкурентний бенчмаркінг, який використовується як спосіб комунікації за допомогою електронних засобів зв'язку для обміну інформацією між ЗВО-учасниками та споживчий конкурентний бенчмаркінг, що полягає в обміні даними про бажання споживачів ОП. Усі зазначені форми КБ націлені на вдосконалення освітніх послуг.

Таким чином, можемо говорити про використання приватними ЗВО класичних форм КБ в поєднанні з інструментами призначеними для аналізу якісної та кількісної інформації, що утворюють ефективну систему аналізу взаємодії між ПЗВО і ринком праці, які шукають нові, досконаліші форми співпраці та споживачами освітніх послуг [96]. Отож, всі сучасні інструменти конкурентного бенчмаркінгу так чи інакше виводять на новітню модель ЕБ ЗВО, яка акцентує на новій парадигмі якості надання освітніх послуг, як об'єкта купівлі–продажу та як форми реалізації місії ПЗВО. [51, с. 216]. Таке визначення дозволило автору виділити три підходи, які базуються на елементах тріади забезпечення економічної безпеки ПЗВО та можуть використовуватися задля посилення якості надання послуг:

(а) підхід, орієнтований на досягнення оптимального узгодженого навчального середовища з високими стандартами і домінуючою мотивацією споживачів ОП;

(б) підхід до оцінювання конкурентоспроможності у ПЗВО;

(в) підхід, орієнтований на кваліфікацію академічного персоналу.

Підхід, орієнтований на досягнення оптимального узгодженого навчального середовища з високими стандартами і мотивацією студентів фокусується на якості надання освітніх послуг. Використання цього підходу означає, що всі курси (дисципліни) відповідають освітній політиці та основним вимогам і критеріям, вказаним у стратегічному плані ЗВО. Освітня політика університету повинна встановлювати, яким чином визначаються потреби в курсах (навчальних дисциплінах), їх взаємозв'язок із загально університетськими цілями. Як показало наше дослідження, слід вводити регулярне оцінювання та звітність, на яких будуть ґрунтуватися вимоги щодо поліпшення навчального середовища.

Ці і ряд інших моментів диктують необхідність створення конкурентно-бенчмаркінгової бази, яка підтримується емпіричними даними і щорічними звітами (відгуками) закладів освіти, завдяки чому можливо гарантувати постійне ретельне вивчення і вдосконалення курсів (табл. 3.5) [96].

Таблиця 3.5

Рівні удосконалення якості послуг при використанні підходу, орієнтованого на досягнення оптимального узгодженого навчального середовища з високими стандартами і мотивацією споживачів освітніх послуг

1	2	3	4	5
курси ініціюються локально без урахування вимог та цілей		очевидна відповідність більшості курсів університетським цілям		очевидна відповідність кожного курсу університетським цілям
опис курсу неповний або не зовсім зрозумілий споживачам ОП		зрозуміла, але не усестороння інформація про курс (навчальну дисципліну) для споживачів ОП		усестороння, зрозуміла інформація про курс для споживачів ОП
використовується навчальне середовище, що не передбачає систематичної підтримки курсів, що викладаються		часткове, в загальних рисах забезпечення навчального середовища		середовище навчання, викладання та структура підтримки визначені та усестороннє забезпечені
проектування, удосконалення курсів Відбувається без урахування зовнішніх даних; Вчена рада оцінює запропоновані курси поверхово		проектування, удосконалення курсів здійснюється головним чином локально при незначному контролі якості надання ОП з боку Вченої ради або його повній відсутності; хоча потрібно затвердження курсу (дисципліни) Вченою радою		проектування, удосконалення курсів здійснюється за участю зовнішніх експертів і бізнесу; потрібно затвердження або новий розгляд (після виправлень) курсу (дисципліни) Вченою радою
оцінка і звітність, у тому числі з досягнених показників (стандартів), проводяться через довгі інтервали: в ході п'ятирічних або ще більш довгострокових процесів академічної оцінки		оцінка і звітність, у тому числі з досягнених показників (стандартів), проводяться через довгі інтервали: в ході п'ятирічних процесів академічної оцінки		регулярні щорічні або раз в два роки оцінка та звітність за результатами і процесами поліпшень; очевидна узгодженість стандартів
Самооцінка Оцінка експерта				

Джерело: розроблено автором на основі[211]

Як було доведено, ще одним елементом тріади забезпечення економічної безпеки є конкурентоспроможність ПЗВО. Університети мають знати наскільки вони конкурентоспроможні, в тому числі в залученні споживачів ОП. Використовуючи підхід до оцінювання конкурентоспроможності ЗВО через:

(а) надання абітурієнтами переваги певному ЗВО (1 місце при виборі) по відношенню до загальної кількості місць серед університетів;

(б) частку університету при виборі найкращих 5 % абітурієнтів (дані приймальної комісії) та

(в) середній прохідний бал зарахованих споживачів ОП - університети можуть провести аналіз сильних та слабких сторін своєї економічної безпеки. Щоб отримати стійкі тенденції переваг першого порядку (позиціонування у верхній половині рейтингу університетів країни за показником переваг у виборі та прохідному балі), ЗВО мають проводити регулярний щорічний контроль тенденцій і порівняльний аналіз згаданих вище показників.

Підхід, орієнтований на кваліфікацію академічного персоналу, виходить з частки професорсько-викладацького складу з науковим ступенем і засвідчує силу та професіоналізм професорсько-викладацького складу. Для дослідницьких університетів відповідним показником є певна частка професорсько-викладацького складу із ступенем Ph.D. Частка професорсько-викладацького складу з науковим ступенем чи званням має відповідати міжнародним показникам. Молоді викладачі, які готують дисертаційну роботу, але не мають наукового ступеню, можуть негативно впливати на цей показник. Найкраща практика – більше 60 % професорсько-викладацького складу з науковим ступенем чи званням (для дослідницьких університетів – з науковим ступенем Ph.D.) (табл. 3.6) [184; 220].

Таблиця 3.6.

Рівні удосконалення якості послуг при підході, орієнтованому на кваліфікацію академічного персоналу ПЗВО

1	2	3	4	5
якщо 30% професорсько-викладацького складу із науковим ступенем		від 40 до 50 % професорсько-викладацького складу із науковим ступенем (званням) (в т.ч. пошуковці, аспіранти, докторанти, які виконали більше, ніж половину вимог для надання дисертаційної роботи		більше 60% професорсько-викладацького складу із науковим ступенем (званням) (в т.ч. пошуковці, аспіранти, докторанти, які виконали більше, ніж половину вимог для надання дисертаційної роботи
Самооцінка Оцінка експерта				

Джерело: розроблено автором на основі [211]

У складних системах, до яких відноситься ПЗВО, використання підходу, орієнтованого на досягнення оптимального узгодженого навчального середовища з високими стандартами і домінуючою мотивацією студентів, на думку автора, призведе до створення та реалізації якісної інтелектуальної продукції та освітніх послуг та стабільного попиту на них у перспективі. Використання підходу до оцінювання конкурентоспроможності у ПЗВО стане відліком для ефективного використання ресурсів ПЗВО, тобто у перспективі забезпечить економічну ефективність функціонування ПЗВО, його фінансову стабільність та виконання ПЗВО акредитаційних вимог. Підхід, орієнтований на кваліфікацію академічного персоналу стане поштовхом для розвитку інтелектуального потенціалу через розвиток матеріально-технічної бази ПЗВО та соціальний розвиток трудового колективу [72].

Зазначимо, що серед підходів, які будуть розвиватися в XXI столітті та активно впливати на ситуацію із ЗЕБ ЗВО, науковці виділяють наступні: систему економіки якості, збалансовану систему показників, управління знаннями, теорію та практику управління вимірами, теорію «самонавчальної організації» [6].

Початковими моментами для розробок будь-якого з цих підходів є потреби самого ПЗВО для створення бажаних умов свого існування. Об'єктами конкурентного бенчмаркінгу у новітній моделі ЕБ ПЗВО можуть стати складові, представлені у табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Складові об'єктів порівняння у ПЗВО та їх виміри

Складові об'єкта порівняння	Виміри складових об'єкта порівняння
гарантія якості освітніх послуг	наявність стандартів, на основі яких ПЗВО встановлюють параметри освітньої послуги;
освітні стандарти і програми	відповідність внутрішніх стандартів та програм ПЗВО державним;
організація і проведення роботи щодо підготовки абітурієнтів до вступу у ЗВО	наявність вступних співбесід у ПЗВО; наявність мотиваційних листів; наявність рейтингів; надання ПЗВО додаткових документів (сертифікатів і т.д.);
організація навчального процесу та адміністрування	наявність у ПЗВО академічного календаря; ефективність розкладу занять у ПЗВО; наявність методичних посібників у ПЗВО; наявність вище зазначених матеріалів на іноземній мові для споживачів-іноземців;
кадровий склад	якісний склад ППС ПЗВО; професійна кваліфікація персоналу; знання персоналом іноземної мови;
розвиток матеріально-технічної бази закладу	рівні автоматизації ПЗВО; диджиталізація ПЗВО; комп'ютеризація ПЗВО;
якість надання освітніх послуг	наявність асортименту послуг у ПЗВО; культура обслуговування; умови обслуговування; наявність прогресивних методів надання послуг (ПМНП); надання споживачам додаткових послуг ПЗВО; використання ПЗВО реклами освітніх послуг;
умови роботи ПЗВО	розміщення виробничих потужностей ПЗВО; (де)централізація управління ПЗВО; економічні особливості ПЗВО; джерела постачання абітурієнтів для ПЗВО;
організаційна структура	наявність органу /підрозділу забезпечення якості освіти; наявність підрозділу із КБ;
мотивація персоналу	забезпечення дотримання академічної доброчесності; забезпечення прозорості наукових публікацій; стимулювання якості наукової продукції.

Джерело: розроблено автором на основі [45; 84]

Кожен із зазначених об'єктів порівняння має характеристики, що визначають, по-перше, сутність об'єкта порівняння у сфері послуг ВО, по-друге, його вимір відповідно до методології КБ: кожний вимір є якісною характеристикою об'єкта. Для надання кількісних характеристик параметрам, які мають якісну оцінку, використовують експертні методи оцінки (за бальною шкалою). У ході аналізу вивчаються об'єкти порівняння та відповідні їм показники ефективності.

Помітимо, що викладені підходи у зв'язку із споживчим, електронним та партнерським БМ створюють додаткову інтелектуальну енергію. У рамках цих підходів особливо значущим стає використання споживчого КБ. Як зазначалося в розділі 2, ВО набуває прогностичних властивостей та має не лише відповідати на потреби суспільства, а й передбачати очікування споживачів. Традиційне уявлення про якісні та конкурентоспроможні ОП, таким чином, суттєво трансформується. Конкурентоспроможними стають ті ОП, за які споживач бажає платити гроші, якісними стають ті ОП, які враховують побажання споживача та відповідають вимогам споживача щодо їх технічних, технологічних та експлуатаційних характеристик під час споживання. Без урахування «думки споживача» розробка ОП, її просування та пошук шляхів для вирішення проблем, пов'язаних з неналежним рівнем надання ОП ЗВО, особливо, коли йдеться про допустимий рівень якості (AOL – Acceptable Quality Level), може нагадувати складання картини із шматків мозаїки, що впливає на ЗЕБ ПЗВО. І навпаки - отримання максимального прибутку з розрахунку на одиницю витрат економічних ресурсів.

Споживчий КБ, як форма КБ на рівні університетів, яка підвищує можливості ПЗВО для отримання конкурентних переваг, та структурування функції якості, як орієнтованого на споживача методу розробки продукції та послуг, надають можливість закладу освіти не лише надати споживачу якісну ОП, підвищити рівень якості під час надання ОП, а і забезпечити власну ЕБ. Таким чином, новітня модель ЕБ ЗВО повинна акцентувати не лише на високій якості послуг, а й на розробці ОП, які відбивають потреби споживачів. Отже, управління

ЗЕБ ПЗВО має бути зорієнтоване на усвідомлений вплив на потреби внутрішніх і зовнішніх споживачів, розробку проєктів удосконалення роботи персоналу та визначення пріоритетів ПЗВО.

Процес розробки ОП, як зазначає основоположник концепції «якість – функціональність - наступальність» професор Університету Тамагава Е. Акао, складається з декількох послідовних фаз, кожен з яких потрібно узгоджувати з вихідними вимогами споживача. На основі ідентифікованих ним фаз ми розробили алгоритм розробки ПЗВО освітньої програми, яка будується з урахуванням вихідних вимог споживачів ОП (табл. 3.8)

Таблиця 3.8

Алгоритм розробки ПЗВО освітньої програми, узгодженої з вихідними вимогами споживача

Фази процесу розробки продукції (послуги), ідентифіковані Е.Акао	Фази процесу розробки освітньої програми ПЗВО
1) вимоги споживача перетворюються на концепцію продукції (послуги)	ПЗВО виявляє групи потенційних споживачів нової освітньої програми, їх потреби й очікування
2) концепція продукції (послуги) перетворюється на її розробку	ПЗВО розробляє повний комплект документації, встановлює ціни на програму і супутні матеріали та з'ясовує кон'юнктуру ринку
3) розробка продукції (послуги) перетворюється на технологічний процес її виробництва	ПЗВО розробляє специфікації з вимогами та критеріями, на основі яких проводиться відбір викладачів, розробляються навчальні програми, розробляється комплект методичних рекомендацій та документації, проєктуються процеси закупівлі супутніх матеріалів і комплектуючих виробів, визначаються основні параметри процесів
4) технологічний процес надання послуги перетворюється на пакет технологічної документації	ПЗВО організовує надання нової ОП (освітньої програми), вибирає необхідні технічні засоби навчання і контролю, розробляє необхідні процедури і робочі інструкції для проведення лекцій та семінарів, практичних занять, проведення аудиту надання послуги ПЗВО, використання якого забезпечить високу якість надання послуги.

Джерело: розроблено автором на основі [212]

Для узгодження розробки ОП та опису зв'язків характеристик пропонуються матриці, в яких враховуються тільки найважливіші відносини. Виходячи з такого посилення, основним структурним об'єктом стає матриця відповідності для кожної фази процесу розробки ОП (див. рис. 3.2.).



Рис. 3.2. Матриця відповідності для фаз процесу розробки послуги в процесі структурування функції якості

Джерело: розроблено автором на основі [150]

Забезпечення належного рівня якості ОП через структурування функції якості, коли ОП знаходиться ще в стадії розробки, та підвищення ЕБ суб'єкта господарювання в умовах, що склалися на світових ринках, не можливо без розуміння ЗВО бажання споживача, тому якість має проектуватися та закладатися в послугу на початковому етапі життєвого циклу ОП. Таке проектування має

стати однією з основних умов забезпечення якості та ЕБ ПЗВО, оскільки постачання на ринок нових ОП кращої якості, які відповідають побажанням та вимогам споживачів, раніше за ЗВО-конкурентів та по нижчій ціні не тільки надає закладу низку переваг над конкурентами, воно забезпечує ЕБ ЗВО.

Пристосування закладом освіти ОП до бажань споживача у стадії їх розробки надає *необхідну* якість для споживача, а ПЗВО отримує можливість запропонувати споживачам високоякісні, конкурентоспроможні ОП та створити попит за допомогою надання послугі *бажаної* якості.

Співробітники закладу, в свою чергу, мають фокусувати увагу на поліпшенні якості, витрат, виробничого циклу, ефективності надання ОП. На кожному етапі результати структурування функції якості супроводжуються зворотним зв'язком з думкою споживача. На основі цього стає можливим виявлення шляхів поліпшення параметрів якості елементів послуги в залежності від реакції споживачів на її появу.

Модель контактувати за допомогою електронних засобів зв'язку та обмінюватися інформацією між ЗВО-учасниками несе електронний КБ. Застосування цієї форми КБ має набути вагомого значення і стати одним із способів ЗЕБ ПЗВО. Поява глобальної конкуренції освітніх центрів спричинила зростання ролі репутаційних чинників, інструментарій яких, як зазначалося, полягає у рейтингах ЗВО, науко метричних системах та методиках, спеціалізованих академічних журналах, віртуальному просторі наукової комунікації. Розвиток глобальної комунікаційної платформи, яка характеризується можливістю одержувати доступ до масиву даних, без організації поїздок команд на територію ЗВО-учасника, надає ЗВО можливість високо поставити планку дослідницьких стандартів, стимулювати якість наукової продукції, допомагаючи в орієнтації в актуальних темах. Потенціал можливостей електронних комунікацій при проведенні КБ у міру створення нових підходів фахівцями-новаторами, які займаються розвитком методології КБ, зростає. Відтак, широкий набір інформаційних технологій для безперешкодного поширення даних про передовий досвід в реальному масштабі часу з будь-якої точки земної кулі,

для яких не існує часу і відстаней, має задовольнити постійно зростаючі потреби ПЗВО у скороченні тривалості циклів КБ.

Внутрішні корпоративні мережі мають сприяти спілкуванню і взаємодії співробітників усередині закладів, а створення спеціальних, безпечних зовнішніх мереж колективного користування - координації зусиль окремих, віддалених один від одного ЗВО-партнерів при проведенні КБ досліджень.

Засоби колективного користування, найпростішим з яких є електронна пошта, та допоміжні програми, як засоби графічного відображення процесів, високошвидкісні пошукові системи, засоби проведення електронних опитувань і моделювання, в поєднанні з базами знань мають забезпечити доступність інформації про передовий досвід і можливість її аналізу Держава в особі органів державного управління, що є суб'єктами ЕБ на макрорівні, отримує додаткові критерії оцінювання та моніторингу ЗВО, які полягають у рейтингах ЗВО, репутаційних та іміджевих чинниках. Застосування цієї форми КБ має стати одним із способів підвищення якості освіти, а переваги електронного КБ мають збільшуватися в міру його поширення, особливо з появою глобальної конкуренції освітніх центрів та стихійних катаклізмів.

Освітні технології та соціальні медіа пропонують нові типи можливостей організувати викладацьку роботу на основі гнучкості діяльності комунікаційних платформ. Дослідження університетських спільнот, які використовують соціальні медіа показало, що вони мають доступ до виступів експертів та моделювання навчальних процесів, спільного набуття знань, які будуть використовуватися в реальному житті в сфері освіти, отримують підтримку учасників. Це забезпечує тренування професорсько-викладацького складу і сприяє рефлексії думок.

Електронний КБ на основі єдиної *державної* інформаційної системи та електронного документообігу створить мережі комунікацій у вигляді електронної дошки оголошень та круглих столів для ЗВО, об'єднаних у групи із спільними інтересами. Електронний КБ підтримує можливість вчитися на власному досвіді та досвіді інших, аналізувати та порівнювати дані завдяки спілкуванню та обміну думками і знаннями у автентичній формі. Це відбувається через платформи, які

дозволяють ПВС та споживачам ОП створювати власні соціальні мережі, на кшталт Ning, ACP тощо [207].

Проте, автор звертає увагу не лише на переваги електронного КБ, які збільшуються в міру його поширення, а й на негативні прояви зростання ролі віртуального простору наукової комунікації як виклик та загрозу для існування ЗВО в його класичній формі.

Партнерський КБ, на думку автора, є одним з елементів нової ситуації в економіці, коли відбувається відмова від суперництва на користь співробітництва. Ця структурна одиниця КБ є новою моделлю бізнесу в сфері освіти, яка сприяє системному мисленню обох сторін, а саме розумінню як внутрішньої системи, навколо якої побудований заклад освіти, так і зовнішньої системи, яка впливає на неї. Партнерство університетів – це запорука покращення якості освіти, спроможності майбутніх фахівців відповідати викликам сучасності та потребам ринку. Модель такої науково-практичної співпраці походить від сучасної перспективи управління ЗВО. Враховуючи, що управління є критичним для всіх типів співпраці, партнерство в освіті може проходити декілька рівнів та поділятися на окремі типи.

Так, співпраця може бути одноразовою домовленістю між двома ЗВО, ЗВО та роботодавцем, ЗВО та підприємством на кшталт відвідування підприємства споживачами послуг з метою ознайомлення з виробничими процесами. Цей рівень партнерства створюється для зручності обміну інформацією, однак реального попереднього або пост-зв'язку та взаємодії між ними немає. Рівень партнерства щодо обміну послугами між двома ЗВО, ЗВО та роботодавцем, ЗВО та підприємством вимагає від ЗВО співпраці, яка створює нові спільні цінності. ЗВО приходять до співпраці саме тому, що вони усвідомлюють, що робота поза співпрацею зробить результат малоймовірним або неможливим. Цей рівень співпраці пов'язаний із послугами на кшталт визначення відповідними організаціями рівня володіння іноземною мовою споживачами ЗВО. Усі учасники (ЗВО, споживачі, навчальні центри) співпрацюють задля задоволення взаємних потреб.

Інтегруючи ідеї та досвід, партнерські відносини можна посилити. Створені в рамках подібних проєктів мережі ЗВО та спільні бази даних є підґрунтям для постійного удосконалення ОП. Партнерський КБ пов'язує взаємними зобов'язаннями, кодексами, правилами ЗВО-партнерів, метою яких є об'єднання зусиль задля підвищення КСП закладів освіти. Автор поділяє ЗВО-партнерів на внутрішніх, зовнішніх та ЗВО-партнерів-лідерів. Внутрішніми партнерами виступають будь-які департаменти ЗВО та його структурні підрозділи, а зовнішніми – інші ЗВО, результати освітньої діяльності яких є кращими за відповідний ПЗВО, що проводить конкурентно-бенчмаркінговий проєкт. До третьої групи відносяться ЗВО, які визнані найкращими в сфері освіти. Для пошуку партнерів з КБ використовують різні джерела та вивчають значну кількість ЗВО-конкурентів, що вимагає неабияких витрат часу та ресурсів. Можна виділити наступні переваги та недоліки при визначенні придатних для партнерства ЗВО (див. табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Переваги та недоліки ЗВО-партнерів за типами

Тип партнера	Переваги	Недоліки
Внутрішній	-спільні культурологічні системи; -доступ до бази даних; канали зв'язку; -чудова «практика ипробування»; -відносно швидка віддача	-не сприяє внутрішній спрямованості ПЗВО; - низька ймовірність досягнення якісно нового рівня, а саме «стрибка» підвищення «прибутку - конкурентоспроможності – якості надання освітніх послуг ПЗВО» і
Зовнішній	-схожа структура/ задачі ЕА; -зовнішня спрямованість ЕА	-покрокова зміна практично неможлива; -юридичні / етичні міркування; -різні парадигми можуть уповільнювати творчий потенціал.
Найкращий ЗВО (ЗВО-лідер)	-висока ймовірність швидкого удосконалення; -потенційно високі доходи; -зовнішня спрямованість ЕА.	-безперервне довгострокове інвестування; -потенційно тяжкий проєкт для виконання.

Джерело: розроблено автором на основі [197; 126; 60]

Отже, новітні конкурентно-бенчмаркінгові підходи використовуються не лише для короткострокових програм підвищення ефективності роботи та

удосконалення процесів у ЗВО, але й вбудовуються в їх щоденну практику. В умовах конкуренції, маючи обмежені ресурси часу, який відводиться на проєктування та реалізацію послуги, оцінка ЗВО-гравців через споживчий та електронний конкурентний бенчмаркінг показує, що потрібно покращити, щоб обігнати конкурентів або як можна використати конкурентну перевагу, яка вже існує у закладу освіти, щоб не втратити споживачів. Використання існуючих та нових підходів забезпечує якість освітньої послуги в цілому, яка досягається, виходячи з потреб споживача. Це доводить, що використання новітньої моделі ЕБ суттєво впливає на забезпечення економічної безпеки закладу вищої освіти.

3.3. Посилення економічної безпеки закладів вищої освіти шляхом застосування новітніх форм конкурентного бенчмаркінгу

Збільшення кількості ЗВО, посилення вимог до якості освітніх послуг, посилення вагомості репутації ЗВО, потреба у підготовці фахівців високої кваліфікації та більш вузької спеціалізації, стрімкий розвиток інформаційно-комунікаційних технологій та мобільності споживачів ОП і професорсько-викладацького складу стало підґрунтям для використання новітніх форм обміну інформацією. Такими формами виступають стратегічні партнерські союзи між ЗВО-конкурентами-учасниками у формі асоціативного, корпоративного, інституційного, партнерського (на вітчизняному і міжнародному рівнях) КБ. Всі ці форми полягають у взаємодії конкурентів на основі конкурентно-бенчмаркінгових принципів, що створює нову можливість отримати переваги у тріаді «прибуток – якість – КСП» на ринку ОП шляхом «конкурентно-бенчмаркінгової партнеризації».

Партнеризація у формі асоціативного КБ полягає у співпраці між ЗВО-конкурентами і спеціалізованою організацією. Звернення за допомогою в проведенні конкурентно-бенчмаркінгового проєкту до третьої сторони, тобто використання механізму аутсорсингу, є характерною ознакою при застосуванні

інституційного КБ. Співпраця між групою ЗВО на основі партнерських відносин відбувається при корпоративному КБ. Добровільна угода між двома або більше ЗВО-учасниками, в якій сторони домовляються працювати разом для досягнення загальної мети або виконання певного завдання і розподіляти ризики, відповідальність, ресурси і прибуток, підписується при застосуванні партнерського КБ на національному та / або міжнародному рівні.

Таким чином, організація діяльності ЗВО-учасників при використанні новітніх форм КБ відбувається так, щоб задовольнити інтереси всього ланцюжка цінності.

Саме ПЗВО, як зазначалося в розділі 2, мають працювати над підвищенням власної КСП та ЗЕБ як головного фактору виживання на ринку через забезпечення певної переваги як по окремому напрямку діяльності, так і у закладі в цілому. Переходячи у статус партнерських відносин, приватні заклади освіти можуть впливати на власну ефективність, розвиваючи компетенції та навички за рахунок закладу-донора. Для вітчизняного економічного суб'єкта-реципієнта при цьому становлять інтерес як внутрішні, так і зовнішні джерела досягнення даних переваг для: визначення слабких місць, поліпшення позиції стосовно ЗВО-конкурентів, зменшення витрат, підвищення рівня задоволення споживачів, збільшення ефективності діяльності, розроблення нових ідей, поліпшення якості продукції та послуг. Досягнення цих ефектів можливе тоді, коли ЗВО чітко розуміються на освітянських та загально громадських цінностях. Відтак автор пропонує використання новітніх форм КБ. Саме вони здатні вирішити проблеми приватних ЗВО щодо зміцнення ЕБ, оскільки створюють можливості взаємодії, «новації цінності», збереження та швидкого просування ОП, утримання власних споживачів і пошук подальшої сегментації споживачів.

Для забезпечення функціонування освіти як основи сталого розвитку країни, забезпечення виходу українських ЗВО на рівень ЗВО постіндустріальних країн світу, взявши за основу запропоновану новітню модель забезпечення ЕБ ПЗВО (пункт 3.1), ми пропонуємо розглядати її з позиції «новації цінності», що має усунути компроміс «цінність – витрати» та створити новий ринковий простір

освітніх послуг. Це модель змін, яка була узагальнена провідним бізнес-футурологом світу, консультантом Nike, Hyundai, Microsoft, Samsung, IMB, Boeing, Renault, Bank of America, GM, Walmart, Johnson and Johnson, Dow Jones, GE, Federal Express та ін., ідеологом розвитку бізнесу навколо споживача А.Сливоцьким для розбудови суб'єктами господарської діяльності своїх моделей прибутку. Вона втілює стратегію, що полягає в комплексному методі поєднання новації та практичності, ціни та витрат. Автор адаптує модель до вищої школи як «новацію цінності через конкурентно-бенчмаркінгову партнеризацію». Вона має гарантувати динамічний процес підвищення КСП університетів, досягнення сталих економічних показників через стратегію прибутковості та цінності якісної освітньої послуги-бренда в майбутньому. Співробітники закладу, в свою чергу, мають фокусувати увагу на поліпшенні якості, витрат, виробничого циклу, ефективності надання ОП.

Оцінювання конкурентів та пошук відповідей на їх стратегічні ходи займає час. Перехід від конкуренції до створення нового ринкового партнерського простору надасть, на нашу думку, закладу можливість запровадити новації у цінності, сформувати структури на користь ПЗВО завдяки створенню нового ринкового простору, в якому при наявності спільних дій конкурентів-партнерів не конкуренція, а споживач змінює правила гри. Знаходження нових рішень для діяльності ЗВО має відбуватися через партнерські дослідження та спонукання попиту на ОП. Виконання вбудовується в стратегію ЗВО через узгоджений процес створення і розгортання стратегії та виокремлення «стратегічних стрибків (кроків)» - дій і рішень, пов'язаних з розробкою нової послуги, яка має сформувати новий ринок ОП та встановити нову модель ціноутворення для освітнього бізнесу. Освіта має перетворитися на ефективний важіль економіки знань, на інноваційне середовище, в якому споживачі освітніх послуг отримують навички і вміння самостійно оволодівати знаннями протягом життя та застосовувати це знання в практичній діяльності. Щоб мати нові прибутки й можливості для розвитку ПЗВО, на думку автора, слід вийти за рамки конкуренції задля завоювання нових ділянок та відтворення заново вже наявних. Процес створення

послуги має виникнути внаслідок аналізу ЗВО-партнерами (у тому числі і міжнародними) наявних даних на освітньому ринку.

Завдяки конкурентно-бенчмаркінговій партнеризації, як новій траєкторії для ідеї-новації, має відслідковуватися незадоволений попит. Приділяючи увагу «новації цінності через конкурентно-бенчмаркінгову партнеризацію» задля відкриття нового попиту, ПЗВО в зв'язці з партнерами має зробити стратегічний стрибок, тобто створити новий попит, а не пропозицію чи конкуренцію. В турбулентний період на ринку ОП змінюється попит та канали отримання знань. Важливими складниками стають елементи цінності для споживача (рис.3.3), що надає можливість ПЗВО досягти новації цінності в освітній послугі.

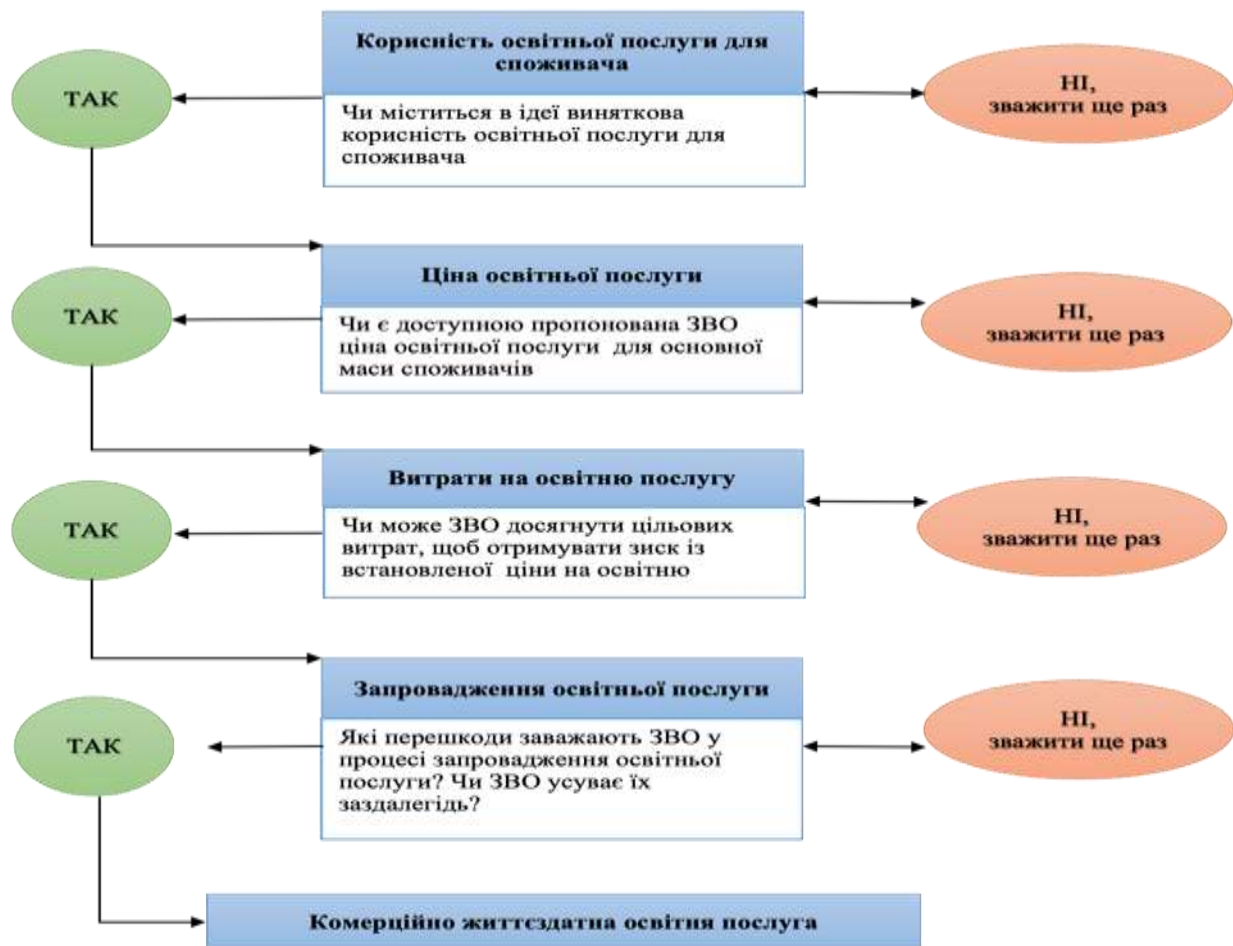


Рис.3.3. Послідовність прийняття рішень у процесі вироблення стратегії створення нової освітньої послуги (попиту на освітню послугу)

Джерело: авторська розробка

Як показано на рис.3.3, розбудова ПЗВО власної стратегії щодо створення нового попиту має бути послідовною: корисність для споживача, ціна, витрати, запровадження.

Цінність для споживача, як ми вважаємо, має дорівнювати корисності пропозиції для споживача мінус сплачена ним ціна. Витрати не мають управляти цінами та знижувати корисність через те, що їх великі розміри зменшують прибуток при цінах, доступних великій кількості споживачів. Пов'язаний з витратами бік новітньої моделі забезпечення ЕБ ПЗВО через КБП дозволить переконатися у створенні стрибка цінності для ЕА у формі прибутку, що дорівнює: «ціна пропозиції – вартість надання ОП». Правильна ціна пропозиції ОП привабить та утримуватиме цільових споживачів та не-споживачів.

Ще одним стрибком, на нашу думку, є збереження та просування освітніх знань та ідей, які, за своєю суттю, належать до неконкурентної та *частково* ексклюзивної продукції. Це означає, що «наукомісткі» продукти можуть скопіювати конкуренти, адже, ідеї в освітній сфері не можуть бути запатентовані через те, що вони не мають жодних нових технологічних новіцій, хоча і несуть цінність. Університети не можуть завадити будь-кому з'явитися в будь-якому із своїх закладів задля ознайомлення з особливостями ведення освітнього процесу з подальшим запозиченням ідей, які набувши втілення в одному ЗВО, поширюються серед інших закладів освіти. З огляду на це, конкурентно-бенчмаркінгова партнеризація є тією можливістю, яку ПЗВО використовує для зниження витрат на вивчення інших університетів, обміну даними між ними із збереженням конфіденційності інформації, створення репутації новій послугі, адже імідж освітньої послуги-бренда в освітній галузі залежить від словесних рекомендацій, що поширюються у суспільстві. Використання можливості аналізу інформації спільно із ЗВО-партнерами запускає «цінність для споживача».

На кожному етапі розробки послуги відбувається зворотний зв'язок з думкою споживача. На основі цього стає можливим виявлення шляхів поліпшення параметрів якості елементів послуги в залежності від реакції споживачів на її появу (див.рис. 3.4).

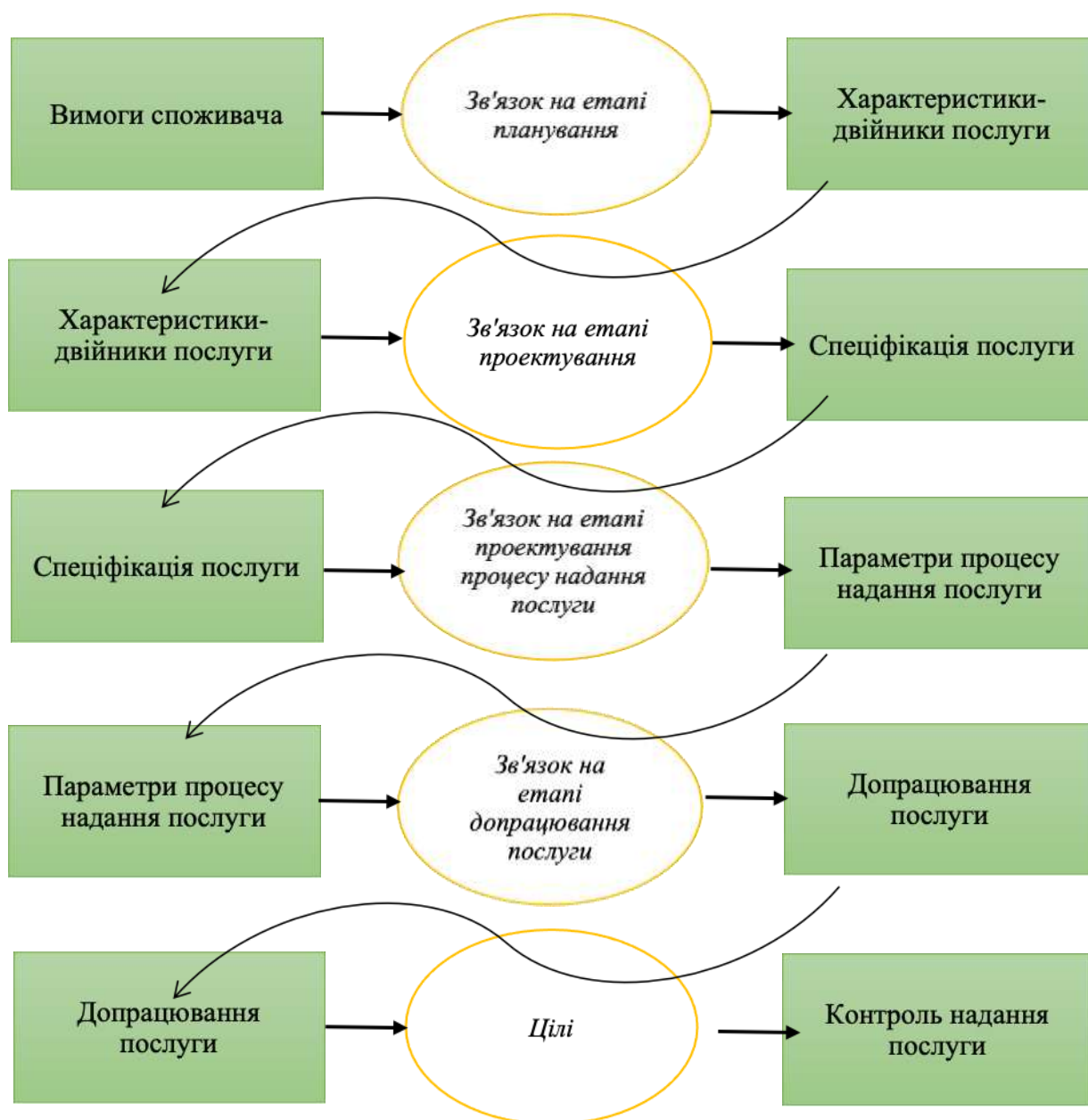


Рис. 3.4. Зворотній зв'язок на основних етапах структурування функції якості
Джерело: розроблено автором на основі [150]

Ще одна стратегічна спрямованість закладів освіти, об'єднаних конкурентно-бенчмаркінговою партнеризацією, полягає в утриманні власних споживачів і пошуці подальших можливостей їх сегментації. Ми пропонуємо через КБ-партнеризацію вийти за рамки наявного попиту та звернути увагу на *не-споживачів освітніх послуг* (майбутніх не-споживачів, що перебувають на межі ринку освіти, не-споживачів, які свідомо обрали не освітній ринок, невивчених

не-споживачів, які перебувають на далеких від освітніх ринках, як видно з рис.3.5) і можливості *де-сегментації*. Наявність значного ресурсного потенціалу через КБ-партнеризацію надає ЗВО-партнерам можливість розширювати ринок, створювати *новий попит*, залучаючи не-потенційних споживачів завдяки залученню ЗВО-учасників.



Рис.3.5. Споживачі та не-споживачі на ринку освітніх послуг

Джерело: розроблено автором на основі [153]

Отже, створена ЗВО-партнерами швидка впізнаваність ОП-бренда разом з тенденцією до зниження витрат на її розробку має перетворити конкуренцію на фокусування на споживачеві та створенні нового попиту, що створює стимул для початкового скорочення витрат до мінімально можливого рівня та надалі підтримання цього рівня для створення перешкод для наслідувачів. Вступають в дію такі чинники, як економія від масштабу, навчання і доходи, що мають викликати взаємовигідну ринкову динаміку, коли ЗВО виходить у лідери та стає просто найкращим, споживачі виграють, а суспільство користується перевагами підвищеної продуктивності.

Партнерські відносини і кооперація, що виникають між ЗВО й усередині ЗВО, на нашу думку, мають стати відмінною рисою поведінки ПЗВО на сучасному етапі розвитку, коли відбувається зміна розуміння конкуренції між

зкладами та усередині закладів. Такий підхід має надати змогу отримувати ефективний інформаційний обмін між підрозділами та між ЗВО.

На рівні «між закладами» у понятті «конкуренція» має з'явитися нова складова - взаємодія. Ми вважаємо, що саме поєднання *взаємодії* і *суперництва* закладів у сучасній освіті є основою для задоволення потреб споживачів і завоювання конкурентних переваг. Оскільки весь заклад являє собою єдиний механізм, а процес прийняття рішень має відбуватися лише на основі вичерпної і точної інформації про власний заклад та заклад-партнер за умови забезпечення загальної ефективності діяльності закладу, то має виникнути синергетичний ефект, який позитивно впливає на ЕБ. Суперечності і складності у взаємовідносинах між закладами освіти-конкурентами зменшуються.

Конкурентний бенчмаркінг на рівні університетів не є механістичним процесом, який здійснюється рутинно. Навпаки, це є *ексклюзивна управлінська технологія*, яка має власні цінності: порівняльне навчання, інтеграція внутрішніх та зовнішніх експертів у процес КБ з метою визначення завдань та процесів порівняння, згода учасників процесу визнати позитивні та негативні сторони власної роботи – основні засади університетського КБ. Складова «новація цінності», в якій автор акцентує на партнеризації університетів має використовувати алгоритм, створений на основі інноваційних форм партнерства Дж.Хаєком, творцем торгової марки Swatch, та на основі алгоритму КБ, запропонованого Р.Кемпом:

1. *Створення цінності* шляхом стимулювання попиту на освітню послугу через *аналіз* здобутків ЗВО-конкурентів / партнерів.
2. *Планування* шляхом визначення предмета дослідження; визначення ЗВО-партнерів; визначення методів збирання інформації та власне збирання інформації.
3. *Аналіз* шляхом визначення розриву із ЗВО-партнером(ами).
4. *Представлення проєкту* з КБ.
5. *Інтеграція проєкту* з КБ шляхом встановлення мережі комунікацій та встановлення функціональних цілей.

6. *Розробка поточного плану дій* шляхом коригування плану.

7. *Моніторинг процесу.*

8. *Встановлення результатів аналізу* [182; 193].

При використанні форми конкурентно-бенчмаркінгової партнеризації слід дотримуватися певного формату, який має проходити ряд етапів для надання загальних результатів дослідження [98]. Попередньо має проводитися внутрішній КБ, на його основі використовуються визначені форми зовнішнього КБ.

Під час проєкту КБ мають визначатися пріоритетні питання та процеси, що лежать в основі пріоритетних питань, а також правила прийняття рішень. Такий підхід дозволить класифікувати продуктивність для кожного з процесів, зібрати необхідні дані, проаналізувати показники діяльності ЗВО та розробити план змін. Алгоритм та його кроки мають починатися з основного принципу менеджмент-технології КБ - забезпечення безперервності проведення ситуаційного аналізу. Цей процес має бути представлений дослідженням зовнішнього і внутрішнього середовищ, і проведенням на його основі порівняльного аналізу закладу-учасника з ідентифікованими об'єктами КБ. Результатом має стати визначення розбіжностей між параметрами закладу і параметрами об'єктів аналізу переваги.

При використанні цієї форми КБ слід передбачити шість основних кроків для забезпечення ефективного покращення роботи ПЗВО:

I. Ідентифікування ключових проблем закладу для прийняття стратегічних рішень: визначення проблемних областей ПЗВО, виявлення недоліків в його функціонуванні на підставі КБ внутрішнього середовища. КБ внутрішнього середовища є доцільним за такими сферами його діяльності:

1) організація управління (організаційна структура, поділ прав відповідальності, методи і порядок прийняття рішень, комунікаційні процеси, організація системи контролю, стиль управління, кваліфікація і здібності вищого керівництва, система стратегічного управління);

2) маркетинг (послуги, споживачі, імідж, репутація, якість надання ОП, цінова політика, канали розподілу, організація збуту, рекламна діяльність, обслуговування, ринки, розвиток нової послуги);

3) дослідження і розробки (склад і кваліфікація кадрів, стан виробничої бази для досліджень і розробок, організація процесу проектування, співпраця з іншими закладами, інформаційне забезпечення);

4) надання ОП (вартість реалізованих послуг, доступність розміщення закладу, система контролю, методи, що застосовуються для надання ОП);

5) персонал (склад і структура персоналу, цінності керівництва, використовуваний стиль керівництва);

6) фінанси (фінансовий стан і стабільність закладу, кваліфікація фінансових працівників, джерела і величина фінансових ресурсів, прибуток і його використання);

7) організаційна структура (цінності, стандарти поведінки, традиції, пріоритети уваги керівників, реакція керівництва на критичні ситуації, критерії заохочення співробітників, критерії відбору, призначення на посади, просування і звільнення із ЗВО).

Результатом проведеного аналізу має стати перелік сильних і слабких сторін приватного ЗВО, їх об'єктивна характеристика, перелік областей внутрішньої середовища, які потребують поліпшення задля кращого усвідомлення «місця, яке ПЗВО прагне зайняти», не дивлячись на власні недоліки і опір інших об'єктів. Оцінка КП ПЗВО має дозволити доповнити результати внутрішнього КБ, і виявити резерви формування потенційних можливостей закладу як конкурентної переваги.

Стратегічне прийняття рішень має передбачати згоду вищого керівництва ПЗВО:

- надавати підтримку під час проведення конкурентного бенчмаркінгового дослідження та доведення дослідження до кінцевої мети;

- назначати проєктну команду, яка підтримає дослідження та залучиться підтримкою топ менеджерів та зможе внести конкурентне бенчмаркінгове дослідження в розробку стратегічної програми ПЗВО.

II. Складання плану процесу конкурентного бенчмаркування полягає в двох основних етапах, а саме визначення об'єкта порівняння та визначення ЗВО-

партнера. На етапі визначення об'єкта порівняння має проводитися пріоритизація об'єктів порівняння у відповідності з визначеними критеріями: критичні фактори розвитку; найнижчі області задоволення споживача; найвищі області тиску конкурентів; ступінь необхідності вдосконалення цільового процесу; рівень вкладу від поліпшення процесу в стратегію закладу; розмір підвищення ефективності використання ресурсів закладу внаслідок проведення конкурентно-бенчмаркінгових заходів; подальша придатність застосування зібраної інформації [216; 203].

Визначення ЗВО-партнера у сфері освіти являє собою алгоритм пошуку партнера з КБ як показано на рис. 3.6.

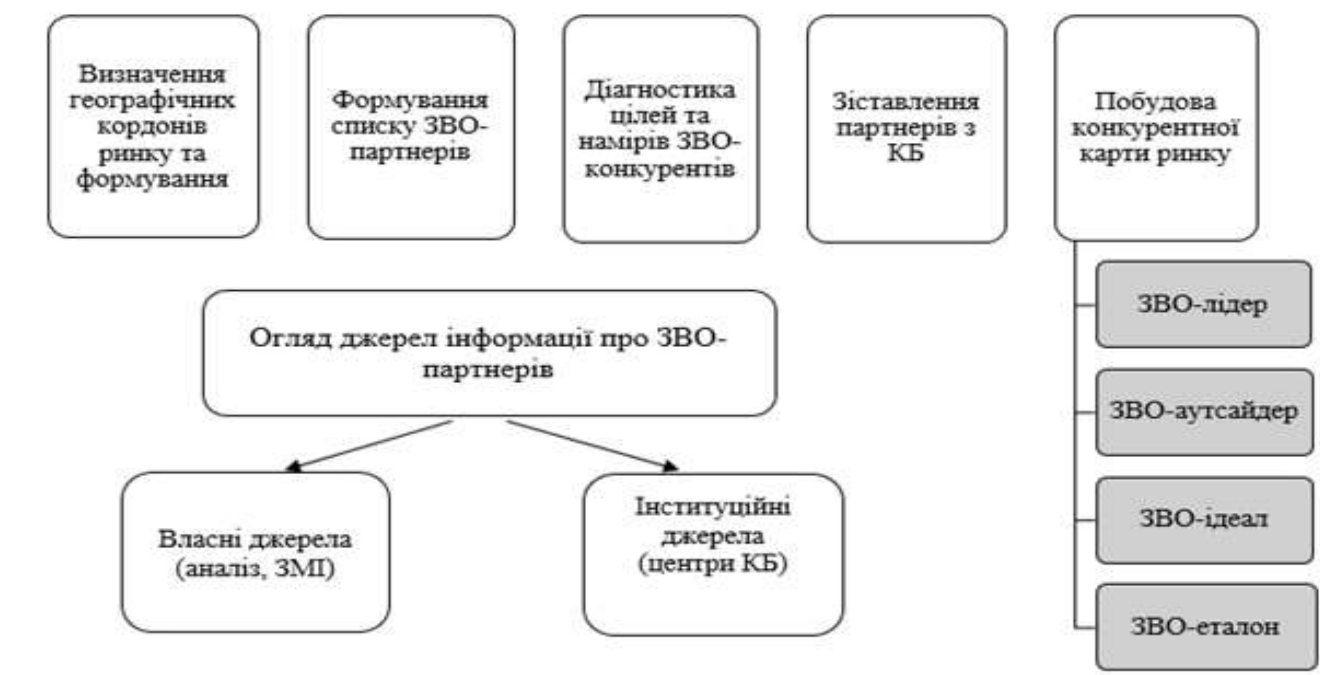


Рис.3.6 Алгоритм пошуку партнера з КБ у сфері освіти

Джерело: авторська розробка

Зазначимо, що під формуванням нового ринку ОП мається на увазі заснування нових ділянок для новації цінності та встановлення нової моделі ціноутворення для освітніх послуг-брендів, а партнерські стосунки можуть не обмежуватися лише ЗВО-партнерами, а поширюватися на консалтингові фірми,

що є ще одним кроком у завоюванні безприбуткових зон, тобто розширенні ринку ОП.

Можливі напрямки зіставлення партнерів з КБ (характеристики ОП, що надаються, обсяги продажів, бізнес-процеси, сегменти ринку, для яких призначена послуга ЗВО, фази життєвого циклу, в яких функціонують ЗВО, репутація та популярність ЗВО, корпоративні культури ЗВО) можуть сприяти підвищенню власної ЕБ. З огляду на це, пошук ЗВО-партнера має відбуватися, виходячи з мети ПЗВО. Партнери з КБ мають відрізнятися не лише найкращими характеристиками предметів порівняння, а й мати певний ступінь сумісності із ЗВО-реципієнтом для коректності проведення порівняння.

Під час вибору ідентифікуються потенційні ЗВО-партнери, які мають стратегічну зацікавленість, споріднену із зацікавленістю ЗВО-реципієнта, у дослідженні для обміну інформацією, та знаходяться на тому ж щаблі розвитку та етапі життєвого циклу, що і ЗВО-реципієнт.

III. Збирання необхідної інформації про ЗВО-партнера.

З точки зору ефективності організації аналітичної роботи та при наявності великої кількості ЗВО, вітчизняним ПЗВО слід використовувати процедуру попереднього ранжування конкурентів (партнерів) у відібраних групах, що необхідно виконувати з метою виключення ситуацій, в яких через ліміт ресурсів і часу найбільш важливі конкуренти (партнери) не будуть розглянуті. Критеріями ранжирування можуть бути (а) ринкова частка; (б) обсяг наданих послуг; (в) рентабельність; (г) бюджет маркетингу. Аналіз дозволить зробити ранжування конкурентів (партнерів) за запропонованими критеріями і класифікувати ЗВО на лідерів, аутсайдерів, виділити ЗВО-еталон та ЗВО-лідера, який має брати участь в порівнянні.

При неможливості ідентифікувати партнерів з КБ або обмежених фінансових ресурсах при проведенні аналізу автор пропонує створювати синтетичну модель, що є віртуальним об'єктом КБ, в якому синтезовані кращі риси багатьох реальних ПЗВО. Синтетична модель може бути побудована на

середньозважених галузевих показниках, на основі окремо взятих найкращих показників ЗВО або результатів експертного опитування (див. Додаток М).

IV. Проєктування параметрів поліпшення, визначення пріоритетів, цілей, критеріїв та показників.

За результатами проведення аналізу оцінюються резерви підвищення параметрів предметів дослідження, визначаються рівні застосування стратегій, які використовуються об'єктами КБ у ЗВО та проєктуються зміни. Оцінка здійснюється експертним методом, який базується на інформації моніторингу зовнішнього середовища і виключає стратегії об'єктів КБ, неможливі до застосування у ЗВО-реципієнті. На даному етапі відбувається вивчення і опис найбільш успішних напрямків діяльності, що застосовуються закладами-партнерами. Формулювання відбувається з урахуванням поставленої мети, моменту дії закладу у зовнішньому середовищі. Визначення пріоритетів, цілей, критеріїв, та показників має передбачати:

- визначення областей, в яких буде проведений КБ та врахування загальних питань та низки пріоритетних підпитань;

- визначення процесів, що лежать в основі пріоритетних підпитань, з метою покращення діяльності ПЗВО;

- побудову технічної складової дослідження, що стосується визначення показників продуктивності, критеріїв оцінювання ПЗВО та критеріїв визначення «еталону» в обраних областях. Ця стадія найдовша за часом, оскільки кожен елемент залежить від ефективного завершення попереднього кроку: визначивши області, пріоритетні питання слід виокремити до визначення цілей, а критерії до виокремлення показників.

V. Регулювання ходу виконання програми змін

ЗВО має регулювати впровадження задля посилення слабких точок, визначених за допомогою КБ, на основі «еталону».

VI. Проведення моніторингу та контролю.

Етап «моніторинг та контроль» має передбачати аналіз успішності внесених змін та стану показників після впровадження плану вдосконалення. Це

виконується шляхом встановлення цілей в план дій або шляхом порівняння минулої діяльності з поточною, або конкурентно-бенчмаркінговою групою ЗВО-партнерів після відповідного інтервалу часу для порівняння, оцінювання та визначення ЗВО-партнера, який покращив власну загальну продуктивність.

Документація, яка використовується під час КБ має включати самооцінку, порівняльну матрицю, партнерський план дій, партнерський звіт-відповідь.

Варто привернути увагу до того, що деякі етапи можуть виконуватися паралельно. Наведені вище етапи представляють дії, які мають об'єднати приватні університети України для успішного завершення процесу, який виливається в покращення роботи окремого закладу та надає можливість приватним університетам навчатися, обговорювати нагальні питання з партнером, збирати інформацію та дані про власний заклад та заклад-партнер, звертатися до внутрішніх та зовнішніх консультантів. Завершення кожного етапу має гарантувати те, що окремий ПЗВО залишається зацікавленим в процесі та бачить переваги від партнерства.

Таким чином, партнеризація спрощує досягнення прибутковості, КСП та підвищує якість освіти, мінімізує затрати на доступ до центральних баз даних та на звернення до аналітичних агенств. Вона є низько затратною та ефективною та має практичне значення для:

- 1) підвищення науковості та ефективності процесу формування конкурентної стратегії приватного закладу освіти;
- 2) орієнтації культури ПЗВО на такі цінності, як прагнення персоналу до навчання, підвищення свого власного потенціалу і досягнень, що є поштовхом для процесу розвитку самого закладу освіти;
- 3) створення передумов інноваційних імпульсів для процесу розробки нових стратегій і методів роботи.

Постійна конкурентна боротьба ПЗВО з державними ЗВО може бути виграна, втрачені позиції в наданні освітніх послуг відновлені. Щоб завоювати домінуюче положення у цьому протистоянні, ПЗВО мають знайти нові шляхи рішення проблем мінімізації затрат та підвищення якості освіти. Партнеризація

спрощує досягнення цільової собівартості, заощаджує кошти на розвиток та надає доступ до баз даних. Знання цілей і намірів ЗВО-партнерів дозволить вітчизняним ЗВО передбачати можливі дії зі зміни існуючої ситуації на ринку ОП.

Висновки до розділу 3

Пошук шляхів покращення співпраці українських ЗВО із вітчизняними та іноземними ЗВО, промисловістю та державою є важливою управлінською дією ПЗВО, адже (а) створюються сприятливі умови для діяльності ЗВО; (б) опановуються необхідні умови власного існування ЗВО; (в) створюються умови, за яких реалізуються фінансові інтереси ПЗВО, здійснюється їх освітня місія, в основі якої є якісні специфічні комплексні продукти праці – освітні послуги та (г) підвищується КСП приватних економічних агентів.

Концепція конкуренто-бенчмаркінгової партнеризації визначає умови впровадження КБ у вищу школу України та дає змогу розглядати ЗЕБ ПЗВО як взаємодію ЗВО-конкурентів, яка має вирішити проблеми ПЗВО та зміцнити їх економічну безпеку через «новацію цінності», збереження та стрімке просування освітніх послуг, утримання власних і пошук нових серед не-споживачів. ПЗВО в зв'язці з партнерами має створити новий попит шляхом спільних досліджень та бази даних.

Ринкова суперечність та виклики вимагають від ПЗВО не лише інформації про його внутрішній стан, а і змін у підходах та методах діяльності, спрямованих на максимізацію можливостей та мінімізацію ризиків, власне всього того, що визначає його ЕБ.

Найкращі практики, обрані Університетом «КРОК» через використання КБ (внутрішнього КБ, партнерського КБ на національному та міжнародному рівнях) дали якісні результати, а саме: підвищили місце Університету економіки та права «КРОК» в рейтингу університетів-партнерів австрійського університету

«АйЕмСі», підвищили виручку Україно-Австрійської програми, сприяли зростанню іміджу Університету «КРОК» як партнера визнаних у світі ЗВО-лідерів. Це є бажаним результатом, пов'язаним з покращенням якості ОП та КСП закладу.

Були виявлені певні недоліки, які стосуються:

- підходів у залученні споживачів освітніх послуг;
- створення та послідовного використання елементів ланцюжка цінності;
- обміну електронною документацією між ЗВО-партнерами;
- моніторингу відвідування занять споживачами освітніх послуг Україно-Австрійської програми;
- залучення викладачів-практиків до проведення лекцій в Університеті «КРОК».

До питань, які слід вирішити в першу чергу належить організація маркетингової діяльності на різних програмах та недосконалі комунікаційні ланцюжки з міжнародними ЗВО-партнерами. Ці недоліки можливо подолати шляхом орієнтації на використання новітніх форм КБ, а саме конкурентно-бенчмаркінгової партнеризації, споживчого та електронного КБ.

На підставі цього ми можемо зробити висновок, що ситуація буде покращена та відбудеться задоволення інтересів всього ланцюжка цінності «прибуток» - «якість» - «конкурентоспроможність».

ВИСНОВКИ

Основним науковим здобутком дисертаційної роботи є вирішення актуального наукового завдання розроблення теоретико-методичних підходів та науково-практичних рекомендацій щодо інтенсифікації бізнес-процесів у ПЗВО засобами технології конкурентного бенчмаркінгу з дотриманням вимог ЗЕБ. Він спирається на наступні конкретні наукові результати та положення.

1. Завдяки розкриттю сутності процесу забезпечення економічної безпеки приватних закладів вищої освіти в сучасних умовах аргументовано, що прибутковість та якість послуг є головними індикаторами економічної безпеки ПЗВО, що дало змогу диференціювати визначення економічної безпеки ПЗВО, як певний сформований стан діяльності ПЗВО, в якому він здатний протистояти негативному впливу та як умови існування активного суб'єкта освітньої діяльності, які він, по-перше, контролює, по-друге, в яких самореалізується. Узагальнено чинники небезпеки функціонування ЗВО та визначено специфічні загрози у сфері ПЗВО, уникаючи впливу яких економічний агент за допомогою системи ЗЕБ отримує ланцюжок умов, які забезпечують йому підвищення конкурентоспроможності, що прямо пов'язано з якістю освітніх послуг, яка формує його прибутковість.

2. Дослідження елементів конкурентного бенчмаркінгу через призму забезпечення вимог економічної безпеки дозволило обґрунтувати визначення конкурентного бенчмаркінгу як технології ЗЕБ ПЗВО, що спрямована на управління ПЗВО, зміну його характеристик, дослідження специфічних освітніх послуг, невикористаних можливостей процесів, адміністративних методів та співставлення їх з характеристиками ЗВО-конкурентами. Ідентифіковано місце КБ в системі ЗЕБ ПЗВО та визначено особливі характеристики КБ як менеджмент-технології та як специфічної освітньої менеджмент-технології, що діагностує якість освітніх послуг відповідно до їх особливих характеристик.

3. З'ясування системотворних зв'язків КБ з його основними логічними (структурними) одиницями дозволило виявити класифікаційні ознаки КБ.

З'ясовано, що при виборі логічних одиниць КБ необхідно враховувати: мету, субектів, фази інновації КБ та характеристики потенціалу (як прогнозованої сукупності виробничих і споживчих сил, що обумовлюють попит і пропозицію), та потенціал інших ЗВО, які беруть участь у господарській діяльності. З огляду на це, сформовано модель КБ, що обумовлена завданнями отримання прибутку та підвищення якості освітніх послуг.

4. На основі аналізу діяльності українських ЗВО через призму їх безпекових стратегій розроблено модель забезпечення економічної безпеки ПЗВО, яка найбільш повно відбиває сучасну ситуацію на ринку освітніх послуг і дозволяє забезпечити провідні складові як внутрішнього, так і зовнішнього середовища ЗВО. Ця модель враховує світовий та європейський досвід забезпечення якості освітніх послуг, конкурентоспроможності ЗВО та його прибутковості, що формується на засадах конкурентного бенчмаркінгу і акцентує увагу на пошуці шляхів досягнення конкурентних переваг, усуненні джерел загроз економічній безпеці ПЗВО, підвищенні конкурентного потенціалу ПЗВО, залученні додаткових фінансових ресурсів, які спрямовуються на розвиток ПЗВО в контексті забезпечення економічної безпеки.

5. Дослідження концепції КБ в сфері освіти та бізнесу у світі показало, що в Україні існують окремі її елементи, такі як: акредитація, ліцензування, чинні нормативні акти. Представлено концепцію конкурентного бенчмаркінгу як менеджмент-технології забезпечення економічної безпеки ПЗВО, яка полягає в тому, що КБ розглядається як технологія для створення власної поведінки, а саме: виявлення в ЗВО таких областей, при впливі на які можна змінити модель ведення власного бізнесу, або пошук таких методів управління, які сприяли б стратегічним змінам у ЗВО.

6. Оцінка стану економічної безпеки ПЗВО України з урахуванням елементів КБ показала, що форми КБ, які використовуються українськими ЗВО, є похідними від основної мети ЗВО – досягнення високої конкурентоспроможності і прибутковості закладів освіти шляхом надання якісних освітніх послуг, а застосування конкурентного бенчмаркінгу як постійної та основної менеджмент-

технології не є характерною ознакою національних ЗВО. Виявлено й обґрунтовано форми конкурентного бенчмаркінгу та їх застосування для забезпечення економічної безпеки ПЗВО в Україні: внутрішній КБ та зовнішній КБ. З'ясовано, що найбільше державними та приватними ЗВО України застосовується внутрішній КБ у формі самооцінки/самоаналізу та (колективно)-індивідуальний, досвід якого передається в рамках одного підрозділу або факультету. Результати дослідження свідчать, що ЗВО проводять порівняння ціни на освітні послуги та їх якості на інтуїтивному рівні та не залучають для цього сторонніх консультантів та аналітиків.

7. Аналіз чинників, які впливають на формування стратегії ПЗВО щодо забезпечення їх економічної безпеки, показав, що ключовими з них є: потік споживачів освітніх послуг та їх економічна активність (у тому числі осіб, які підвищують свою кваліфікацію та науковий рівень); ефективні наукові дослідження, що визначаються не лише комерційними прибутками ПЗВО, а й кількістю компаній, які працюють на базі університетів. Дослідження показало, що зниження рівня стимулювання праці професорсько-викладацького складу є причиною постійного дефіциту кваліфікованих кадрів та зниження якості викладання навчальних дисциплін, гальмування розвитку наукової діяльності, зниження рівня підготовки споживачів освітніх послуг.

8. З урахуванням виявлених передумов підвищення рівня ЕБ ПЗВО розроблено концептуальну модель забезпечення економічної безпеки на засадах конкурентного бенчмаркінгу, яка передбачає створення спеціалізованого відділу КБ в системі управління ПЗВО. Цим відділом за рахунок аналізу ЗВО-учасників глобального ринку освітніх послуг забезпечується постійний моніторинг зовнішнього середовища та контроль мікросередовища ЗВО, що надає своєрідний мультиплікативний ефект у забезпеченні економічної безпеки закладу освіти. Ця модель передбачає урахування інтересів споживачів освітніх послуг і орієнтована на високу прибутковість за умов включення до неї ознак та принципів таксономічного опису об'єктів, що вивчаються.

9. Розроблено науково-практичні рекомендації щодо процесу забезпечення економічної безпеки ПЗВО через застосування новітніх форм конкурентного бенчмаркінгу, що ґрунтуються на таких критеріях як: взаємодія; створення іміджу послугі-бренду, можливість отримання та збереження конфіденційної інформації, підвищення ефективності та зниження витрат на розроблення освітніх послуг. Алгоритм процесу партнерського КБ охоплює шість процесів, які включають елементи та функції КБ: планування процесу КБ; складання плану процесу конкурентного бенчмаркування; збирання необхідної інформації про ЗВО-партнера; регулювання виконання програми змін; реалізація плану, моніторинг процесу та встановлення результатів КБ.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Академічна чесність як основа сталого розвитку університету / за заг. ред. Т. В. Фінікова, А. Є. Артюхова ; Міжнарод. фонд. дослідж. освіт. політики. Київ : Таксон, 2016. 234 с.
2. Алексеенко В., Сокольский Б. Система защиты коммерческих объектов. Москва : Финстатинформ, 1992. 195 с.
3. Анн Х., Багиев Г., Тарасевич В. Маркетинг. СПб. : Питер, 2005. 736 с.
4. Ареф'єва О. В., Шнипко О. С. Суперечності розвитку як основне джерело загрози безпеці рівноваги економічних систем. *Актуальні проблеми економіки*. 2006. № 3(57). С. 57–64.
5. Арефьева Е. В., Арефьев О. В. Бенчмаркинг как инструмент повышения конкурентоспособности компании. *Рынок капитала-М*. 2000. № 1–2.
6. Бабець І. Г., Руда І. І., Руда О. І. Стратегічні пріоритети зміцнення фінансової безпеки ПАТ «Укртелеком». *Бізнес Інформ*. 2019. №3 (494). С. 182–191.
7. Барановський О. І. Фінансова безпека в Україні (методологія оцінки та механізми забезпечення). Київ : КНТЕУ, 2004. 759 с.
8. Бендіков Л. Економічна безпека промислового підприємства. *Консультант директора*. 2000. № 2 (110). С. 7–13.
9. Беляєва Н. С. Методи оцінки та роль ланцюжка цінностей при формуванні конкурентного потенціалу промислового підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2013. Вип. № 4, Т. 2. С.43–52.
10. Білявський В. М. Бенчмаркінг як інструмент підвищення ефективної операційної діяльності підприємств. *Вісник національного університету «Львівська політехніка»*. 2017. № 862. С. 10–18.
11. Бреус С. В., Хаустова Є. Б. Використання збалансованої системи показників у діяльності вищих навчальних закладів. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. №9 (183). С. 109–116.

12. Бузько І. Розвиток ринку освітніх послуг в Україні в умовах глобалізації. *Економіст*. 2007. № 8. С. 28–33.
13. В Україні буде накладено мораторій на вступ до юридичних вузів на 10 років. *Mind* : інформаційний вебсайт. 1.04.2018. URL: <https://mind.ua/news/20183439-v-ukrayini-bude-nakladeno-moratorij-na-vstup-do-yuridichnih-vuziv-na-10-rokiv>.
14. Вартість контрактного навчання має відповідати фактичним витратам університету – уряд ухвалив постанову про індикативну собівартість. *МОН України* : офіційний вебсайт. 03.03.2020. URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/vartist-kontraktnogo-navchannya-maye-vidpovidati-faktichnim-vitratam-universitetu-uryad-uhvaliv-postanovu-pro-indikativnu-sobivartist>.
15. Василькова Н. Міжнародний бенчмаркінг у вищій освіті. *Університетська освіта*. 2017 Вип. 4. С. 50–54.
16. Васильчак С. В. Процикевич Н. В. Управління фінансовою безпекою підприємства. *Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України*. 2011. Вип. 21.18. С. 149–153.
17. Видатки на освіту: 2019 рік. *Міністерство фінансів України* : офіційний вебсайт. URL: <https://mof.gov.ua/uk/the-reform-of-education>.
18. Визначено кращі університети України за версією МОН. *Освіта.ua* : тематичний ресурс. 12.07.2013. URL: <https://osvita.ua/vnz/rating/36473/>
19. Вища освіта в умовах реформи: зміни громадської думки : опитування. *Фонд «Демократичні ініціативи» ім. Ілька Кучеріва* : офіційний вебсайт. 13.03.2017. URL: https://dif.org.ua/article/vishcha-osvita-v-umovakh-reformi-zmini-gromadskoi-dumki_2016.
20. Віткін Л. М., Лаптев С. М., Фініков Г. В., Піддубна С. М. Побудова систем управління якістю ВНЗ : навч. посіб : у 2 кн. Київ : Таксон, 2009. 564 с.
21. Волобуєва Г. Проблеми та пріоритети розвитку освіти в секторі національної безпеки та оборони України. *Освіта і наука у сфері національної безпеки: проблеми та пріоритети розвитку* : зб. матер. III міжнар. наук.-практ. конф. (Острог, 14.06.2019 р.). Київ : АртЕк, 2019. С. 249–251.

22. Воронин В. Проблемы системы высшего образования. *Освіта.ua* : тематичний ресурс. 19.09.2018. URL: <https://ru.osvita.ua/blogs/61934/>
23. Вступ.ОСВІТА.UA: Вступники приватних вишів. *Освіта.ua* : тематичний ресурс. 23.01.2020. URL: <http://osvita.ua/vnz/rating/vstup-osvita/59049/>
24. Гаєвський В. В. Теоретичні аспекти та перспективи розвитку бенчмаркінгу як ефективної форми управління підприємством. *Причорноморські економічні студії*. 2017. Вип. 13–2. С. 60–65.
25. Генералова С. В. Диверсификация производства аграрной продукции как направление снижения импортозависимости экономики России. *Актуальные проблемы управления: теория и практика*. 2016 (октябрь). С. 150–153.
26. Гетьман О. О., Шаповал В. М. Економічна діагностика : навч. пос. Київ : Центр навчальної літератури, 2007. 307 с.
27. Гильдебранд Б. Политическая экономия настоящего и будущего. 2-е изд. Москва : Либроком, 2012. 279 с.
28. Гірняк В. В., Козьмук Н. І., Лук'янська О. В. Фінансово-економічна безпека вищих навчальних закладів в умовах євроінтеграції вищої освіти України. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2014. № 2. С. 1038–1042.
29. Гончаренко М. Чому польська вища освіта перемагає нашу? *Освіта.ua* : тематичний ресурс. 24. 09. 2018. URL: <https://osvita.ua/blogs/61962/>
30. Грозний І. С., Тарасова Г. О. Застосування методу аналізу ієрархій до задач бенчмаркінгу виробничих процесів промислового підприємства. *Економіка управління*. 2014. № 3. С. 103–138.
31. Данилюк М. О. Бенчмаркінг в Україні: перспективи та обмеження / М. О. Данилюк. *Проблеми раціонального використання соціально-економічного та природно-ресурсного потенціалу регіону: фінансова політика та інвестиції*. 2014. Вип. XX. № 2. С. 56–64.
32. Дацків Р. М. Економічна безпека у глобальному вимірі. *Актуальні проблеми економіки*. 2004. № 7(37). С. 143–153.
33. Дерев'янко Б.В. Щодо визначення понять «надання освітніх послуг» та «надання послуг у сфері освіти» *Вісник Запорізького юридичного інституту*

Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ. 2011. № 4(57). С. 92–109.

34. Дідковська Л. Г., Гордієнко П. Л., Яшкіна Н.В. Стратегічний аналіз : навч. пос. Київ : Алерта, 2008. 477 с.

35. Дмитрів А. Я. Характеристика особливостей освітньої послуги з погляду маркетингу. *Вісник НУ «Львівська політехніка»*. 2010. № 890. URL: <http://vlp.com.ua/node/6690>.

36. Добко Т. Недержавний університет в Україні: п'яте колесо до воза? *Дзеркало тижня*. 13.01.2012. URL: https://zn.ua/EDUCATION/nederzhavniy_universitet_v_ukrayini__pyate_koleso_do_v_oza.html.

37. Дуб Б. С. Механізм забезпечення економічної безпеки підприємства: сутність, структура, значення. *Формування ефективної моделі розвитку підприємства в умовах ринкової економіки* : тези IV Міжнар. наук.-практ. конф. (24–25.11.2016 р.). Житомир : ЖДТУ, 2016. С. 63–65.

38. Дубецька С. П. Економічна безпека підприємств України. *Недержавна система безпеки підприємництва як суб'єкт національної безпеки України* : зб. матер. наук.-практ. конф. (Київ, 16–17.05.2001 р.). Київ : Вид-во Європейського ун-ту фінансів, інформ. систем, менеджменту і бізнесу, 2003. С. 146–172.

39. Дубодєлова А. В., Юринець О. В. Бенчмаркінг: види і сфери застосування в системі менеджменту підприємства. *Перспективи розвитку економіки України: теорія, методологія, практика* : матер. XV Міжнар. наук.-практ. конф. (26–27.05.2010 р.). Луцьк : РВВ Волин. нац. ун-ту ім. Л. Українки, 2010. С. 357–359.

40. Дубодєлова А. В., Юринець О. В., Катаєв А. В. Класифікація видів і сфери застосування бенчмаркінгу в системі менеджменту підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2010, № 1. С. 102–106.

41. Дудко П. М. Переваги та загрози від застосування методу QFD (структурування функції якості) на підприємстві. *Формування ринкових відносин в Україні* : зб. наук. праць. 2017. № 12(199). С. 110–114.

42. Евенко Л. И. Модели бизнес-образования в западных странах. *Management.com.ua* : інтернет-портал для управлінців. 27.12.2005. URL: www.management.com.ua/be/be031.html.
43. Економічна енциклопедія / відп. ред. С. В. Мочерний. Київ : Академія, 2001. Т. 1. 864 с.
44. Євсейцева О. С. Пустотіна К. В. Особливості формування конкурентних переваг на ринку освітніх послуг. *Проблеми та перспективи соціально-економічного розвитку освіти в Україні* : монографія. Черкаси : ПП Чабаненко Ю. А. 2014. С. 175–184.
45. Єдина державна електронна база з питань освіти. URL: <https://info.edbo.gov.ua/>
46. Єрмаков І. Г., Вознюк Л. В. Експеримент у системі шкіл життєтворчості : практико зорієнтований посібник. Дніпропетровськ, 2006. 141 с.
47. Жарська У. Конкурентний бенчмаркінг, як інструмент формування стратегії підприємства. *Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі* : матер. VIII Регіон. наук.-практ. інтернет-конф. молодих вчених та студентів. Тернопіль : ТНТУ, 2017. С. 63–64.
48. Жерукова А. Б. Бенчмаркінг: теория и практика применения : монографія. Нальчик : Полиграфсервис и Т, 2012. 139 с.
49. Жилияєв І. Б., Ковтунець В. В., Сьомкін М. В. Вища освіта України: стан та проблеми. Київ : НДІ інформатики і права НАПрН України ; Ін-т вищої освіти НАПН України, 2015. 96 с.
50. Загальна інформація. *Український центр оцінювання якості освіти* : офіційний вебсайт. <https://testportal.gov.ua/zagalna-informatsiya-zno/>
51. Загірняк Д. М. Прагматизм фінансово-економічного розвитку вищої освіти: теорія, методологія, практика : дис. д-ра екон. н. : 08.00.07 ; 08.00.08. Кременчуцький нац. ун-т ім. М. Остроградського ; Харківський нац. екон. ун-т ім. С. Кузнеця, 2019. 596 с.

52. Заклади вищої освіти (на початок навчального року) Державної служби статистики. *Державна служба статистики* : офіційний вебсайт. URL : http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2005/osv_rik/osv_u/vuz_u.html.

53. Захаров О. І. Інформація в управлінні системою економічної безпеки підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2009. № 19. Т. 2. С. 177–186.

54. Захаров О. І. Механізм взаємодії в системі управління комплексним забезпеченням економічної безпеки. *Збірник наук. праць Черкаського державного технологічного університету*. Серія: Економічні науки. 2016. № 43(1) С. 49–58.

55. Звіт про проведення вступних випробувань, що проводяться з використанням організаційно-технологічних процесів здійснення зовнішнього незалежного оцінювання для вступу на другий (магістерський) рівень вищої освіти. Київ, 2019. 117 с. *Український центр оцінювання якості освіти* : офіційний вебсайт. URL: https://testportal.gov.ua/wp-content/uploads/2020/01/Zvit-YEFVV-YEVI_2019.pdf.

56. Звіти / Дані. *Український центр оцінювання якості освіти* : офіційний вебсайт. URL: <https://testportal.gov.ua/zvity-dani-efi/>

57. Зімовін О. Налагоджуємо комунікаційну мережу. *Оплата праці*. 2017. № 22/1. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/ot/2017/november/issue-22/1/article-32235.html>.

58. Зяйлик М. Ф., Шведа Н. М. Організаційне забезпечення бенчмаркінгу. *Актуальні питання теорії та практики менеджменту* : матер. V міжнар. наук.-практ. конф. студентів, аспірантів та молодих вчених (20.03.2014 р.). Луганськ : Промдрук, 2014. С. 181–183.

59. Ілляшенко О. В. Економічна безпека підприємства з позицій системного підходу. *Економічний простір*. 2019. № 42. С. 161–171.

60. Кане М. М., Иванов Б. В., Корешков В. Н., Схиртладзе А. Г. Системы, методы и инструменты менеджмента качества. 2-е изд. СПб. : Питер, 2012. 576 с.

61. Каору И. Японские методы управления качеством. СПб. : Питер, 2002. 321 с.

62. Карпова К. В. Організація системи економічної безпеки вищих навчальних закладів приватної форми власності : автореф. дис. ... к. екон. н. : 21.04.02. Харків, 2014. 20 с.

63. Карпова К. В. Модель забезпечення економічної безпеки вищих навчальних закладів приватної форми власності. *Наука и образование – 2013/2014* : матер. X Междунар. науч.-практ. конф. (Чехия), Прага. 2014. С. 98–103.

64. Кемп Р. Бенчмаркинг: обзор опыта достижения делового совершенства. *Европейское качество*: дайджест. 2004. № 2. С. 48–56.

65. Кемп С. Р. Легальный промышленный шпионаж. Бенчмаркинг бизнес-процессов: технологии поиска и внедрения лучших методов работы ваших конкурентов / пер. с англ. Днепропетровск : Баланс-Клуб, 2004. 416 с.

66. Кирич Н. Б. Шведа Н. Дослідження моделей бенчмаркінгу. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2013. Вип. 1(8). С. 286–296.

67. Клименко Т. В. Основні елементи механізму забезпечення фінансової безпеки суб'єктів господарювання. *Вісник ЖДТУ. Серія: Економічні науки*. 2011. № 4(58). С. 340–343.

68. Ковальов Д., Сухорукова Т. Економічна безпека підприємства. *Економіка України*. 1998. № 10. С. 48–51.

69. Ковальчук С. Бенчмаркінг як універсальний інструмент оцінювання стратегічної діяльності підприємства. *Маркетинг в Україні*. 2010. № 3. С. 20–31.

70. Коврегін В. В. Механізми забезпечення економічної безпеки вищих навчальних закладів. *Теорія та практика державного управління*. 2015. Вип. 4. С. 20–26.

71. Коврегін В. В. Тарадуда Д. В., Шевченко Р. І. Формування методологічних підходів до визначення коефіцієнтів безпеки основних елементів аміачної холодильної установки за критерієм «вплив суб'єкта». *Збірник наукових праць Харківського університету повітряних сил*. 2011. Вип. 1. С. 233–236.

72. Коврегін В. В. Формування ефективної системи державного регулювання економічної безпеки вищих навчальних закладів України :

монографія. Харків : Нац. ун-т цивільного захисту України ; ФОП Дуюнова Т.В., 2016. 320 с.

73. Козаченко Г. В., Тюленєв Г. Д., Погорелов Ю. С. Економічна безпека вищого навчального закладу: підґрунтя забезпечення. *Фінансово-економічна безпека: стратегічна аналітика та аудиторський супровід*. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2015. С. 110–130.

74. Козаченко А. В., Пономарев В. П., Ляшенко А. Н. Экономическая безопасность предприятия: сущность и механизм обеспечения : монография. Киев : Лібра, 2003. 280 с.

75. Колкова Н. А., Чернов С. С. Модели бенчмаркинга при регулировании деятельности электросетевых компаний. *Актуальные проблемы электронного приборостроения* : матер. XIV междунар. науч.-техн. конф. (Новосибирск, 2–6.10.2018 г.) : в 8 т. Новосибирск : Изд-во НГТУ, 2018. Т. 8. С. 85–93.

76. Конти Т., Ватсон Г., Фукс Э. [и др.]. Качество в XXI веке. Роль качества в обеспечении конкурентоспособности и устойчивого развития. Москва : РИА «Стандарты и качество», 2005. 280 с.

77. Костюк М. К. Актуальність впровадження концепції бенчмаркінгу на ринку освітніх послуг України. *Траектория науки*. 2016. № 6(11). С. 1.1–1.10.

78. Криворучко О. М., Сукач Ю. О. Основні положення бенчмаркінгу бізнес-процесів АТП. *Економіка транспортного комплексу*. 2012. Вип. 20. С. 77–89.

79. Криль Я. М., Овчаренко Є. І. Вузькофункціональний підхід в управлінні фінансово-економічною безпекою банківської установи. *Управління проектами та розвиток виробництва*. 2012. № 4. С. 45–52.

80. Крутов В. В. Становлення та розвиток недержавної системи безпеки підприємства. Київ : Фенікс, 2008. 406 с.

81. Кузенко Т. Б. Управление финансовой безопасностью на предприятии. *Бизнесинформ*. 2007. № 12(1). С. 27–29.

82. Кузнецова І., Кюне О. Сучасні підходи до визначення економічної безпеки підприємства. *Науковий вісник Одеського національного університету*. 2015. № 12. С. 121–135.
83. Лаврова Ю. В. Механізм забезпечення фінансової безпеки підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2010. № 29. С. 127–130.
84. Лаптев М. С. Планування забезпечення економічної безпеки закладу вищої освіти. *INFOS-2019* : зб. тез Міжнар. форуму з інформ. систем і технол. (Харків, 24–27.04.2019 р.). Харків : ХТУ «ШАГ». 2019. С. 50–52.
85. Лаптев М. С. Загрози економічній безпеці підприємств в сучасних умовах. *Вчені записки університету «КРОК»*. Серія: Економіка. 2016. № 44. С. 111–116.
86. Лысенко Ю. Г., Мищенко С. Г., Руденский Р. А., Спиридонов А. А. Механизмы управления экономической безопасностью. Донецк : ДонНУ, 2002. 178 с.
87. Лікарчук І. Укотре повторю, що відміна ДПА – прогрес. *Освіта*. 19.03.2021. URL: <http://osvita.ua/blogs/81554/>
88. Ляшенко О. М. Концептуалізація управління економічною безпекою підприємства : монографія. 2-ге вид., переробл. Київ : НІСД, 2015. 348 с.
89. Маринович В. В. Бенчмаркинг: становление и перспективы. *Активное гражданство, солидарность и единение для развития* : матер. междунар. науч.-практ. конф. (Кишинев, Молдова). 2011. Вып. 2. С. 88–94.
90. Маринович В. В. Економічний зміст та історія становлення бенчмаркінгу. *Вчені записки Університету «КРОК»*. Серія: Економіка. 2011. Вип. 28. С. 55–61.
91. Маринович В. В. Захист економічної безпеки фірми в інформаційному суспільстві в умовах стратегічних змін у міжнародному бізнесі. *Зовнішня торгівля. Економічна безпека*. 2014. Вип. 10. С. 84–89.
92. Маринович В. В. Зміни в рамкових умовах використання конкурентного бенчмаркінгу. *Вчені записки Університету «КРОК»*. Серія: Економіка. 2019. Вип. №4 (56). С. 135–142.

93. Маринович В. В. Інструменти конкурентного бенчмаркінгу у посиленні економічної безпеки суб'єктів господарської діяльності. *Інформаційна та економічна безпека (INFECO 2012)* : матер. міжнар. наук.-практ. конф. 2012. Вип. 4 (102). Т. 2. С. 4.

94. Маринович В. В. Конкурентний бенчмаркінг у забезпеченні економічної безпеки суб'єктів господарської діяльності. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*: зб. наук. пр. 2012. Вип. 1(12). С. 112–117.

95. Маринович В. В. Місце конкурентного бенчмаркінгу у сучасному освітньому менеджменті. *European Humanities Studies: State and Society*. 2019. Issue 3 (II). Р. 191–201.

96. Маринович В. В. Нові підходи у використанні традиційних форм конкурентного бенчмаркінгу задля підвищення рівня економічної безпеки приватних закладів вищої освіти. *Priority directions of science and technology development* : матер. міжнар. наук.-практ. онлайн конф. 2020. С. 1316–1322. URL: <https://sci-conf.com.ua/iv-mezhdunarodnaya-nauchno-prakticheskaya-konferentsiya-priority-directions-of-science-and-technology-development-20-22-dekabrya-2020-goda-kiev-ukraina-arhiv/> (дата звернення: 19.12.2020).

97. Маринович В. В. Особливості забезпечення економічної безпеки закладів вищої освіти приватної форми власності в Україні. *Science and Education a New Dimension*. 2019. Vol. VII(35). Issue 213. Р. 20–24.

98. Маринович В. В. Оцінка ефективності конкурентного бенчмаркінгу закладів вищої освіти у контексті забезпечення економічної безпеки. *Економіка, облік, фінанси та право: стратегічні пріоритети розвитку в умовах глобалізації* : матер. міжнар. наук.-практ. конф. 2019. Ч.7. С. 47–48.

99. Маршалл А. Принципы экономической науки / пер. с англ. Москва : Прогресс, 1993. 23 с.

100. Мерзликина Г. С., Шаховская Л. С. Оценка экономической состоятельности предприятия. Волгоград : ВолгГТУ, 1998. 265 с.

101. Михайлова Е. А. Бенчмаркинг. Москва : Благовест-В, 2002. 176 с.

102. Мігус І. П., Черненко С. А. Сучасні підходи до оцінки персоналу суб'єктів господарювання з позицій економічної безпеки. *Бізнес Інформ*. 2013. № 10. С. 357–363.

103. Міжнародна організація зі стандартизації : Вікіпедія : вільна енциклопедія. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Міжнародна_організація_зі_стандартизації.

104. Міненко М. В. Сутність та види суб'єктів забезпечення економічної безпеки підприємств. *Ефективна економіка*. 2014. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_2_77/

105. Міщенко І. А. Значення категорії «управлінські кадри» та становлення наукового змісту їх діяльності. *Ефективна економіка*. 2014. № 10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_10_46.

106. Мойсеєнко І. П., Когут А. І. Формування економічної безпеки закладів вищої освіти. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. Серія економічна. 2018. Вип. 2. С. 168–176.

107. Монітор освіти й профнавчання: «європейцями» себе відчують лише 53% учнів у ЄС. *Профспілка працівників освіти і науки України* : офіційний вебсайт. 29.11.2018. URL: <https://pon.org.ua/novyny/6743-montor-osvti-uprofnavchannya-yeuropeytsyami-sebe-vdchuvayut-lishe-53-uchniv-u-yes.html>.

108. Морщенок Т. С. Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємницьких структур. *Економіка і суспільство*. 2017. № 9. URL: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/9_ukr/92.pdf.

109. Мудрук С. О. Стан юридичної освіти в Україні. Аналітичне дослідження за результатами освітніх вимірювань. Київ : Ваіте, 2018. 168 с. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/news/Новини/2018/03/30/LegalEducationReport-FINAL.pdf>.

110. На кого і де хочуть вчитися вступники – МОН публікує ТОП-10 найбільш популярних вишів та спеціальностей 2019 року. *МОН України* : офіційний вебсайт. 23.07.2019. URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/na-kogo-i-de-hochut-vchitisya-vstupniki-mon-publikuye-top-10-najbilsh-populyarnih-vishiv-ta-specialnostej-2019-roku>.

111. Наджафова М. Н. Бенчмаркинг как инструмент повышения эффективности и конкурентоспособности российских медицинских организаций. *Инов: электронный научный журнал*. 2017. № 3(32). URL: <http://www.innov.ru/science/economy/benchmarking-kak-instrument-povyshe/>
112. Нежданов И. Ю. Технологии разведки для бизнеса. Москва : Ось-89, 2009. 400 с.
113. Ніколаєв Є., Длугопольський О. Реформа вищої освіти України: реалізація профільного закону в 2014–2016 рр. (Shadow Report). *Лабораторія законодавчих ініціатив* : аналітичний центр. 06.10.2016. URL : <http://parlament.org.ua/category/shadow-reports/page/2/>
114. Оболенська Т. Є. Маркетинг освітніх послуг: вітчизняний і зарубіжний досвід. Київ : КНЕУ, 2001. 208 с.
115. Овчаренко Є. І. Вузькофункціональний підхід в управлінні економічною безпекою підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2012. Вип. 38 (додаток). С. 99–102.
116. Омелянович Л. О., Долматова Л. О. Економічна безпека торговельного підприємства : монографія. Донецьк : ДонДУЕТ, 2005. 195 с.
117. Онищенко О. Наше студентство у Польщі. *Профспілка працівників освіти і науки України* : офіційний вебсайт. 6.11.2018. URL: <https://pon.org.ua/novyny/6691-nashe-studentstvo-u-polsch.html>.
118. Орлик О. В. [та ін.] Економічна безпека в умовах глобалізації світової економіки : у 2 т. Дніпропетровськ : ФОП Дробязко С. І., 2014. Т. 2. С. 176–182.
119. Основні показники діяльності вищих навчальних закладів України на початок 2015/16 навчального року : стат. бюлетень / відп. за вип. О. О. Кармазіна. Київ : Держ. служба статистики України, 2015. 169 с.
120. Основні факти про Університет. *Університет економіки та права «Крок»* : офіційний вебсайт. URL: <https://www.krok.edu.ua/ua/pro-krok>.
121. Островская В. Н. Конкурентно-интеграционный бенчмаркинг в обеспечении конкурентоспособности предприятий розничной торговли (теория, методология, практика) : дисс. д-ра экон. н. : 08.00.05 .Ставрополь, 2010. 383 с.

122. Охріменко Г. В. Використання бенчмаркінгу в реалізації маркетингу освітніх послуг вищими навчальними закладами України. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2016. № 1. С. 84–9.

123. Пашнюк Л. О. Економічна безпека підприємства: сутність, складові та фактори забезпечення. *Інвестиції: практика та досвід*. 2012. № 22. С. 48–50.

124. Плєтнікова І. Л. Визначення рівня і забезпечення економічної безпеки залізниці : автореф. дис. ... к. екон. н. : 08.07.04. Харків : ХДАЗТ, 2001. 15 с.

125. Плисєнко Г. П. Якість надання освітніх послуг як чинник забезпечення ринку праці висококваліфікованими фахівцями. *Ринок праці та зайнятість населення*. 2016. № 2. С. 26–30.

126. Плєва Ю. Конфлікти між партнерами, або Як не вбити власну компанію. *Management* : інформ. портал сучасного менеджменту. 31.10.2019. URL: <http://www.management.com.ua/qm/qm255.html>.

127. Погорєлов Ю. С., Козаченко Г. В., Тюленєв Г.Д. Економічна безпека у системі вищої освіти України: сутність та характер. *Система економічної безпеки: держава, регіон, підприємство* : монографія : в 3-х т. Луганськ : Промдрук, 2014. Т. 3. С. 71–129.

128. Подольчак Н. Ю., Гаврилюк В. Я. Розвиток вищих навчальних закладів : монографія. Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2015. 184 с.

129. Половина офіційних безробітних має дипломи вишів. *Освіта.ua* : тематичний ресурс. 20.07.2020. URL: <https://osvita.ua/vnz/75165/>.

130. Полторак С. Т. Розвиток системи вищої військової освіти України та за кордоном: державноуправлінські аспекти. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 3. С. 70–73.

131. Портер М. Конкуренція. Москва ; СПб ; Киев : Вільямс, 2000. 756 с.

132. Про вищу освіту : Закон України № 1556-VII від 01.07.2014. *Верховна Рада України* : офіційний вебсайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text>.

133. Про внесення змін до деяких законів України щодо вдосконалення освітньої діяльності у сфері вищої освіти : Закон України № 392-IX від

18.12.2019 р. *Верховна Рада України* : офіційний вебсайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/392-20#Text>.

134. Про додаткові заходи щодо підвищення якості освіти в Україні : Указ Президента України №244/2008 від 20.03.2008 р. *Верховна Рада України* : офіційний вебсайт. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua>.

135. Про ліцензування певних видів господарської діяльності : Закон України № 222-VIII, від 02.03.2015 р. *Верховна Рада України* : офіційний вебсайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/222-19#Text/>

136. Про невідкладні заходи щодо запровадження зовнішнього незалежного оцінювання та моніторингу якості освіти : Постанова КМ України № 1312 від 31.12.2005. *Верховна Рада України* : офіційний вебсайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1312-2005-%D0%BF#Text>.

137. Про освіту : Закон України № 2145-VIII від 05.09.2017. *Верховна Рада України* : офіційний вебсайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>.

138. Прус Л. Р. Управління конкурентоспроможністю вищих навчальних закладів на засадах бенчмаркінгу : дис. ... к. екон. н. : 08.00.04. Тернопіль : Тернопільський національний економічний університет, 2008. 229 с.

139. Прус Л. Р. Управління конкурентоспроможністю вищих навчальних закладів на засадах бенчмаркінгу : автореф. дис. ... к. екон. н. : 08.00.04. Тернопіль : ТНЕУ, 2008. 20 с.

140. Радченко К. І. Стратегічний аналіз у бізнесі : навч. пос. 2-ге вид., доп. Львів : Новий Світ-2000, 2003. 272 с.

141. Реєстр суб'єктів освітньої діяльності. Заклади вищої освіти. ЄДБО: *Інфоресурс* : вебсайт даних. URL: <https://registry.edbo.gov.ua/>

142. Результати анкетування вступників 2020 року. *Університет «Крок»* : офіційний вебсайт. URL: <https://www.krok.edu.ua/ua/pro-krok/upravlinnya-yakistyu>.

143. Рейдер Р. Бенчмаркинг как инструмент определения стратегии и повышения прибыли. Москва : РИА «Стандарты и качество», 2007. 248 с.

144. Рекомендації Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти стосовно запровадження внутрішньої системи забезпечення якості. *НАЗЯВО*. URL: <https://naqa.gov.ua/2019/07/рекомендаціїнаціонального-агентств/>

145. Ржеуський А. В. Моделі, методи та засоби надання інформаційних послуг у сервіс-орієнтованих бібліотечних системах : Дис. ... к. н. із соціальних комунікацій : 27.00.03. Львів : Львівська політехніка. 2016. 203 с.

146. Ринок праці правників: роботодавці VS працівники. *Асоціація правників України* : офіційний вебсайт. 24.08.2019. URL: <https://uba.ua/ukr/news/6638/print/>

147. Ритвельдт Д., Качалин В. Сравнительный анализ эффективности предприятий как инструмент стратегического планирования. *Проблемы теории и практики управления*, 2013. № 3. С. 16–23.

148. Річний звіт Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти за 2019 рік / за заг. ред. проф. Сергія Квіта. Київ : Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти, 2020. 244 с.

149. Савельєв Є. В., Чеботар С. І., Штефанич Д. А. [та ін.]. Новітній маркетинг. Київ : Знання, 2008. 420 с.

150. Сакун Л. М., Лініченко А. О. Застосування концепції «Будинок якості» для вдосконалення якості туристичних послуг. *Економічний форум*. 2014. № 1. С. 145–149.

151. Серед ТОП-10 вишів, яким вступники цього року принесли більше держзамовлення, ніж торік, 6 університетів – регіональні, – Лілія Гриневич. *МОН України* : офіційний вебсайт. 09.08.2018. URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/sered-top-10-vishiv-yakim-vstupniki-cogo-roku-prinesli-bilshe-derzhzamovlennya-nizh-torik-6-universitetiv-regionalni-liliya-grinevich>.

152. Скрипник В. Приватна освіта: для нас – незвична, за кордоном – найкраща. *Освіта.ua* : тематичний ресурс. 22.01.2013. URL: https://osvita.ua/vnz/high_school/33639/

153. Сливоцький А., Моррісон Д. Дж., Андельман Б. Зона прибутку: стратегічна бізнес-модель як запорука завтрашніх прибутків. Львів : Український католицький університет, 2016. 432 с.

154. Снігир Л. П. Механізм забезпечення економічної безпеки вищих навчальних закладів у сучасних умовах : дис. ... к. екон. наук : 21.04.02. Київ : Університет економіки та права «КРОК», 2017. 250 с.
155. Снігир Л. П. Фактори загроз економічній безпеці вищих навчальних закладів. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. № 9. С. 648–649.
156. Соловьева Ю. Н. Конкурентные преимущества и бенчмаркинг : уч. пос. 2-е изд., испр. и доп. Москва : Юрайт, 2019. 139 с.
157. Стандарти і рекомендації щодо забезпечення якості в Європейському просторі вищої освіти. Київ : Європейська асоціація із забезпечення якості вищої освіти ; Ленвіт, 2006. 35 с.
158. Стандарти і рекомендації щодо забезпечення якості в Європейському просторі вищої освіти (ESG) : ухвалено Міністерською конференцією в Єревані, 14-15 травня 2015 р. Київ : Європейська асоціація із забезпечення якості вищої освіти ; ЦС, 2015. 32 с.
159. Статистичні дані ЄВІ/ЄФВВ 2019 року. *Український центр оцінювання якості освіти* : офіційний вебсайт. URL: <https://testportal.gov.ua/statystychni-dani-yevi-yefvv-2019-roku/>
160. Статистичні дані: 2018, 2019, 2020. *Український центр оцінювання якості освіти* : офіційний вебсайт. URL: <https://testportal.gov.ua/statystychni-dani/>
161. Статистичні дані: 2020. *Український центр оцінювання якості освіти* : офіційний вебсайт. URL: <https://testportal.gov.ua/statystychni-dani/>
162. Стратегія національного агентства із забезпечення якості вищої освіти до 2022 р. *НАЗЯВО* : офіційний вебсайт. URL: <https://naqa.gov.ua/misia-ta-strategiya-agentstva/>
163. Стратегія реформування вищої освіти в Україні до 2020 року (проект) : концептуальна записка. 2014. *ТНПУ ім. В. Гнатюка* : офіційний вебсайт. URL: <http://tnpu.edu.ua/EKTS/strate2014.pdf>.
164. Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2021–2031 роки : документ. МОН України. URL: http://www.reform.org.ua/proj_edu_strategy_2021-2031.pdf.

165. ТОП-10 найбільш та найменш популярних спеціальностей у 2017 році. *МОН України* : офіційний вебсайт. 14.09.2017. URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/usi-novivni-novini-2017-09-14-top-10-najbilsh-ta-najmensh-populyarnix-speczialnostej-u-2017-roczі>.

166. У ТОП-20 вишів, які отримують фінансування держави на науку, лідирують університети Києва, Харкова та Дніпра *МОН України* : офіційний вебсайт. 26.10.2019. URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/u-top-20-vishiv-yaki-otrimuyut-finansuvannya-derzhavi-na-nauku-lidiruyut-universiteti-kiyeva-harkova-ta-dnipra>.

167. Університетська автономія: її друзі та вороги / перекл. Т. В. Фініков. Київ : Таксон, 2008. 180 с.

168. Фініков Т.В. Інформаційні матеріали соціологічного дослідження «Реформування вищої освіти»: *Фонд «Демократичні ініціативи» ім. Ілька Кучеріва ; Юкрейніан соціолоджі сервіс*. 2015. URL: <http://dif.org.ua>.

169. Фініков Т. В., Терещук В. І. Локальні системи управління якістю: світовий досвід та українські практики побудови : навч. пос. Київ : Таксон, 2018. 316 с.

170. Хаммер М., Чампи Д. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе. СПб. : Изд. Петербургского ун-та, 1997. 332 с.

171. Царенко І. Фактори конкурентоспроможності вищої освіти. *Фактори впливу на формування та розвиток фінансової системи України* : матер. Міжнар. наук.-практ. конф. (28–29 листопада 2014 р.). Львів, 2014. Ч. 3. С. 38–41.

172. Цивільний кодекс України : документ № 435-IV від 16.01.2003 р. *ВР України* : офіційний вебсайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>.

173. Чекаловська Г. З. Бенчмаркінг як метод підвищення конкурентоспроможності закладів вищої освіти. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 35. С. 76–79.

174. Шведа Н. М. Формування системи управління машинобудівними підприємствами на засадах бенчмаркінгу : дис. ... к. екон. н. : 08.00.04. Тернопіль, 2015. 198 с.

175. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с.
176. Шульга І. П. Формування системи економічної безпеки емісійної діяльності акціонерних товариств: дис.... д-ра екон. н. : 21.04.02. Київ : Ун-т економіки та права КРОК", 2011. 409 с.
177. Шуміло О. С. Складові економічної безпеки підприємств роздрібної торгівлі. *Економічний простір*. 2015. № 100. С. 205–217.
178. Щегельская О. Реинжиниринг бизнес-процессов – необходимость в условиях динамичного рынка. *ИНТАЛЕВ* : официальный вебсайт. 1999. URL: <https://www.intalev.ua/library/articles/reinjiniring-biznes-processov--neobhodimost-v-usloviyah-dinamichnogo-rynka>.
179. Щербина В. М. Інформаційне забезпечення економічної безпеки підприємств та установ. *Актуальні проблеми економіки*. 2006. № 10(64). С. 220–225.
180. Щодо надання інформації з єдиної державної електронної бази з питань освіти: лист № 01-15/923 від 25 08.2020 р. на запит В. Маринович [електронний текст] / Міністерство освіти і науки України ; ДП «Інфоресурс».
181. Яструбський М. Я. Діяльність вищих навчальних закладів України: гармонійний розвиток, державне регулювання та інвестиційно-інноваційне забезпечення : монографія. Львів : Вид. Львів. політехніки, 2018. 196 с.
182. Address of Nicolas G. Hayek, chairman of the Swatch Group and keynote speaker at the «Economy Day» of economiesuisse, September 5, 2008, in Baden (Switzerland). *The Swatch Group*. URL: <https://www.swatchgroup.com/en/economy-day-swiss-business-federation-economiesuisse>.
183. AHELO Main Study. *Organisation for Economic Co-operation and Development*. July 2015. URL: <http://www.oecd.org/education/skills-beyond-school/ahelo-main-study.htm>.
184. Alstete J. W. Benchmarking in Higher Education. *ASHE-ERIC Higher Education Report*. Washington D.C. : The George Washington University Graduate School of Education and Human Development, 1995. No. 5. 141 p.

185. Armstrong M. *Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management Practice*. 12 ed. London, CoganPage, 402 p.
186. Baldrige Performance Excellence Program. *NIST: National Institute of Standards and Technology*. URL: <https://www.nist.gov/Baldrige/>
187. Bateman G. R. *Benchmarking and Management Education Teaching and Curriculum. Paper presented at the American Assembly of Collegiate Schools of Business Continuous Improvement Symposium*. 1994, September 22-23. St. Louis, MO, 1994.
188. Bell D. *The Coming of Post-Industrial Society. A venture in Social Forecasting*. – N.Y. : Basic Books, 1973. V.XII. 507 p.
189. *Benchmarking in Higher Education* / ed. by Norman Jackson and Helen Lund. Society for Research into Higher Education & Open University Press, 2000, 258 p.
190. *Benchmarks On Demand. APQC: американський центр продуктивності та якості* : офіційний вебсайт. URL: <https://www.apqc.org/what-we-do/benchmarking/benchmarks-on-demand>.
191. Bok D. *Universities in the Marketplace: The Commercialization of Higher Education*. Princeton ; Oxford : Princeton University Press, 2003. 224 p.
192. Burquel N., Vught F. van. *Benchmarking in European Higher Education: a step beyond current quality models. Tertiary Education and Management*. 2010. Vol. 16. Issue 3. P. 243–255.
193. Camp R. C. *Benchmarking*. München. Hanser, 1994. 353 p.
194. Camp R. *The Search for Industry Best Practices that lead to Superior Performances*. New York : Productivity Press, 2006. 320 p.
195. Caropreso F. *Competitive Benchmarking: Xerox's Powerful Quality Tool. Making Total Quality Happen* : The Conference Board. New York, 1990. Research 4. Report № 937. P. 53–68.
196. Christensen M., Horn M. B. *Innovation Imperative: Change Everything. The New York Times*. 2013. Nov. 1. URL:

<https://www.nytimes.com/2013/11/03/education/edlife/online-education-as-an-agent-of-transformation.html>.

197. Competitive Intelligence Council. *The Conference Board*. URL: <https://conference-board.org/councils/Competitive-Intelligence>.

198. Dublin Descriptors. ECA: European Consortium for Accreditation. URL: http://ecahe.eu/w/index.php/Dublin_Descriptors/

199. Education Industry 2021: View Trends, Analysis and Statistics. *Report Linker*. URL: https://www.reportlinker.com/market-report/Education-And-Training/8555/Education?gclid=EAIaIQobChMIyMyf5YKU7gIVBOqyCh1qnAIgEAAiAAAEgJmTPD_BwE.

200. Events an der IMC FH Krems. *IMC Fachhochschule Krems*. URL: <https://www.fh-krems.ac.at/>

201. Getting Started with Baldrige. *NIST: National Institute of Standards and Technology*. URL: <https://www.nist.gov/baldrige/self-assessing/getting-started>.

202. Grunig R., Gaggli R. *Process-Based Strategic Planning*. Heidelberg : Springer Verlag, 2001. 316 p.

203. Guide for Customer-Driven Benchmarking of Maintenance Activities. National Academies of Sciences Engineering Medicine. 2004. Rep. 511. Chapter 2: Selecting Benchmarking Partners. URL: <https://www.nap.edu/read/13720/chapter/4#30>.

204. Interesting Statistics About Higher Education in Poland are Published by GUS. *Polish National Agency for Academic Exchange*. 9 november. URL: <https://go-poland.pl/news/interesting-statistics-about-higher-education-poland-are-published-gus>.

205. Kano N. *Guide to TQM in Service Industries*. Tokyo : Asian Productivity Organization, 1996. 264 p.

206. Leppisaari I., Vainio L., Herrington J. International e-benchmarking: Flexible peer development of authentic learning principles in higher education. *Educational Media International*. 2011. № 48(3). P. 179–191.

207. Leppisaari I., Vainio L., Herrington J. International e-benchmarking: Flexible peer development of authentic learning principles in higher education. *Educational Media International*. 2011. № 48(3). P. 179–191.

208. Lillrank P., Kano N. Continuous Improvement: Quality Control Circles in Japanese Industry. First edition. Michigan Papers in Japanese Studies Publisher, 1989. 312 p.

209. Longbottom D. Article Benchmarking in the UK: An empirical study of practitioners and academics. *Benchmarking An International Journal*. 2000. № 7(2) P. 98–117.

210. Malcolm Baldrige National Quality Award. *Вікіпедія* : вільна енциклопедія. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Malcolm_Baldrige_National_Quality_Award.

211. McKinnon K. R., Walker S. H., Davis D. Benchmarking: a manual for Australian universities Permanent. Canberra : Department of Education, Training and Youth Affairs, 1999. URL: <http://hdl.voced.edu.au/10707/106099>.

212. Mizuno S., Akao Y. QFD: Customer-Driven Approach to Quality Planning and Deployment. 1st Edition. Tokyo : Asian Productivity Organization, 1994. 365 p.

213. Online Professional Skills Training. *American Management Association* : офіційний вебсайт. URL: <https://www.amanet.org/training-topics/business-enhancement/>

214. OPENDATA. Статистичні дані основної сесії ЗНО. *Український центр оцінювання якості освіти* : офіційний вебсайт. URL: <https://zno.testportal.com.ua/opendata>.

215. Post-secondary higher education establishments. *Federal Ministry Republic of Austria* : офіційний вебсайт. URL: <https://www.bmbwf.gv.at/en/Topics/Higher-education---universities/Higher-education-system/Post-secondary-higher-education-establishments.html>.

216. Powers V. J. Selecting a Benchmarking Partner: Five Tips for Success. *Quality Digest*. 10.1997. URL: <https://www.qualitydigest.com/oct97/html/benchmk.html>.

217. Rezić S., Govaert A., Bokonjić D., Gerholz K. H., Matošević M., Radmanović D. Benchmarking Handbook for the Universities of BiH. *TEMPUS Project*. Gent/Mostar 2014. 68 p.

218. Roth M. The Content Radar: A Model to Help You Clarify the “Added Value” of Content. *Rock Content*. URL: <https://en.rockcontent.com/blog/content-radar-model-help-clarify-added-value-content/>

219. Saaty T. L. A Scaling Method for Priorities in Hierarchical Structures. *J. Of Mathematical Psychology*. 1977. № 15. P. 234–281.

220. Shafer B. S., Coate L. E. Benchmarking in Higher Education: A Tool for Improving Quality and Reducing Cost. *Business Officer*. 1992. № 26(5). P. 28–35.

221. ShanghaiRanking’s Academic Ranking of World Universities 2019 Press Release. *Academic Ranking of World Universities*. 15.08.2019. UR: <http://www.shanghairanking.com/Academic-Ranking-of-World-Universities-2019-Press-Release.html>.

222. ShanghaiRanking’s Academic Ranking of World Universities 2019 Press Release. *Academic Ranking of World Universities*. 29.06.2020. UR: <http://www.shanghairanking.com/ShanghaiRankings-Global-Ranking-of-Academic-Subjects-2020-Press-Release.html>.

223. Sousa Bernardo Elvino De. The Last Prabhu: A Hunt for Roots. *DNA, Ancient Documents and Migration in Goa Perfect Paperback*. 1 July 2011. 225 p.

224. The EFQM Model is a globally recognised management framework that supports organisations in managing change and improving performance. *EFQM*. URL: <https://www.efqm.org/index.php/efqm-model/>

225. This section contains publications from GBN Members and from the GBN Secretariat. *Global Benchmarking Network : Глобальна бенчмаркінгова мережа*. URL: <https://www.globalbenchmarking.org/index.php/service/publications/>

226. Types of Benchmarking. *Global Leadership and Benchmarking Associates*. URL: <http://www.globalbenchmarking.org/benchmarking/types-of-benchmarking/>

227. Viner T. J. Marshall's Economics, in Relation to the Man and to His. *The American Economic Review*. 1941. Vol. 31. No. 2. P. 223–235.

228. Vught F. van, Balan A., Benneworth P. A University Benchmarking Handbook Benchmarking in European Higher Education. Brussels : ESMU 2010. 144 p.

229. Watson G. H. Benchmarking Code of Conduct. *Strategic Benchmarking Reloaded with Six Sigma: Improve Your Company's Performance Using Global Best Practice*. 2007. P. 277–280. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1002/9781119196648.app1>.

230. Watson G. H., Conti T., Kondō Y. *Quality Into the 21st Century: Perspectives on Quality and Competitiveness for Sustained Performance*. Milwaukee : ASQ Quality Press, 2003. 261 p.

231. Watson G. *The Benchmarking Workbook: Adapting Best Practices for Performance improvement*. New York : Productivity Press, 1992. 169 p.

232. World Development Indicators. *World Data Bank*. 04.03.2021. URL: <http://databank.worldbank.org/data/reports.aspx?source=world-development-indicators>.

233. Wzrasta innowacyjność polskiej nauki – szkolnictwo wyższe i nauka w liczbach. *Ministerstwo Edukacji i Nauki* : офіційний вебсайт. URL: <https://www.gov.pl/web/nauka/wzrasta-innowacyjnosc-polskiej-nauki--szkolnictwo-wyzsze-i-nauka-w-liczbach>.

234. Zairi M., Leonard P. *Practical Benchmarking: The Complete Guide: A complete guide*. Springer Science & Business Media, 2011. 262 p.

ДОДАТКИ

Додаток А

Довідки про впровадження результатів дослідження



Університет прикладних наук «АйЕмСі»

ДОВІДКА

**про впровадження результатів наукового дослідження
Маринович Вікторії Володимирівни на тему:
«Конкурентний бенчмаркінг у забезпеченні економічної безпеки
приватних закладів вищої освіти»**

Наукові результати дисертаційної роботи Маринович Вікторії Володимирівни на тему: «Конкурентний бенчмаркінг у забезпеченні економічної безпеки приватних закладів вищої освіти», поданої на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук (Київ, Україна), впроваджено у навчальний процес Університету прикладних наук «АйЕмСі» (м. Кремс, Австрія), а саме при проведенні автором кандидатського дослідження лекційних і практичних занять у названому університеті з дисциплін «Теорія організації та удосконалення /сталий розвиток організації» та «Технології створення та проведення презентацій». В основу занять було покладено матеріали дисертаційної роботи, в яких розкрито механізми забезпечення економічної безпеки закладів вищої освіти, які стосуються: *ситуаційних підходів, пов'язаних зі змінами в організації; діагностикою організації як (а) цілісної системи, (б) груп співробітників, (в) окремих співробітників; реструктуризацією організації та системним управлінням якістю в ній.*

Матеріали дисертаційної роботи Маринович В.В. використано також в науковій роботі викладачів та наукових співробітників Університету прикладних наук «АйЕмСі» при написанні ними статей і тез доповідей.

Університет прикладних наук «АйЕмСі» засвідчує, що запропоновані Маринович В.В. практичні рекомендації можуть бути використані в розбудові систем економічної безпеки закладів вищої освіти в різних країнах світу.

Директор програми з
експортноорієнтованого
менеджменту Інституту міжнародного бізнесу
професор

14 вересня 2020 р.

Ліпис: *В.В. Маринович*
Директор департаменту кадрів Вищого навчального закладу
Університету економіки та права "Крок"
20.09.2020 р.





УНІВЕРСИТЕТ «КРОК»

Україна, Київ, 03113,
вул. Табірна, 30-32, а/с 65
Тел.: (044) 455-57-57, 455-58-88, 455-56-66
Тел./факс: (044) 456-84-28
krok@krok.edu.ua

№ 56/1 від 08 квітня 2020 року

АКТ ВПРОВАДЖЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ НАУКОВОГО ДОСЛІДЖЕННЯ МАРИНОВИЧ ВІКТОРІЇ ВОЛОДИМИРІВНИ У ВНЗ «УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА ПРАВА «КРОК»

Результати наукового дослідження Маринович Вікторії Володимирівни, що були отримані при виконанні дисертаційної роботи на тему: «Конкурентний бенчмаркінг у забезпеченні економічної безпеки приватних закладів вищої освіти», поданої на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 21.04.02 – економічна безпека суб'єктів господарської діяльності, пройшли апробацію під час запровадження в навчальний та організаційно-освітній процес в Університеті економіки та права «КРОК».

У процесі розробки стратегічного плану розвитку Університету «КРОК» на прикладі кафедри міжнародних економічних відносин на основі дослідження Маринович В.В. було розроблено механізми забезпечення економічної безпеки навчально-наукових структурних підрозділів Університету з акцентом на формуванні іміджу кафедри як концентрованої форми виразу бенчмаркінгової технології.

При підготовці навчально-методичного забезпечення і викладання дисциплін «Теорія організації» та «Технології створення та проведення презентацій» для студентів спеціальності міжнародні економічні відносини (освітня програма експортно-орієнтований бізнес) було використано основоположні ідеї та висновки з проведеного дослідження стосовно ролі конкурентного бенчмаркінгу у забезпеченні розвитку організації (підприємства) та зміцненню її (його) економічної безпеки. Навчально-методичні документи, розроблені Маринович В.В., повністю відповідають завданню підвищення якості підготовки фахівців з міжнародних економічних відносин на базі компетентнісного підходу.

Перший проректор



А.М.Кучко



**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
"НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ"**

Україна, 03151, м. Київ, вул. Ушинського, 15
Internet: www.nam.kiev.ua

тел./факс: (044) 246 2446, (044) 246 2464
E-mail: office@nam.kiev.ua

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Перший проректор
ВНЗ «Національна академія управління»
Доктор економічних наук, професор
І.Ю.Штулер



26 січня 2021 року

АКТ

**про впровадження результатів наукового дослідження
Маринович Вікторії Володимирівни на тему «Конкурентний бенчмаркінг у
забезпеченні економічної безпеки приватних закладів вищої освіти»
у освітній процес та наукову діяльність
ВНЗ «Національна академія управління»**

Комісія у складі: завідувача кафедри маркетингу, управління та адміністрування д.е.н., професора М.М. Єрмошенка, завідувача кафедри міжнародних економічних відносин к.е.н., доцента В.К.Костопа та завідувача кафедри фінансів, обліку та фундаментальних економічних дисциплін к.е.н., Т.М.Сугак склали даний акт про те, що розроблені за результатами наукових пошуків Маринович Вікторії Володимирівни на тему: «Конкурентний бенчмаркінг у забезпеченні економічної безпеки приватних закладів вищої освіти» наукові висновки та пропозиції використовуються в навчальному процесі на денній та заочній формах навчання у ВНЗ «Національна академія управління» під час викладання дисциплін за спеціальностями 071 «Облік і оподаткування», 072 «Фінанси, банківська справа та страхування», 075 «Маркетинг», 292 «Міжнародні економічні відносини», 081 «Право».

В якості рекомендованих джерел використовуються наступні надані публікації:

1. Маринович В.В. Зміни в рамкових умовах використання конкурентного бенчмаркінгу. Вчені записки Університету «КРОК». Серія: Економіка. 2019. Вип. №4 (56). С. 135-142.

2. Маринович В.В. Місце конкурентного бенчмаркінгу у сучасному освітньому менеджменті. European Humanities Studies: State and Society. 2019. Issue 3 (II). P. 191-201.

3. Маринович В.В. Особливості забезпечення економічної безпеки закладів вищої освіти приватної форми власності в Україні. Science and Education a New Dimension. 2019. Vol.VII(35). Issue 213. P. 20-24.

4. Маринович В.В. Захист економічної безпеки фірми в інформаційному суспільстві в умовах стратегічних змін у міжнародному бізнесі. Зовнішня торгівля. Економічна безпека. 2014. Вип.10. С.84-89.

5. Маринович В.В. Конкурентний бенчмаркінг у забезпеченні економічної безпеки суб'єктів господарської діяльності. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики: зб. наук. пр. 2012. Вип. 1 (12). С. 112-117.

6. Маринович В.В. Економічний зміст та історія становлення бенчмаркінгу. Вчені записки Університету «КРОК». Серія: Економіка. 2011. Вип.28. С. 55-61.

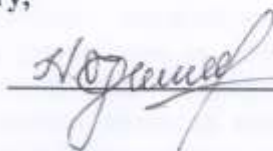
7. Маринович В.В. Нові підходи у використанні традиційних форм конкурентного бенчмаркінгу задля підвищення рівня економічної безпеки приватних закладів вищої освіти. Збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції «Priority directions of science and technology development» (Kyiv). 2020. С. 1316-1322.

8. Маринович В.В. Оцінка ефективності конкурентного бенчмаркінгу закладів вищої освіти у контексті забезпечення економічної безпеки. Збірник тез доповідей. Ч.7. Матер.міжн.науково-практ.конф.«Економіка, облік, фінанси та право: стратегічні пріоритети розвитку в умовах глобалізації» (Полтава). 2019. С. 47-48.

9. Маринович В.В. Інструменти конкурентного бенчмаркінгу у посиленні економічної безпеки суб'єктів господарської діяльності. Матеріали міжнар. наук.-практ. конф. [Інформаційна та економічна безпека (INFECO 2012)] (Харків). 2012. Вип.4 (102).том 2. С.4-6.

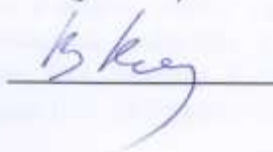
10. Маринович В.В. Бенчмаркінг: становление и перспективы. Материалы межд.науч-практ. конф. «Активное гражданство, солидарность и единение для развития» (Кишинев, Молдова). 2011. Вип.2. С. 88-94.

Завідувач кафедри економіки, маркетингу,
управління та адміністрування
доктор економічних наук, професор



Ермошенко М.М.

Завідувач кафедри
міжнародних економічних відносин
кандидат економічних наук, доцент



Костюк В.Р.

Завідувач кафедри фінансів, обліку
та фундаментальних економічних
дисциплін
кандидат економічних наук



Сугак Т.М.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
 ІНФРАСТРУКТУРИ ТА ТЕХНОЛОГІЙ**
 вул. Кирілівська, 9, м. Київ, 04071, Україна
 тел./факс: (044) 463-74-70, 482-51-26
 E-mail: duit@duit.edu.ua
 Код ЄДРПОУ 41330257



MINISTRY OF EDUCATION AND SCIENCE
 OF UKRAINE
**STATE UNIVERSITY OF INFRASTRUCTURE
 AND TECHNOLOGIES**
 9, Kyrylivska St., Kyiv, Ukraine, 04071
 tel./fax: (+38044) 463-7470, 482-51-26
 E-mail: duit@duit.edu.ua

25.02.2018 № *04/11-2018*

**ДОВІДКА ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ
 РЕЗУЛЬТАТІВ ДИСЕРТАЦІЙНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ
 МАРИНОВИЧ ВІКТОРІЇ ВОЛОДИМИРІВНИ
 за темою «Конкурентний бенчмаркінг у забезпеченні економічної
 безпеки приватних закладів вищої освіти»**

Результати наукового дослідження Маринович Вікторії Володимирівни, які були отримані при виконанні дисертаційної роботи на тему: «Конкурентний бенчмаркінг у забезпеченні економічної безпеки приватних закладів вищої освіти», поданої на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 21.04.02 – економічна безпека суб'єктів господарської діяльності, пройшли апробацію під час запровадження в навчальний та організаційно-освітній процес Державного університету інфраструктури та технологій.

У процесі розробки стратегічного плану розвитку Державного університету інфраструктури та технологій на основі дослідження Маринович В.В. було розроблено механізми забезпечення економічної безпеки структурних підрозділів ДУІТ з акцентом на формуванні його іміджу як концентрованої форми виразу бенчмаркінгової технології.

При підготовці навчально-методичного забезпечення і викладання дисциплін Соціально-економічна безпека; Управління конкурентоспроможністю; Потенціал і розвиток підприємства для студентів Факультету управління і технологій було використано основоположні ідеї та висновки з проведеного дослідження стосовно ролі конкурентного бенчмаркінгу у забезпеченні розвитку підприємств та зміцненню їх економічної безпеки. Навчально-методичні документи, розроблені Маринович В.В., повністю відповідають завданню з підвищення якості підготовки фахівців з спеціальностей 073 «Менеджмент» та 075 «Маркетинг» на базі компетентнісного підходу.

В.о. ректора Державного університету
 інфраструктури та технологій, к.т.н., професор

Брайковська Н.С. Брайковська

Проректор з науково-педагогічної
 роботи, к.пед.н., доцент

Дудник Ю.П. Дудник

Декан факультету управління і технологій,
 д.е.н., професор

Бонярь С.М. Бонярь



Відкритий**міжнародний
розвитку людини****УНІВЕРСИТЕТ****"УКРАЇНА"****Open****International
UNIVERSITY****of Human Development****"UKRAINE"****Білоцерківський інститут
економіки та управління**

Україна, Київська обл. м. Біла Церква, пров. Героїв Крут 2-ий, 42

№ тел. 8(04463) 32-0-31 № тел./факс 8 (04563) 8-66-80

Директор: doctornovaksp@gmail.com

№ 1 від 25 січня 2021

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Директор

Білоцерківського інституту економіки та управління

ВНЗ Університету «Україна»

Кандидат юридичних наук, доцент

Я.В. Новак

**АКТ****про впровадження результатів наукового дослідження****Маринович Вікторії Володимирівни на тему «Конкурентний бенчмаркінг у забезпеченні
економічної безпеки приватних закладів вищої освіти»****у освітній процес та наукову діяльність****Білоцерківського інституту економіки та управління****Університету «Україна»**

Комісія у складі: професора кафедри інформаційної аналітики, банківської справи та страхування О.М.Загурського, доцента кафедри інформаційної аналітики, банківської справи та страхування М.В.Півторака, доцента кафедри інформаційної аналітики, банківської справи та страхування С.В.Бойко склали даний акт про те, що розроблені за результатами наукових досліджень В.В.Маринович на тему: «Конкурентний бенчмаркінг у забезпеченні економічної безпеки приватних закладів вищої освіти», поданої на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 21.04.02 – економічна безпека суб'єктів господарської діяльності, наукові висновки та рекомендації використовуються в навчальному та організаційно-освітньому процесі у Білоцерківському інституті економіки та управління Університету «Україна» під час викладання дисциплін за спеціальностями 072 «Фінанси, банківська справа та страхування», 029 «Інформаційна, бібліотечна та архівна справа».

При підготовці навчально-методичного забезпечення і викладанні дисциплін було використано основоположні ідеї та висновки з проведеного дослідження стосовно забезпечення іміджу освітніх послуг через застосування споживчого конкурентного бенчмаркінгу та факторів, які впливають на визначення стратегії приватних закладів вищої освіти щодо забезпечення їх економічної безпеки. Публікації В.В. Маринович використовуються в якості рекомендованих джерел.

Доктор економічних наук, професор кафедри інформаційної аналітики, банківської справи та страхування О.М.Загурський

Кандидат економічних наук, доцент кафедри інформаційної аналітики, банківської справи та страхування М.В.Півторака

Кандидат економічних наук, доцент кафедри інформаційної аналітики, банківської справи та страхування С.В.Бойко

Список публікацій здобувача***Публікації у наукових фахових виданнях України та у виданнях України, які внесені до міжнародних наукометричних баз:***

1. Маринович В. В. Зміни в рамкових умовах використання конкурентного бенчмаркінгу. *Вчені записки Університету «КРОК»*. Серія: Економіка. 2019. Вип. №4 (56). С. 135–142. (ISSN International Center; Index Copernicus; Google Scholar; SIS; Academic Resource Index ResearchBib; Ulrichsweb Global Serials Directory; ISI). (0,69 д.а.).

2. Маринович В. В. Захист економічної безпеки фірми в інформаційному суспільстві в умовах стратегічних змін у міжнародному бізнесі. *Зовнішня торгівля. Економічна безпека*. 2014. Вип. 10. С. 84–89. (0,59 д.а.).

3. Маринович В. В. Конкурентний бенчмаркінг у забезпеченні економічної безпеки суб'єктів господарської діяльності. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики* : зб. наук. праць. 2012. Вип. 1 (12). С. 112–117. (ISSN). (0,48 д.а.).

4. Маринович В.В. Економічний зміст та історія становлення бенчмаркінгу. *Вчені записки Університету «КРОК»*. Серія: Економіка. 2011. Вип. 28. С. 55–61. (0,72 д.а.).

Публікації у виданнях іноземних держав, які внесені до міжнародних наукометричних баз:

5. Маринович В. В. Місце конкурентного бенчмаркінгу у сучасному освітньому менеджменті. *European Humanities Studies: State and Society*. 2019. Issue 3 (II). Р. 191–201. (Index Copernicus International; Biblioteka Narodowa (Polska); Polska Bibliografia Naukowa; Centrum NUKAT). (0,59 д.а.).

6. Маринович В. В. Особливості забезпечення економічної безпеки закладів вищої освіти приватної форми власності в Україні. *Science and Education a New Dimension*. 2019. Vol.VII(35). Issue 213. Р. 20–24. (Index Copernicus; Google

Scholar; Ulrichs Web Global Serials Directory; Union Of International Associations Yearbook; Scribd; Academia.Edu). (0,75 д.а.).

Матеріали наукових конференцій:

7. Маринович В.В. Нові підходи у використанні традиційних форм конкурентного бенчмаркінгу задля підвищення рівня економічної безпеки приватних закладів вищої освіти. Збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної онлайн конференції «Priority directions of science and technology development» (Kyiv). 2020. С. 1316-1322. URL: <https://sci-conf.com.ua/iv-mezhdunarodnaya-nauchno-prakticheskaya-konferentsiya-priority-directions-of-science-and-technology-development-20-22-dekabrya-2020-goda-kiev-ukraina-arhiv/> (дата звернення: 19.12.2020). (0,29 д.а.).

8. Маринович В.В. Оцінка ефективності конкурентного бенчмаркінгу закладів вищої освіти у контексті забезпечення економічної безпеки. Збірник тез доповідей. Ч. 7. Матер. міжн. наук.-практ. конф. «Економіка, облік, фінанси та право: стратегічні пріоритети розвитку в умовах глобалізації» (Полтава). 2019. С 47-48. (0,12 д.а.).

9. Маринович В.В. Інструменти конкурентного бенчмаркінгу у посиленні економічної безпеки суб'єктів господарської діяльності. Матеріали міжнар. наук.-практ. конф. [Інформаційна та економічна безпека (INFECO 2012)] (Харків). 2012. Вип.4 (102). Т 2. С. 4. (ISSN). (0,04 д.а.).

10. Маринович В.В. Бенчмаркинг: становление и перспективы. Материалы межд.науч-практ. конф. «Активное гражданство, солидарность и единение для развития» (Кишинев, Молдова). 2011. Вип. 2. С. 88-94. (0,5 д.а.).

Додаток В

Таблиця В

Еволюція методів забезпечення якості

Контроль якості	Основні зусилля зосереджені на наданні споживачу тільки якісної продукції, яка відповідає стандартам.
Управління процесами	Основні зусилля зосереджені на управлінні виробничими процесами для збільшення обсягів якісної продукції.
Менеджмент якості	Основні зусилля зосереджені на виявленні дефектів в процесі управління, а не на стадії виробництва.
Планування якості	Основні зусилля зосереджені на представленні високої якості через прийнятну ціну, яка постійно знижується, для задоволення споживача.
Загальне управління якості TQM	Основні зусилля зосереджені на постійному підвищенні якості, мінімізації виробничих витрат та постачанні у визначений термін.
Управління якістю через використання конкурентного бенчмаркінгу задля забезпечення економічної безпеки суб'єктів господарської діяльності (приватних закладів вищої освіти)	Основні зусилля зосереджені на постійному підвищенні якості надання освітніх послуг, конкурентоспроможності, забезпеченні новації цінності.

Джерело: розроблено автором на основі матеріалів [20].



Рис.Г Багаторівнева модель загроз ЕБ ПЗВО

Джерело: авторська розробка

Додаток Д

Таблиця Д

Визначення поняття «бенчмаркінг» у вітчизняній та зарубіжній літературі

Визначення	Автор	Джерело
Бенчмаркінг - <i>пошук і використання на практиці найрезультативніших методів організації робочих процесів</i>	Р. Кемп	Кемп С. Роберт. Легальный промышленный шпионаж: Бенчмаркинг бизнес-процессов: технологии поиска и внедрения лучших методов работы ваших конкурентов / Роберт С. Кемп; пер. с англ.; под ред. О. Б. Максимовой. – Днепропетровск : Баланс-Клуб, 2004. – 416 с., с.14
БМ - результат розвитку концепції конкурентоспроможності; <i>інструмент менеджменту, що використовується для виявлення можливостей самовдосконалення, визначення об'єктів самовдосконалення і стимулювання неперервності даного процесу з метою підвищення конкурентоспроможності компанії на міжнародних ринках</i>	Є.Михайлова	Михайлова Е. А. Бенчмаркинг / Е. А. Михайлова. – М.: Благовест-В, 2002. – 176 с., с.12; Михайлова Е.А. Основы бенчмаркинга Эволюция концепций качества / Е.А. Михайлова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2001. – № 2. – С. 114–121
БМ – <i>пошук і вивчення найкращих методів та способів підприємництва, щоб здійснювати власний бізнес краще й продуктивніше, та є напрямком маркетингових досліджень</i>	І. Аренков, Е. Багієв	Аренков И. А. Бенчмаркинг и маркетинговые решения / И. А. Аренков, Е. Г. Багиев; под науч. ред. акад. Г. Л.. Багиева. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 1997. – 144 с., с.31
БМ – <i>спосіб оцінки стратегій і цілей роботи відповідно до діяльності передових СГД, щоб гарантувати тривале стабільне становище на ринку</i>	М. Заїрі	Zairi M. Benchmarking for Best Practice / M. Zairi. – Oxford: Butterworth-Heinemann, 1992. – 345 p.,p. 14
БМ – <i>вид діяльності, що пов'язаний із споживачами, технологією й культурою підприємництва та здійснюється при плануванні з орієнтацією на створення цінностей і компетентності</i>	В. Брудхард	Bruckhard Werner. Benchmarking: Wettbewerbsorientierende Analyse, Planung und Umsetzung / Bruckhard Werner // TU Dresden, Materialien der Konferenz «Benchmarking 94», 1994. – 32 p., p. 10
БМ - чітко структурований, динамічний, стратегічний/тактичний <i>процес</i> прийняття рішення, мета якого – поліпшення роботи СГД з урахуванням своїх результатів та результатів конкурентів	Р. К. Донован	Donovan R. K. All Around Cure – If I Don't Agree? / R. K. Donovan. – Oklahoma : Cambridge University, 2000. – 196 p., p.16
БМ - один із <i>управлінських інструментів</i> , таких як загальне управління якістю, вимір задоволеності споживачів, які	Дж. Роберт, Дж. Боксвелл	Robert J. Benchmarking for Competitive Advantage / J. Robert, J. Boxwell. – London : McGraw-Hill

широко використовують СГД		Professional Publishing, 1994. – 224 p. , p.23
БМ – <i>мистецтво</i> обґрунтування того, що інші роблять краще, і вивчення, вдосконалення та використання інших методів роботи	Д. Муні	Mooni D. If I were a Top-Manager and Met Benchmarking – What Schould I Do? / D. Mooni // Materials of the Management Conference 1998 in Traille, France, 1998. – Р. 43., p.7
БМ - <i>метод</i> управління ефективністю різних сфер діяльності (виробництва, збуту, логістики, фінансів, кадрової політики й ін.), що базується на порівняльному аналізі роботи СГД з кращими представниками галузі (або інших галузей), який полягає в оцінці власної і галузевої ефективності, ідентифікації і вивченні роботи галузевих лідерів і впровадженні найкращих галузевих досягнень у власну діяльність	А. Гончарук	Гончарук А. Г. Бенмаркинг як метод управління ефективністю підприємства / А. Г. Гончарук // Труды Одесского политехнического университета. – 2007. – Вип. 1 (27). – С. 253–257. , с.253
БМ – <i>функція</i> управління, спрямована на досягнення найвищих результатів шляхом постійного впровадження елементів діяльності конкурентів, СГД інших областей і ринків функціонування й внутрішніх підрозділів на основі попередньо обумовленого обміну інформацією	Т.Вишинська	Вишинська Т.Л. Бенчмаркінг в Україні: психологічний аспект / Т.Л. Вишинська // Практик-продаж. – Хмельницький: Хмельницький національний університет. – 2005. – № 3. – С. 43-46.

Джерело: авторська розробка

Додаток Е

Таблиця Е

Класифікація основних логічних одиниць конкурентного бенчмаркінгу

Критерії класифікаційних ознак та властивостей КБ	Пояснення	Основні логічні (структурні) одиниці
Предмет КБ	продукція, послуги, процеси, обладнання, інновації	КБ продукції (послуг) (Generic Benchmarking) КБ витрат КБ характеристики споживачів КБ КСП (діяльності) ЗВО КБ інновацій КМ умов КМ СГД Галузевий КБ Самооцінка ЗВО
Об'єкт / суб'єкт КБ	ЗВО та його бізнес-одиниці (ключовий) методи: просування, цінової політики, асортиментної політики, реалізації продукції та послуг, управління: (а) ЗВО, (б) персоналом, (в) збутом продукції та послуг, процеси: основні та підтримуючі технології : виробничі, інформаційні, телекомунікаційні, транспортні, соціальні, управління персоналом тощо) якісні параметри продукції та послуг показники фінансової діяльності окремих підрозділів та загалом ЗВО	За об'єктом порівняння: процесноорієнтований проблемоорієнтований За суб'єктом порівняння: конкурентний бенчмаркінг партнерський бенчмаркінг
Мета КБ	оцінка та постановка цілей, які можливо досягнути на основі досвіду ЗВО-лідерів, запровадження змін у діяльність ЗВО покращення процесів моніторинг роботи ЗВО-конкурентів	
Учасники процесу КБ		індивідуальний партнерський консультаційний корпоративний асоціативний
Фази інновації КБ	пошук ідей, планування, розробка (удосконалення), виробництво, просування продукції (послуг) на ринок	тимчасова менеджмент-технологія постійна менеджмент-технологія

Напрямки порівняння і вдосконалень КБ		вертикальний горизонтальний системний
Масштаб КБ	комплексний КБ функціональний КБ	індивідуальний конкурентний самооцінка стратегічний організаційний галузевий міжгалузевий регіональний національний міжнародний глобальний функціональний комплексний (загальний)
Характеристики, які описують внутрішню природу предмету КБ	продукція (послуги) витрати споживачі конкурентоспроможність ЗВО конфіденційність умови рекламна інформація в Інтернеті та в публікаціях	споживчий КБ як окремий вектор
Класифікаційні ознаки		
(1) часова спрямованість		товарний (40-ві рр.) конкурентний(80-ті рр.) процесний (90-ті рр.) стратегічний (90-ті рр.) глобальний (2000-ні рр.)
(2) просторова спрямованість	(2.1) КБ середовища	структурні рівні КБ макросередовища: галузевий міжгалузевий структурні рівні КБ мікросередовища: конкурентний загальний функціональний
	(2.2) розташування СГД-донора:	внутрішній зовнішній глобальний
(3) порівняльна спрямованість	(3.1) КБ за масштабом порівняння: (3.2) КБ за напрямками порівняння	організаційний стратегічний регіональний національний міжнародний комплексний (загальний) функціональний вертикальний горизонтальний індивідуальний індивідуальний конкурентний

	удосконалень: (3.3) КБ за учасниками порівняння: (3.4) КБ за суб'єктом порівняння: (3.5) КБ за предметом порівняння: (3.6) КБ за зовнішнім порівнянням: (3.7) КБ за внутрішнім порівнянням: (3.8) КБ за часовою спрямованістю/часом реалізації	консультативний корпоративний (партнерські відносини) асоціативний кооперативний конкурентний партнерський процесний стратегічний функціональний партнерський конкурентний індивідуальний індивідуальний конкурентний стратегічний глобальний функціональний міжнародний галузевий міжгалузевий фірмовий виробничий технологічний метричний операційний стратегічний оперативний (тактичний) операційний
(4) КБ за рівнем застосування	(4.1) КБ за рівнями цілей та рівнями управління:	стратегічний оперативний (тактичний) операційний
(5) КБ за обміном даними		електронний інтерактивний інституційний споживчий

Джерело: авторська розробка

Концепція конкурентного бенчмаркінгу в галузі освіти (приватні заклади вищої освіти)

(авторська розробка)

Приватні заклади вищої освіти (ПЗВО) в епоху глобалізації в освітньому секторі усвідомлюють необхідність всебічного та детального вивчення кращих досягнень конкурентів з метою їх подальшого використання задля набуття конкурентоспроможності, підвищення прибутковості та якості освітніх послуг. Набуття конкурентних переваг, підвищення прибутковості та якості освітніх послуг (приватними) закладами вищої освіти (ЗВО) необхідно організовувати як нову стратегію, яка базується на співпраці та взаємодії споживача та пропозиціонера освітніх послуг, ЗВО-донора та ЗВО-реципієнта. *Якість* – одне з першочергових завдань в умовах ринкової економіки, де відбулися справжні революції в приватному секторі галузі освіти. Саме за допомогою впровадження систем управління якістю (приватні) ЗВО досягають позицій лідерів на різних ринках та отримують можливості для отримання прибутковості та конкурентоспроможності.

Під конкурентним бенчмаркінгом (КБ) слід розуміти аналіз діяльності конкурентів з метою формування якісно нових процесів з урахуванням досвіду передових суб'єктів господарської діяльності. Найважливішим компонентом концепції КБ є внутрішньо університетські технології ведення освітньої діяльності, на основі яких, відповідно до законів України та інших нормативно-правових актів у сфері освіти, положень про забезпечення якості освітньої діяльності та якості вищої освіти, стандартів ДСТУ ISO 9001:2015, визначаються критерії і ступені порівняння для самообстеження (внутрішнього КБ) закладу освіти.

Особливість КБ в освітній галузі полягає в тому, що це інноваційна технологія, яка забезпечує конкурентоспроможність ПЗВО в довгостроковій перспективі. Вона спрямована на пошук найперспективніших управлінських

рішень, що впливають в тому числі і на інноваційну діяльність ПЗВО і мають довгострокові наслідки, та на зіставлення ЗВО-донорів та ЗВО-реципієнтів для розвитку останніх та надання нових послуг з використанням наукових досліджень, передових технологій, які забезпечують ефективне використання ресурсів.

Принципи конкурентної бенчмаркінгової діяльності полягають у взаємності, аналогії, вимірюванні, достовірності інформації (Г. Ватсон). До принципів, які відображають сутність конкурентного бенчмаркінгу належать: *зовнішній огляд дій; концентрація на ключових процесах ЗВО-донорів; постійне спостереження за ЗВО-донорами з конкурентному бенчмаркінгу; поліпшення освітнього рівня трудового колективу; заохочення сприйняття нових ідей; моніторинг думки споживачів на кожному етапі процесу; фокусування організаційних ресурсів на розвиток кращих практик; оптимальність; автономність; прозорість (щодо інформації та даних економічних агентів); систематичне проведення внутрішнього конкурентного бенчмаркінгу.*

Методичні рекомендації із впровадження системи забезпечення та вдосконалення якості на базі КБ, які б враховували специфіку цього сектора надаються в наукових розробках, дисертаціях. КБ розглядається не просто як метод аналіз, а як комплексний метод управління на основі перманентного співставлення з обраними еталонами, в ролі яких можуть використовуватися об'єкти дослідження у внутрішньому (підрозділи закладу) і зовнішньому середовищі ЗВО (конкуренти, лідери галузі та організації інших галузей).

КБ не лише інструментом моніторингу і порівняння для побудови рейтингів або способом вироблення деяких узагальнених (усереднених) стандартів галузі, а й дієвою технологією забезпечення економічної безпеки ПЗВО. Його роль у посиленні економічної безпеки ПЗВО полягає у наступному:

- виявлення рівня розвитку ЗВО-донора-еталона та шляхів досягнення цього рівня у порівнянні із ЗВО-реципієнтом;
- виявлення ЗВО власних резервів для удосконалення своєї діяльності;
- створення ЗВО власного інтелектуального активу;

- встановлення ділових зв'язків з партнерами та експертами з метою мінімізації затрат на оцінювання власної діяльності та діяльності ЗВО-донорів;
- зміцнення власних позицій на національному та світовому ринках.

Конкурентний бенчмаркінг використовує різноманітні інструменти для діагностики управління економічною безпекою ЗВО, які дозволяють виявити її стан, серед яких можна виділити: SWOT – аналіз ЗВО, збалансовану систему показників (Balanced Scorecard), модель організаційної самооцінки Тіто Конті, карти якості Дженса Далгаарда, моделі премій в області якості, які розробляються і діють на різних рівнях управління - міжнародному (регіональному), національних (державному, галузевому, корпоративному): Національної нагороди за якість Малколма Болдріджа (США), модель EFQM Європейської премії якості, RADAR.

Через функції КБ реалізується захист економічних інтересів ПЗВО від внутрішніх та зовнішніх загроз за умови дотримання низки вищезазначених принципів. Функції конкурентного бенчмаркінгу в освітній галузі реалізуються через:

- функцію управління, що реалізується шляхом планування еталонного зіставлення: вивчення зовнішніх і внутрішніх умов; визначення цілей і завдань; розробку планів адаптації і впровадження передового досвіду; вибір стратегій зближення із ЗВО-еталоном; складання кошторису витрат на проведення процесу конкурентного бенчмаркінгу;
- функцію організації процесу КБ, яка полягає в організації збору інформації про діяльність ЗВО-донора з еталонного зіставлення; укладання із ЗВО-донором з КБ угод і договорів про співпрацю в процесі проведення еталонного зіставлення; вибору форм і інструментів КБ; організації управління технологією КБ та інформаційно-аналітичного інструментарію. Ця складова управлінської функції визначає: що, як, коли необхідно зробити. Вона безпосередньо не пов'язана з ефективністю процесу бенчмаркування, але може ґрунтуватися на ефективності вибору зовнішніх ознак та властивостей КБ й ефективності роботи команди з КБ.

- функцію контролю процесу КБ. Це організація контролю якості процесу, у якому якість продукції та послуг є лише одним з елементів загальної якості. Ця складова полягає в усвідомленні ЗВО того, що задоволення споживача є запорукою їхніх успіхів у освітній діяльності та зміні ставлення ЗВО до того, що становить зміст задоволення споживача і як можна і необхідно вирішувати його проблеми.

- функцію координації процесу КБ полягає у постійному порівнянні бажаних змін і результатів бізнесу зі створеною еталонною моделлю власної організації бізнесу. Ця складова на основі отриманого результату створює і підтримує системи безупинних покращень результативності бізнесу.

Потенціал ЗВО прямо впливає на прибуток економічного агента, тобто його спроможність виробляти оптимальну кількість конкурентоспроможних освітніх послуг, ефективно використовуючи наявні з науково-технічні, трудові, фінансові, інформаційні, маркетингові, організаційно-управлінські, інтелектуальні, інвестиційні, виробничі, інноваційні, інфраструктурні ресурси.

ПЗВО виконує наступні завдання КБ, які визначають його як специфічну технологію управління, чітко орієнтовану на масштабні інноваційні процеси, які забезпечують підвищення економічної безпеки ЗВО:

- оцінює внутрішній потенціал ПЗВО та прогнозує розвиток ПЗВО;
- проводить порівняльну оцінку стосовно базових об'єктів конкурентного бенчмаркінгу;
- обґрунтовує цільові значення параметрів ефективності діяльності ПЗВО з урахуванням наявного потенціалу і досягнень ЗВО-конкурентів-лідерів;
- формує заходи, необхідні для забезпечення лідируючих позицій, в тому числі розробляє інноваційні підходи до вдосконалення бізнес-процесів і нових прийомів підвищення якості продукції та послуг і ефективності роботи;
- забезпечує реалізацію заходів для досягнення цілей конкурентного бенчмаркінгу;
- переорієнтує корпоративну культуру і ментальність.

Додаток И
Додаток И.1

АНКЕТА

1. Чому Ви обрали «Освітню програму навчання іноземною мовою» в Університеті «КРОК»?

2. Чи задоволені Ви освітніми послугами, які надаються на «Освітній програмі навчання іноземною мовою» в Університеті «КРОК»?

3. Які освітні послуги Вас не влаштовують або можуть бути покращені?

4. Які ваші очікування як споживача освітніх послуг від «Освітньої програми навчання іноземною мовою» в Університеті «КРОК»?

Результати опитування

АНКЕТА

1. Чому Ви обрали «Освітню програму навчання іноземною мовою» в Університеті «КРОК»?

Я дізналася про програму на сайті відкритих дверей в Університеті "КРОК"

2. Чи задоволені Ви освітніми послугами, які надаються на «Освітній програмі навчання іноземною мовою» в Університеті «КРОК»?

так

3. Які освітні послуги Вас не влаштовують або можуть бути покращені?

можливо, скупити більше прикладів

4. Які ваші очікування як споживача освітніх послуг від «Освітньої програми навчання іноземною мовою» в Університеті «КРОК»?

можливо, більше практичних занять, більше роботи на - вивчення рідної іноземної мови, більше роботи за кордоном

АНКЕТА

1. Чому Ви обрали «Освітню програму навчання іноземною мовою» в Університеті «КРОК»?

на програмі навчався мій товариш; тому спробався і
він мені порадив програму

2. Чи задоволені Ви освітніми послугами, які надаються на «Освітній програмі навчання іноземною мовою» в Університеті «КРОК»?

так

3. Які освітні послуги Вас не влаштовують або можуть бути покращені?

отримання практичних навичок

4. Які ваші очікування як споживача освітніх послуг від «Освітньої програми навчання іноземною мовою» в Університеті «КРОК»?

отримання: поїхати в Крмс, знайти роботу за кордоном,
продовжити навчання в магістратурі за кордоном,
нижча ціна за навчання.

Додаток К

Таблиця К.1

Оцінка середньозваженого значення для вимоги споживача «вартість»

вартість	i	n_i (кількість опитаних людей)	$n_i * i$
дуже негативна	1	5	5
негативна	2	10	20
нейтральна	3	25	75
задовільна	4	40	160
дуже задовільна	5	20	100
Сума		N=1000	$\sum n_i * i = 360$
$X = \sum n_i * i / N$			3.6

Джерело: авторська розробка

Таблиця К.2

Оцінка середньозваженого значення для вимоги споживача «отримання диплома державного зразка»

отримання диплома державного зразка	i	n_i (кількість опитаних людей)	$n_i * i$
дуже негативна	1	10	10
негативна	2	5	10
нейтральна	3	25	75
задовільна	4	40	160
дуже задовільна	5	20	100
Сума		N=100	$\sum n_i * i = 355$
$X = \sum n_i * i / N$			3.55

Джерело: авторська розробка

Таблиця К.3

Оцінка середньозваженого значення для вимоги споживача «відвідування лекцій та семінарів за бажанням»

відвідування лекцій та семінарів за бажанням	i	n_i (кількість опитаних людей)	$n_i * i$
дуже негативна	1	40	40
негативна	2	5	10
нейтральна	3	25	75
задовільна	4	20	80
дуже задовільна	5	10	50
Сума		N=100	$\sum n_i * i = 255$
$X = \sum n_i * i / N$			2.55

Джерело: авторська розробка

Таблиця К.4

Оцінка середньозваженого значення для вимоги споживача «проведення лекцій іноземними лекторами»

проведення лекцій іноземними лекторами	i	n_i (кількість опитаних людей)	$n_i * i$
дуже негативна	1	5	5
негативна	2	15	30
нейтральна	3	25	75
задовільна	4	20	80
дуже задовільна	5	35	175
Сума		N=1000	$\sum n_i * i = 360$
$X = \sum n_i * i / N$			3.6

Джерело: авторська розробка

Таблиця К.5

Оцінка середньозваженого значення для вимоги споживача «навчання в Європі»

навчання в Європі	i	n_i (кількість опитаних людей)	$n_i * i$
дуже негативна	1	25	25
негативна	2	15	30
нейтральна	3	5	15
задовільна	4	20	80
дуже задовільна	5	35	175
Сума		N=1000	$\sum n_i * i = 325$
$X = \sum n_i * i / N$			3.2

Джерело: авторська розробка

Таблиця К.6

Оцінка середньозваженого значення для вимоги споживача «забезпечення посібниками»

забезпечення посібниками	i	n_i (кількість опитаних людей)	$n_i * i$
дуже негативна	1	5	5
негативна	2	5	10
нейтральна	3	35	105
задовільна	4	20	80
дуже задовільна	5	35	175
Сума		N=100	$\sum n_i * i = 375$
$X = \sum n_i * i / N$			3.7

Джерело: авторська розробка

Таблиця К.7

Оцінка середньозваженого значення для вимоги споживача «отримання практичних навичок»

отримання практичних навичок	i	n_i (кількість опитаних людей)	$n_i * i$
дуже негативна	1	5	5
негативна	2	5	10
нейтральна	3	5	105
задовільна	4	20	80
дуже задовільна	5	65	325
Сума		N=100	$\sum n_i * i = 525$
$X = \sum n_i * i / N$			5.2

Джерело: авторська розробка

Таблиця К.8

Оцінка середньозваженого значення для вимоги споживача «робота за спеціальністю»

робота за спеціальністю	i	n_i (кількість опитаних людей)	$n_i * i$
дуже негативна	1	5	5
негативна	2	5	10
нейтральна	3	15	105
задовільна	4	30	120
дуже задовільна	5	45	225
Сума		N=100	$\sum n_i * i = 465$
$X = \sum n_i * i / N$			4.6

Джерело: авторська розробка

Взаємозв'язок: 9 тісний 3 середній 1 слабкий		Характеристики програми (як)								
		Значимість (з позиції споживача)	Тривалість	Визнання диплому державними та іноземними роботодавцями	Вільне відвідування лекцій та семінарів	Навчання іноземною мовою	Навчання в європейському ЗВО за обміном	Вільний доступ до бібліотеки	Проходження виробничої практики	Працевлаштування
Вимоги до програми (що)										
Вартість		3	3						3	
Отримання диплому державного зразка		4				3				9
Відвідування лекцій та семінарів за бажанням		5	1			9				3
Проведення лекцій іноземними лекторами		3	1						9	
Навчання в Європі		2				9				
Забезпечення посібниками		6			9					
Отримання практичних навичок		1	3							
Робота за спеціальністю		2								9

Рис. К. Матриця «будинок якості» для систематизації зібраної інформації про вимоги та побажання споживача на «Освітній програмі навчання іноземною мовою»

Джерело: авторська розробка

Додаток М

Додаток М.1

АНКЕТА

(пропозиція автора)

1. Яке місце займає ваш заклад вищої освіти на ринку?_____
2. Яке місце ви б хотіли займати серед ваших конкурентів?_____
3. Що ви знаєте про ваших конкурентів, споживачів освітніх послуг?_____
4. Що ви хотіли б знати про ринки освітніх послуг, конкурентів, споживачів освітніх послуг?_____
5. Яка інформація допомагає вам надати відповіді на питання: як бути більш успішними, ніж конкуренти, і як задовольнити споживача освітніх послуг?_____
6. Для яких функцій може знадобитися аналіз даних?_____
7. Чи знаєте ви який розмір ринку освітніх послуг (його цінність, обсяг)?
8. Чи знаєте ви який стан ринку освітніх послуг?_____
9. Чи є тенденції до розширення, статичності або скорочення ринку освітніх послуг?_____
10. У чому основа конкуренції? Чим ви відрізняєтесь від конкурентів?_____
11. Що ви знаєте про споживачів освітніх послуг? Що вони вважають за краще? Які групи споживачів можуть стати потенційними покупцями освітніх послуг, які ви пропонуєте?_____
12. Що ви знаєте про стиль життя споживачів освітніх послуг? Які їх типові покупки?_____
13. Які торговельні, маркетингові та комунікаційні методи ви використовуєте? Які з них є ефективними?_____

14. Наскільки задоволені споживачі освітніх послуг вашою продукцією і послугами вашого закладу вищої освіти? Продукцією та послугами конкурентів?_____

15. Чи достатньо національної статистики для порівняння або для оцінювання частки ринку, визначення тенденцій, встановлення чисельності покупців в сфері освіти?_____

16. Чи використовуєте ви Інтернет для досліджень і збирання інформації?_____

17. Чи користуєтеся ви допомогою професійних асоціацій?_____

18. Чи є ви учасником обміну даними про продажі освітніх послуг, про частку бренду? Звідки ви отримуєте дані про розмір ринку освітніх послуг, про продажі своїх освітніх послуг по відношенню до загальних продажів на ринку, про частку бренду на ринку по кожній категорії продукції?_____

19. Ваша думка про конкурентів чи про себе:

- Сучасний або застарілий імідж?_____

- Чи здатні бути лідерами на ринку?_____

- Хороший асортимент освітніх послуг чи обмежений?_____

- Який прогресивний підхід до розробки освітніх послуг ви застосовуєте?_____

- Чи вигідно купувати освітні послуги, які ви пропонуєте?_____

- Як ви оцінюєте роботу персоналу?_____

- Чи достатньо у вас споживачів освітніх послуг?_____

20. Чи систематично ви відстежуєте частки ринку освітніх послуг?_____

- На якому ринку – статичному, чи тому, що розширюється чи звужується, - рівень ваших продажів вищий?_____

-Як ви оцінюєте діяльність конкурентів - хто з них працює краще або гірше?_____

-Які категорії продукції чи послуг продаються краще або гірше в порівнянні з продукцією чи послугами конкурентів?_____

- Чи володієте ви більшою інформацією про ринок, ніж конкуренти?_____

- Чи концентруються продажів межах бази споживачів освітніх послуг у порівнянні з концентрацією продажів конкурента?_____

- Наскільки ефективна реклама?_____

21. Яке найбільш проблемне місце у вашому закладі вищої освіти?_____

22. Яким інструментом подолання вищевказаної проблеми ви користуєтесь?_____

23. Чи запроваджено конкурентний бенчмаркінг в систему управління вашого закладу вищої освіти? _____

Якщо ні, чому:_____

- ви не знаєте про цю технологію управління_____

- це занадто дорого_____

- немає фахівців / консультантів, хто б провів дослідження_____

-слабка дисципліна і відсутність мотивації у працівників_____

-неприйняття нових стандартів роботи і страх збільшеного рівня відповідальності

- обмеженість організаційних ресурсів_____

- недостатність прикладів успішного впровадження_____

- обмеженість фінансових ресурсів_____

- закритість університетів і власний комплекс «засекреченості»_____

Додаток М.2

Анкети для збирання інформації про організації міжнародного співробітництва та інновацій в освітній діяльності у ЗВО-партнерах.

АНКЕТА

з організації міжнародного співробітництва в ЗВО

1. Політика інтернаціоналізації.

Опишіть, як виробляється політика інтернаціоналізації у Вашому ЗВО. Наведіть основні положення цієї політики. Для кожного з питань, будь ласка, оберіть (v) найбільш прийнятні відповіді.

1.1. На якому місці серед інших важливих проблем стоїть завдання інтернаціоналізації у Вашому ЗВО? Які завдання мають більш високий пріоритет?

1.2. Вкажіть, чому інтернаціоналізація є одним з пріоритетних напрямків діяльності Вашого ЗВО. Назвіть три найбільш важливі причини:

1. _____
2. _____
3. _____

1.3. Чи прийняті у Вашому ЗВО політика інтернаціоналізації або стратегічний план? Якщо Так, будь ласка, надішліть його або вкажіть сайт на якому розміщені ці документи.

1.4. Хто є основними замовниками, споживачами, іншими зацікавленими сторонами (зовнішніми і внутрішніми «акціонерами») процесу реалізації політики інтернаціоналізації і розвитку міжнародного співробітництва?

1.5. Хто виробляє загально університетську політику / стратегію інтернаціоналізації?

1.6. Чи охоплює ця політика / стратегія інтернаціоналізації весь ЗВО?

1.7. Чи існує у Вашому ЗВО управління / відділ, який відповідає за здійснення цієї політики / стратегії?

1.8. Чи є в бюджеті Вашого ЗВО спеціальна стаття для здійснення політики / стратегії інтернаціоналізації?

1.9. Чи містить політика / стратегія інтернаціоналізації Вашого ЗВО географічні / регіональні пріоритети?

Якщо так, будь ласка, вкажіть основні:

1. _____
2. _____
3. _____

1.10. Чи існують критерії, за якими відстежується досягнення Вашим ЗВО цілей політики / стратегії інтернаціоналізації? Якщо Так, вкажіть які

1.11. Оберіть види програм інтернаціоналізації, здійснювані у Вашому ЗВО:

науково-орієнтовані

освітньо-орієнтовані

регіонально-орієнтовані

інші _____

1.12. Як розвиток міжнародного співробітництва на факультетах, кафедрах і в інших підрозділах співвідноситься з загально університетською політикою інтернаціоналізації?

1.13. Яким чином вирішуються протиріччя в розстановці пріоритетів при формуванні загально університетської політики інтернаціоналізації?

1.14. Які дані і інформація використовуються для прийняття таких рішень?

1.15. Що б Ви хотіли додати щодо політики інтернаціоналізації у Вашому ЗВО?

2. Пріоритети в області інтернаціоналізації.

2.1. За шкалою від 1 до 5 (1 = найважливіший), вкажіть рівень важливості встановлений у Вашому ЗВО для наступних напрямків діяльності (аспектів) в області інтернаціоналізації:

Мобільність споживачів	
Мобільність професорсько-викладацького складу	
Введення міжнародних критеріїв (стандартів) для навчальних курсів	
Посилення міжнародного науково-дослідного співробітництва	
Міжнародні зв'язки, проекти розвитку	
Додаткові навчальні курси для іноземних споживачів	
Комерційний експорт або імпорт освітніх програм	
Розвиток спільних освітніх програм	
Інші напрями, будь-ласка, вкажіть)	

2.2. Кількість виїздів співробітників, аспірантів і споживачів освітніх послуг Вашого ЗВО за кордон:

	2010	2015	2019
співробітники			
аспіранти			
споживачі			

2.3. Кількість іноземців, які навчаються в Вашому ЗВО:

споживачі			
аспіранти			
стажери			

2.4. Кількість іноземних професорів, які викладали в Вашому ЗВО

2010 _____ 2015 _____ 2019 _____

З яких спеціальностей?

2.5. За шкалою від 1 до 5 (1 = найбільш значущий), вкажіть, які із перерахованих нижче аспектів мають найбільше значення для розвитку програм мобільності споживачів:

Наявність в структурі міжнародних служб ЗВО підрозділів чи співробітників, які відповідають за організацію академічної мобільності	
Наявність в ЗВО програм на іноземній мові	
Наявність освітніх проєктів, які включають академічну мобільність	
Наявність в ЗВО нормативних документів та відпрацьованих процедур, які забезпечують академічну мобільність	
Інше(будь-ласка, вкажіть):	

2.6. Кількість спільних міжнародних проєктів, які здійснюються в Вашому ЗВО:

2.6. Кількість спільних міжнародних проєктів, які здійснюються в Вашому ЗВО:

гуманітарні науки			
природничі науки			
технічні науки			
університетське управління			

2.7. Опишіть партнерські зв'язки Вашого ЗВО із закордонними університетами (за наслідками 2019 р.)

--	--	--

2.8. Будь ласка, назвіть три дисципліни, які Ви вважаєте найбільш «інтернаціональними» у Вашому ЗВО:

1. _____

2. _____
3. _____

2.9. Чи існує потреба у вивченні іноземних мов:

2.10. Який із напрямів діяльності в області інтернаціоналізації найбільш швидко розвивається в Вашому ЗВО?

3. Фактори, які сприяють і перешкоджають інтернаціоналізації ЗВО.

3.1. Хто у Вашому ЗВО найбільш зацікавлений у розвитку міжнародного співробітництва:

Споживачі освітніх послуг					
---------------------------	--	--	--	--	--

3.3. За шкалою від 1 до 5 (1 = найбільш важливий) визначте рівень важливості кожної перешкоди для розвитку міжнародного співробітництва у Вашому ЗВО:

а. Відсутність політики / стратегії розвитку міжнародного співробітництва	
б. Відсутність фінансової підтримки	
в. Адміністративна бездіяльність	
г. Вищі пріоритети мають інші напрямки	
д. Відсутність можливостей	
е. Недостатньо підготовлений і кваліфікований персонал для керівництва процесом	
є. Інші перешкоди (будь ласка, уточніть):	

4. Інфраструктура, ресурси, персонал. Опишіть, як Ваш ЗВО отримує (вишукує) ресурси для здійснення міжнародного співробітництва.

4.1. Опишіть організаційну структуру для забезпечення міжнародної діяльності у ЗВО.

4.2. Чи існує у Вашому ЗВО регіональний центр міжнародного співробітництва? Скільки навчальних закладів об'єднує цей регіональний центр, хто його засновники?

4.3. Чи існує у Вашому ЗВО Центр тестування іноземних громадян з української мови? Іноземних мов?

4.4. Чи ведуться в Вашому ЗВО якісь міжнародні проєкти у співпраці з регіональними, державними, громадськими, комерційними організаціями?

4.5. Чи існують у Вашому ЗВО асоціація випускників міжнародних програм, асоціація зарубіжних споживачів, інші асоціації або громадські об'єднання?

4.6. Якою є питома вага доходів від міжнародної діяльності в бюджеті Вашого ЗВО?

4.7. Яким чином забезпечується підвищення кваліфікації працівників, які забезпечують міжнародну діяльність у Вашому ЗВО?

4.8. Чи існує у Вашому ЗВО система мотивації для участі в міжнародній діяльності?

4.9. Що б Ви хотіли додати відносно пріоритетів інтернаціоналізації у Вашому ЗВО?

5. Контроль якості, оцінка роботи. Опишіть, яким чином у Вашому ЗВО здійснюється контроль результатів щодо виробленої стратегії і визначаються подальші заходи щодо її реалізації.

5.1. Опишіть механізми внутрішньо-університетського контролю результатів і якості міжнародної діяльності. Які показники, параметри, індикатори використовуються для оцінки якості результатів? Як часто проводиться відповідний моніторинг? Хто залучений в цей процес (з внутрішньо- і позауніверситетського оточення)?

5.2. Які механізми здійснення контролю над виконанням університетської політики інтернаціоналізації? Як часто проводиться відповідний контроль?

5.3. Що б Ви хотіли додати щодо контролю якості та оцінки міжнародної діяльності у Вашому ЗВО?

АНКЕТА

З ІННОВАЦІЙ В ОРГАНІЗАЦІЇ ОСВІТНЬОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1. Чому інновації в організації освітньої діяльності є пріоритетними в діяльності Вашого ЗВО. Назвіть три найважливіші причини.

2. Наведіть основні види освітніх програм, продуктів і послуг, що надаються Вашим ЗВО.

3. Коротко, схематично опишіть процес організації освітньої діяльності у ЗВО (з використанням форми для складання базової карти процесу):

- цілі;
- перспективи коротко- і довгострокового планування;
- ключові кроки (основні етапи і стадії процесу);
- учасники (виконавці, цільові учасники, групи);
- входи (інформація, документи, матеріали, що переробляються, знання і т.п., які використовуються в якості вхідних об'єктів і є результатом іншого (попереднього) процесу);
- результати (виходи, тобто інформація, документи, перероблені матеріали, знання і т.п.);
- ресурси (машини, обладнання, комп'ютери, допоміжні матеріали, інфраструктура і приміщення, фінансові ресурси, тобто те, за допомогою чого, де і на які кошти виконується робота);
- регламентуючі документи (принципи, методики, стандарти, положення, накази, розпорядження, плани, що визначають вимоги, висуваються до процесу і його результатів).

4. Хто є основними «акціонерами», замовниками, споживачами (зовнішніми і внутрішніми) Вашої освітньої діяльності? Коротко охарактеризуйте кожну групу акціонерів. Заповніть, будь ласка, таблиці 1-3:

Таблиця 1. Чисельність споживачів ОП

Таблиця 2. Основні показники діяльності аспірантури

Таблиця 3. Основні показники діяльності докторантури

5. Хто розробляє загальноуніверситетську освітню політику?

6. Де і яким чином визначаються пріоритети освітньої політики? Яким чином при цьому враховуються пріоритети науково-дослідної політики? Які дані і інформація використовуються для прийняття таких рішень?

7. Яким чином Ви прогнозуєте інтерес потенційних споживачів, акціонерів, споживачів щодо поточних і майбутніх програм, продуктів і послуг ЗВО? Яким чином забезпечується проактивна позиція в даному питанні?

8. Як Ви визначаєте вимоги до освітніх процесів, у тому числі з боку споживачів, співробітників, акціонерів, ринку, держави? Перерахуйте ці ключові вимоги. Де береться відповідна інформація?

9. Як проєктуються освітні процеси з урахуванням основних до них вимог? Чи використовуються новітні технології та організаційні знання при проєктуванні цих процесів?

10. Чи враховуєте Ви і яким чином поняття «життєвого циклу» та інші чинники ефективності (які?) при проєктуванні освітніх процесів, програм, продуктів і послуг?

11. Яким чином Ви забезпечуєте спадкоємність і взаємозв'язок освітніх програм, продуктів і послуг?

12. Яка система показників ступеня задоволеності і незадоволеності споживачів і акціонерів, Чи проводите ви порівняльний аналіз ступеня задоволеності і незадоволеності споживачів і акціонерів по організаціям-конкурентам? На основі яких даних і яким чином?

13. Чи враховуєте Ви і яким чином індивідуальність кожного споживача в освоєнні знань? Яким чином інформація про різноманітність складу споживачів

використовується в цілях залучення якомога більшої кількості споживачів у процес активного освоєння знань?

14. Які механізми, що гарантують використання результатів наукової діяльності в процесі викладання і активне залучення споживачів в науково-дослідну роботу?

15. Опишіть пріоритети вашого ЗВО і механізми його інтеграції в світову освітню систему. Яким чином освітня діяльність вашого ЗВО відповідає участі України в Болонському процесі?

16. Наведіть чисельність іноземних споживачів освітніх послуг і аспірантів (по державній лінії і на контрактній основі)

17. Наведіть кількість виїздів українських споживачів освітніх послуг та аспірантів ЗВО на навчання, стажування до інших держав (по державній лінії і на контрактній основі)

18. Опишіть організаційну структуру із забезпечення освітньої діяльності в університеті.

19. Опишіть механізми розподілу ресурсів (кадрових, фінансових, науково-технічних) з метою забезпечення освітньої діяльності ЗВО. Яким чином і ким приймаються рішення щодо розподілу ресурсів між науково-дослідною та освітньою діяльністю? Хто розставляє пріоритети?

20. Опишіть загальноуніверситетський підхід до пошуку потенційних джерел фінансування освітньої діяльності (зарубіжних і вітчизняних).

21. Яким чином і яка підтримка надається співробітникам і підрозділам університету в розвитку і розширенні спектра освітніх програм, продуктів і послуг і залучення додаткового фінансування?

22. Як здійснюються реінвестиції в університетський бюджет від доходів, які отримуються від освітньої діяльності?

24. Хто відповідає за підбір, розстановку і призначення науково-педагогічних кадрів, які забезпечують основний освітній процес?

25. Які заходи вживаються для забезпечення освітнього процесу висококваліфікованими кадрами і процесу їх відтворення?

26. Наведіть дані про професорсько-викладацький склад (на початок навчального року)

Основний (штатний) персонал - всього, з них мають -									
вчений ступінь									
доктора наук									
кандидата наук									
вчене звання									
професора									
доцента									

Крім того, персонал, який працює на умовах штатного сумісництва (зовнішні сумісники)

27. Наведіть дані про розподіл професорсько-викладацького складу за віком (на початок навчального року)

28. Наведіть дані про чисельність наукових керівників, здійснюють наукове керівництво аспірантами

Чисельність наукових керівників -	
всього	
Із загальної чисельності наукових керівників мають:	
вчений ступінь	
кандидата наук	
доктора наук	
вчене звання	
доцента	
професора	
члена-кореспондента	
академіка (дійсного члена Академії наук)	

29. Які можливості надаються науково-педагогічним кадрам (тим, які тимчасово працюють в тому числі) для професійного зростання і розвитку кар'єри

(відвідування конференцій, стажування, підвищення кваліфікації, творчі відпустки і т.д.)?

30. Опишіть механізми внутрішньо-університетського контролю і оцінки якості освітньої діяльності. Які показники, параметри, індикатори використовуються для оцінки якості результатів? Як часто проводиться відповідний моніторинг? Хто залучений в цей процес (з внутрішньо- і позауніверситетські оточення)?

31. Чи брав участь Ваш ЗВО (коли?) в конкурсах на отримання премії якості з підготовки фахівців і організацію ефективної освітньої діяльності (муніципальних, регіональних, національних, європейських, міжнародних), в тому числі в конкурсі Міністерства освіти? Які результати участі в цих конкурсах?

32. Опишіть систему показників і критерії освоєння знань споживачами (в тому числі аспірантами) у Вашому ЗВО.

33. Чи проводите Ви порівняльний аналіз результатів споживачів освітніх послуг (у тому числі аспірантів) по організаціям-конкурентам? На основі яких даних і яким чином?

34. Яким чином відбувається вдосконалення освітніх процесів з метою підвищення успішності споживачів ОП і аспірантів, поліпшення освітніх продуктів, програм та послуг і забезпечення відповідності освітніх процесів напрямками розвитку сфери науково-освітніх послуг?

35. Яким чином університет сприяє розвитку інноваційності своєї освітньої діяльності?

36. Наведіть дані щодо кількості наукових та навчальних публікацій співробітників.