

Економіка та управління підприємствами

УДК [005.642.1:658.8]:378

Снісарчук Ірина Володимирівна

аспірантка

Донецького національного університету імені Василя Стуса

Снисарчук Ирина Владимировна

аспирантка

Донецкого национального университета имени Василя Стуса

Snisarchuk Iryna

Postgraduate Student of the

Vasyl' Stus Donetsk National University

ORCID: 0000-0002-0266-0569

**СУТНІСТЬ ТА ВИДИ БЕНЧМАРКІНГУ МАРКЕТИНГОВОГО
ПОТЕНЦІАЛУ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ
СУЩНОСТЬ И ВИДЫ БЕНЧМАРКИНГА МАРКЕТИНГОВОГО
ПОТЕНЦИАЛА ВЫСШИХ УЧЕБНЫХ ЗАВЕДЕНИЙ
ESSENCE AND TYPES OF BENCHMARKING MARKETING
POTENTIAL OF HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS**

***Анотація.** В статті досліджено сутність поняття «бенчмаркінг» та погляди різних науковців щодо його тлумачення. Проаналізовано визначення бенчмаркінгу у сфері вищої освіти. Проведено порівняння конкурентного аналізу та бенчмаркінгу за ознаками в межах управлінського та маркетингового простору, та виявлено головні відмінності між ними. Доведено доцільність використання бенчмаркінгу одночасно з конкурентним аналізом. Запропоновано власне бачення бенчмаркінгу як інструменту управління. Проаналізовано види бенчмаркінгу, які існують в сучасній науковій літературі, а також*

запропоновано використання видів бенчмаркінгу на особистісному, мікро, мезо-, макро- рівнях. В межах особистісного рівня запропоновано використовувати персональний бенчмаркінг як інструмент порівняння особистісних характеристик персоналу в межах програм розвитку персоналу та організації загалом, з відсутністю негативних рішень керівництва щодо виявлених недоліків в професійних компетенціях особистості. У статті визначено мету (обмін досвідом, а не критика працівників) та властивості персонального бенчмаркінгу (орієнтованість на особистісні якості працівника; конфіденційність проведення; відсутність відповідальності зі сторони працівника за результати бенчмаркінгу; проведення бенчмаркінгу з мінімальним відривом від роботи). Окреслено поведінку керуючої ланки при проведенні персонального бенчмаркінгу, та варіанти збору інформації.

Для управління маркетинговим потенціалом закладів вищої освіти запропоновано здійснювати бенчмаркінг за ключовими ресурсами маркетингового потенціалу, а саме: кадровими, освітньо-науковими, інноваційними, матеріально-технічними, комунікаційними, комплексної соціальної відповідальності та фінансового забезпечення. Визначено кількісні еталонні значення, які характеризують ефективність кожного ключового ресурсу маркетингового потенціалу у закладі вищої освіти. Результати бенчмаркінгу за ключовими ресурсами маркетингового потенціалу є основоположними даними для управління маркетинговим потенціалом закладів вищої освіти.

Ключові слова: бенчмаркінг, види бенчмаркінгу, рівні бенчмаркінгу, бенчмаркінг маркетингового потенціалу, заклад вищої освіти, управління маркетинговим потенціалом.

Анотація. В статье исследована сущность понятия «бенчмаркинг» и взгляды разных ученых относительно его толкования.

Проанализированы определения бенчмаркинга в сфере высшего образования. Проведено сравнение конкурентного анализа и бенчмаркинга по признакам в рамках управленческого и маркетингового пространства, выявлены основные различия между ними. Доказана целесообразность использования бенчмаркинга одновременно с конкурентным анализом. Предложено собственное видение бенчмаркинга как инструмента управления. Проанализированы виды бенчмаркинга, которые существуют в современной научной литературе, а также предложено использование видов бенчмаркинга на личностном, микро-, мезо-, макро- уровнях. В рамках личностного уровня предложено использовать персональный бенчмаркинг как инструмент сравнения личностных характеристик персонала в рамках программ развития персонала и организации в целом, с отсутствием негативных решений руководства по выявленным негативным профессиональных компетенций личности. В статье определены цели (обмен опытом, а не критика работников) и свойства персонального бенчмаркинга (ориентированность на личностные качества работника; конфиденциальность проведения, отсутствие ответственности со стороны работника за результаты бенчмаркинга, проведение бенчмаркинга с минимальным отрывом от работы). Определено поведение управляющего звена при проведении персонального бенчмаркинга, и варианты сбора информации.

Для управления маркетинговым потенциалом высших учебных заведений предложено осуществлять бенчмаркинг по ключевым ресурсами маркетингового потенциала, а именно: кадровыми, образовательно-научными, инновационными, материально-техническими, коммуникационными, комплексной социальной ответственности и финансового обеспечения. Определены количественные эталонные значения, характеризующие эффективность каждого ключевого ресурса маркетингового потенциала в высшем учебном заведении. Результаты

бенчмаркинга по ключевым ресурсами маркетингового потенциала являются основополагающими данными для управления маркетинговым потенциалом высших учебных заведений.

Ключевые слова: бенчмаркинг, виды бенчмаркинга, уровни бенчмаркинга, бенчмаркинг маркетингового потенциала, учреждение высшего образования, управления маркетинговым потенциалом.

Summary. The article examines the essence of the concept "benchmarking" and the views of various scholars on its interpretation. The definition of benchmarking is analyzed in the field of higher education. Comparison of competitive analysis and benchmarking after its signs has been conducted in terms of management and marketing space, and the main differences between them have been identified. The feasibility of using benchmarking simultaneously with competitive analysis has been proved. An individual vision of benchmarking as a management tool has been proposed. The types of benchmarking, which exist in modern scientific literature, are analyzed, as well as proposed the use of types of benchmarking on the personal, micro-, meso-, macro-levels. Within the personal level, it is suggested to use personal benchmarking as a tool for comparing the personal characteristics of staff within the programs of development of personnel and organizations in general, with the absence of negative management decisions regarding the identified negative professional competencies of the individual. The article defines a goal (experience exchange, not employee critique) and personal benchmarking properties (focus on the employee's personal qualities, confidentiality of the conduct, lack of responsibility on the part of the employee for benchmarking results, benchmarking conduct with a minimum separation from work). The behavior of the managing staff during personal benchmarking conduct, and the variants of information collection are outlined.

To manage the marketing potential of higher education institutions, it is proposed to carry out benchmarking on the key resources of the marketing potential, namely: personnel, educational-scientific, innovative, material-technical, communicative, integrated social responsibility and financial support. The quantitative reference values, which characterize the effectiveness of each key resource of marketing potential in a higher education institution, are determined. The results of benchmarking on the key resources of marketing potential are the basic data for managing the marketing potential of higher education institutions.

Key words: *benchmarking, types of benchmarking, benchmarking levels, benchmarking of marketing potential, higher education institution, marketing potential management.*

Постановка проблеми в загальному вигляді. Бенчмаркінг в сучасному економічному середовищі є інноваційним шляхом управління організацією, яка прагне працювати ефективно та швидко адаптуватися до змін. Саме бенчмаркінг взяв на себе функцію аналізу та збору інформації про найуспішніших суб'єктів ринку та надання роз'яснень з приводу імплементації найкращого досвіду у діяльність організації за різноманітними напрямками роботи.

Поєднання в собі маркетингу та менеджменту, тобто двох найважливіших аспектів діяльності економічних систем, дозволило стати бенчмаркінгу сучасним інструментом аналізу конкурентів. Тому, його використання в управлінні організаціями є нагальною необхідністю при формуванні конкурентоспроможної організації в кожній галузі економіки країни.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Поняття бенчмаркінгу досліджувалось у працях закордонних науковців Р. Кемпа [1], Б. Андерсена [2], І. А. Аренков та Є. Г. Багієв [3], Т. Г. Голубєва [4] та інших. Серед

вітчизняних науковців особливу увагу бенчмаркінгу приділяли Н. А. Казакова [5], Г.О. Шкляєва [6], Д.В. Попович та О. Б. Тарнавська [7], та інші. О. П. Пащенко[8], В. А. Гросул і М. В. Афанасьєва [9] в своїх дослідженнях виділяють маркетинговий потенціал як об'єкт бенчмаркінгу. Л. Р. Прус [10] зробила вагомий внесок в дослідження щодо проведення бенчмаркінгу у сфері вищої освіти.

Дослідженням щодо використання бенчмаркінгу та його видам при управлінні маркетинговим потенціалом закладів вищої освіти в сучасній науковій літературі майже не приділено уваги, чим і обумовлено актуальність теми дослідження.

Формулювання цілей статті. Метою статті є вдосконалення теоретико-методологічних досліджень у сфері бенчмаркінгу, обґрунтування його сутності та значення у сфері вищої освіти, а також визначення рівнів та видів бенчмаркінгу при управлінні маркетинговим потенціалом закладів вищої освіти для ефективної імплементації бенчмаркінгу у діяльність освітніх організацій.

Виклад основного матеріалу дослідження. Дослівний переклад поняття бенчмаркінгу – «еталонне зіставлення», що дозволяє коротко окреслити його сутність, але з моменту започаткування досліджень у даному напрямку й до сьогодні науковці не прийшли до одностайного тлумачення поняття «бенчмаркінг» та його ролі в діяльності організації. Ми вважаємо, що відсутність єдності у розкритті змісту бенчмаркінгу виникла через:

- по-перше – більшість науковців розглядають бенчмаркінг в окремих галузях економіки, а не як універсальний метод, інструмент, підхід і т. д;
- по-друге – не визначено маркетингову або управлінську належність бенчмаркінгу.

Дослідженнями у напрямку пізнання сутності бенчмаркінгу та його практичного використання займаються науковці різних країн, усвідомлюючи при цьому, важливість новітнього процесу управління організацією. В процесі нагромадження досліджень сформувалась певна теоретична база, яка є основоположною для розуміння ролі та змісту бенчмаркінгу.

Серед закордонних науковців, які працювали над розкриттям сутності бенчмаркінгу відзначимо Р. Кемпа [1], який одним із перших зробив вагомий внесок у вивчення поняття, запропонував власну модель бенчмаркінгу та виділив його основні етапи.

Б. Андерсен ще один науковець, який досліджував бенчмаркінг та надав власне трактування даного бізнес-процесу, а саме: «постійний вимір і порівняння окремо взятого бізнес-процесу з еталонним процесом провідної організації для збору інформації, яка допоможе даному підприємству визначити мету свого вдосконалення і провести заходи щодо поліпшення роботи» [2, с. 118].

Серед російських вчених питанням пов'язаним з бенчмаркінгом приділяють увагу І.А. Арєнкова та Є.Г. Багієва [3] Т.Г. Голубєва [4], які розкривають сутність бенчмаркінгу за допомогою поняття «інноваційний менеджмент», та Т.В. Данілова [11], яка розглядає бенчмаркінг як інструмент забезпечення конкурентоспроможності та наголошує на позитивному ефекті від бенчмаркінгу за умови злагодженої роботи колективу.

Н.А. Казакова [5] вважає, що бенчмаркінг виступає «підходом до планування діяльності», подібної думки притримується й Г.О. Шкляєва, яка вважає бенчмаркінг «альтернативним методом стратегічного планування, в якому завдання визначаються не від досягнутого, а на основі аналізу показників конкурентів [6, с. 408]».

З розповсюдженням та зростанням популярності бенчмаркінгу, коло його об'єктів значно розширилось - науковці почали приділяти більше уваги окремим процесам в організації, в тому числі виділяти еталонні показники маркетингового потенціалу.

О.П. Пащенко трактує бенчмаркінг як «метод управління змінами, що передбачає дослідження технологій, технологічних процесів і методів організації виробництва та збуту продукції на кращих підприємствах партнерів і конкурентів з метою підвищення ефективності діяльності [8, с. 539-540]». Також, автор виділяє маркетинговий потенціал підприємства для проведення процедури бенчмаркінгу.

Ще одними вітчизняними науковцями, які виділяють у складі конкурентного потенціалу маркетинговий потенціал - як об'єкт бенчмаркінгу, є В.А. Гросул і М.В. Афанасьєва [9]. Автори наголошують на тому, що бенчмаркінг є інструментом управління, а його використання приносить користь будь-яким організаціям за рахунок постійного та швидкого удосконалення бізнес-процесів.

Вагомий внесок зробила у вітчизняні дослідження бенчмаркінгу у сфері надання освітніх послуг Л.Р. Прус [10], яка обґрунтувала бенчмаркінгові засади управління конкурентоспроможністю закладів вищої освіти, а також наголошувала на одночасному існуванні внутрішнього та зовнішнього бенчмаркінгу.

Інший автор, Г.В. Охрименко визначає бенчмаркінг як «складний систематичний процес, що полягає у дослідженні конкретного продукту, послуги чи способу діяльності з метою їх подальшого порівняння зі схожими продуктом, послугою чи способом діяльності іншої організації для того, щоб у кінцевому підсумку перейняти кращий досвід та вдосконалити власні продукт, послугу чи спосіб діяльності [12, с. 90]».

С. Ліфанова трактує бенчмаркінг як «мистецтво виявлення того, що інші роблять краще від нас, вивчення, удосконалення та застосування їхніх методів роботи» [13].

Фінансування досліджень з бенчмаркінгу Європейським союзом дозволило випустити практичний посібник з бенчмаркінгу у сфері вищої освіти, в якому основний зміст поняття «бенчмаркінг» розкривається як «внутрішній організаційний процес, який має на меті покращити ефективність організації, дізнавшись про можливі покращення її первинних та / або підтримуючих процесів розглядаючи ці процеси в інших, більш ефективних організаціях [14, с. 16]»

За підтримки Європейської комісії у 2006-2010 рр. фінансувались дослідження з удосконалення бенчмаркінгу в сфері надання освітніх послуг закладами вищої освіти в результаті якого бенчмаркінг було розглянуто як «добровільного процесу самооцінки і самовдосконалення через систематичні і спільні порівняння практики і продуктивності з аналогічними організаціями. Цей процес дає змогу установі ідентифікувати сильні і слабкі сторони, а також дізнатися, як адаптувати і поліпшити організаційні процеси з метою протистояння зростаючій конкуренції» [15, с. 50].

Аналіз існуючих думок, щодо сутності бенчмаркінгу дозволяє стверджувати, що єдина спільна думка наукового середовища щодо бенчмаркінгу - відсутня. Спільними рисами, якими наділяють бенчмаркінг є визначення його змісту як управління організацією, аналіз конкурентів, запозичення досвіду, підвищення ефективності та конкурентоспроможності організації. Проведений аналіз літератури дозволяє визначити основні змістові втілення бенчмаркінгу (рис.1).

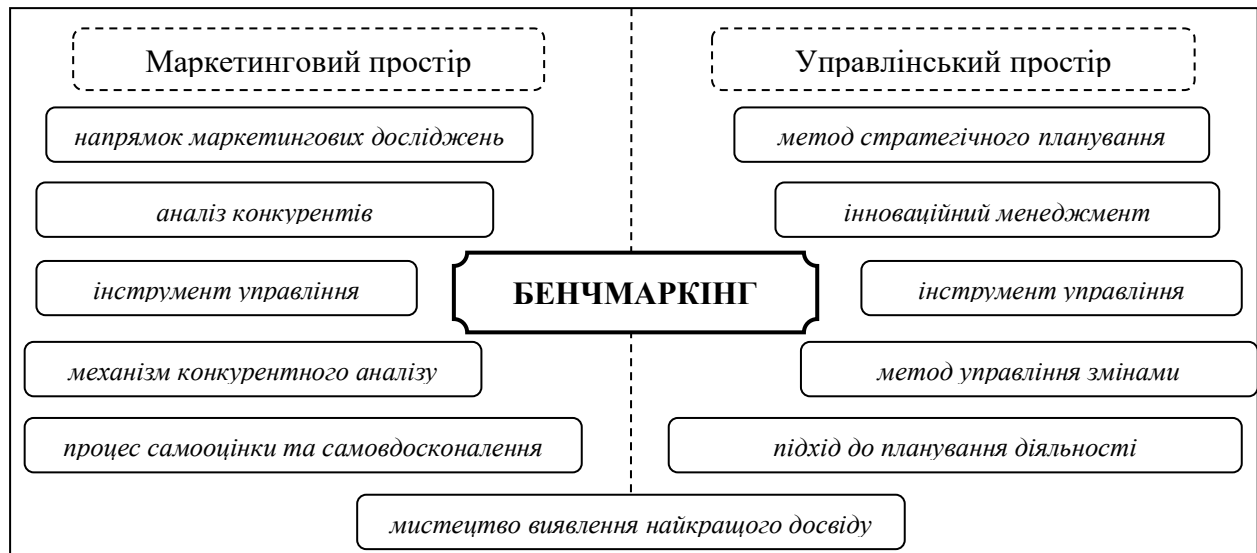


Рис. 1. Основні тлумачення поняття «бенчмаркінг»

Джерело: складено автором на основі [1-15]

Внаслідок розподілу тлумачень бенчмаркінгу на два простори: управлінський та маркетинговий, можна зробити висновок, що це процес, який одночасно задіює два аспекти функціонування організації, робить їх роботу злагодженою та ставить перед ними єдину мету. За рахунок симбіозу двох напрямків діяльності робота організації відрізняється ефективністю та злагодженістю всіх процесів. Постійні дискусії щодо первинності та важливості рішень маркетингу або менеджменту відходять на другий план, та стають не потрібними, коли організація використовує бенчмаркінг.

Доволі часто в працях науковців зустрічається ототожнення конкурентного аналізу з бенчмаркінгом, що на нашу думку є хибним твердженням. В сучасному економічному просторі вже сформовано новий бенчмаркінговий напрямок досліджень, який вказує на самостійність даного процесу та його відмінність від конкурентного аналізу. На нашу думку, існують ознаки за якими можна відрізнити конкурентний аналіз і бенчмаркінг та їх першочергове призначення. У таблиці 1 ми зазначили основні відмінності між конкурентним аналізом та бенчмаркінгом, які наглядно демонструють особливості кожного процесу й унеможливають їх ототожнення.

Таблиця 1

Порівняльний аналіз бенчмаркінгу та конкурентного аналізу

Бенчмаркінг	Ознака	Конкурентний аналіз
Безперервний	<i>Частота проведення</i>	Одноразовий (для формування стратегії)
Без обмежень	<i>Кордони</i>	Обмеженість галуззю, ринком, нішею
Орієнтир на найкращих конкурентів	<i>Націленість</i>	Орієнтир на всіх конкурентів
Самовдосконалення та розвиток організації	<i>Мета збору інформації</i>	Інформування організації про стан зовнішнього середовища
Наявність чіткого еталону	<i>Бачення кінцевого результату</i>	Абстрактність кінцевих результатів
Подальше використання успішних та перевірених практик	<i>Апробація результатів</i>	Аналіз в цілому, аналіз для формування стратегій, впровадження нового продукту/послуги
Як вдосконалити функціонування організації? Яким чином впровадити найкращі практики?	<i>На які питання відповідає</i>	Як працюють конкуренти? Який стан зовнішнього середовища?
Збільшення рівня конкурентоспроможності	<i>Кінцевий результат</i>	Інформація

Джерело: розробка автора

Таким чином, внаслідок проведення конкурентного аналізу організація стикається з наявністю інформації, більшість з якої є не потрібною для функціонування системи. Бенчмаркінг можна охарактеризувати як процес, який економить часові та енергоресурси персоналу. Адже, конкурентний аналіз вимагає більше часу, ніж бенчмаркінговий пошук успішних організацій, які мають позитивний імідж, відомий бренд та багато лояльних покупців.

Процес бенчмаркінгу побудований таким чином, що його реалізації передуює виділення об'єктів бенчмаркінгу, які потрібно удосконалити. Бенчмаркінг чітко визначає, який процес потребує змін та пропонує конкретні заходи з його удосконалення. Тобто, бенчмаркінг

характеризується більшим рівнем цілеспрямованості процесів, ніж конкурентний аналіз, що є важливою перевагою.

Для організацій надзвичайно важливо розуміти, що конкурентний аналіз та бенчмаркінг не конкуренти між собою, і в той же час усвідомити сферу застосування кожного з них: конкурентний аналіз при розробці стратегій діяльності, запуску нового товару або послуги, а бенчмаркінг при удосконаленні роботи системи, підсистем, окремих процесів та з намірами підвищення конкурентоспроможності на ринку.

Таким чином, застосування бенчмаркінгу в будь-яких організаціях є доцільним при потребі системи самовдосконалюватись та розвиватись, і є фундаментом для управління, адже прописує кроки впровадження новітніх практик для організації та виконує функцію планування. Так, в подальшому за управлінням закріплюється лише організація та контроль реалізації заходів, запропонованих бенчмаркінгом.

Виходячи із вищезазначеного, на нашу думку, *бенчмаркінг* є інструментом управлінської діяльності, завданням якого є безперервна розробка заходів щодо адаптації та імплементації в роботу організації найкращого ринкового досвіду ведення конкурентної боротьби з метою вдосконалення функціонування організації та збільшення рівня її конкурентоспроможності. Також важливо здійснювати збір інформації про негативні явища у діяльності організацій та результати їх дії, з метою уникнення таких в майбутньому.

На сьогодні організації спроможні вибирати різні види бенчмаркінгу виходячи із цілей його проведення. З цього приводу у науковій літературі вченими виділяються багато варіацій бенчмаркінгу [7; 16, с. 598; 17, с. 141-143; 18, с. 255-256], а саме: близько 10 найчастіше використовуваних різновидів бенчмаркінгу, які ґрунтовно відрізняються за змістом та логікою проведення.

Також, дослідження сучасних науковців дозволяють виділяти нові види бенчмаркінгу, наприклад, на сьогодні набуває поширення такий вид як конкурентно-інтеграційний бенчмаркінг, дослідженням якого займається В.М. Островська й пропонує його розуміння як «аналіз діяльності конкурентів, заснований на взаємодії і співпраці, з метою об'єднання і формування якісно нових бізнес-процесів на базі досвіду передових міжнародних організацій даної галузі для поліпшення конкурентних переваг на міжнародному рівні [19, с. 53]».

Серед українських науковців конкурентно-інтеграційному бенчмаркінгу приділяють увагу Л.М. Ганущак-Єфіменко та В.Г. Щербак. Переваги використання даного виду бенчмаркінгу досліджувалась науковцями у сфері вищої освіти. На думку авторів «розроблена концепція конкурентно-інтеграційного бенчмаркінгу як маркетингового і управлінського інструменту забезпечення конкурентоспроможності ВНЗ синтезує механізми конкурентного аналізу і маркетингової взаємодії з метою адаптації передового досвіду за допомогою виявлення еталонних організацій на основі партнерських відносин і співробітництва [20, с.309]».

П.Г. Перерва, Н.П. Ткачова [21] пропонують використовувати поняття конкурентно-синергетичного бенчмаркінгу, в якому головну увагу приділяють наступним позитивним варіантам зміни рівня конкурентоспроможності за результатами бенчмаркінгу: пряме зменшення індивідуального рівня конкурентоспроможності конкурента, відносне зменшення індивідуального рівня конкурентоспроможності конкурента, пряме зменшення загального (галузевого) рівня конкурентоспроможності конкурента, відносне зменшення загального (галузевого) рівня конкурентоспроможності конкурента. На думку авторів, отримання результатів хоча б за одним вищезазначеним варіантом проведення бенчмаркінгу дозволяє отримати одночасно конкурентні переваги та

досягти ефективності самого бенчмаркінгу, що демонструє синергетичний ефектом.

Слід зазначити, що активне використання мережі Інтернет спричинило появу квазі-бенчмаркінгу, який відноситься до непрямого бенчмаркінгу через використання соціальних мереж, офіційних сайтів, публікацій ЗМІ та іншої інформації, яка знаходиться у вільному доступі.

На нашу думку, змістова характеристика видів бенчмаркінгу різниться від об'єкту дослідження, тому логічно групувати бенчмаркінг за рівнями його проведення, тобто виділити мікро-, мезо- та макро- рівні бенчмаркінгу.

Також пропонуємо доповнити класичні рівні бенчмаркінгу особистісним рівнем як напрямком, який порівнює не результати та якість роботи відділів, бізнес-процесів, виконання функцій, результатів, а окремо взятих працівників з урахуванням їх переваг та недоліків. На нашу думку, важливо використовувати навички та знання працівників як еталон порівняння для забезпечення ефективної діяльності організації. Для кожної організації процес проведення персонального бенчмаркінгу може відрізнятись в залежності від цілей та звичних методів роботи, але як варіант використання анкетування, спостереження, анонімних характеристик переваг та недоліків особистостей, порівняння кваліфікаційних характеристик (стаж роботи, освіта, підвищення кваліфікації) та інші: все це можна використати при проведенні даного виду бенчмаркінгу.

Важливо, щоб персональний бенчмаркінг не впливав на преміювання та заохочення працівників, а був лише підґрунтям для розвитку персоналу та створення кадрової потужності. Також, особливої важливості набуває створення позитивного мікроклімату в колективі під час проведення бенчмаркінгу та конфіденційності отриманої інформації зі сторони керівництва та виконавців. Таким чином, ми вважаємо, що загальноприйняті види бенчмаркінгу слід доповнити **персональним бенчмаркінгом** на особистісному рівні сутність якого полягає в порівнянні

та оцінюванні особистісних характеристик персоналу організації в межах програм розвитку персоналу та організації загалом, з відсутністю негативних рішень керівництва щодо виявлених негативних професійних компетенцій особистості.

У зв'язку з тим, що персонал організації схильний до змін в своєму складі, повторні проведення бенчмаркінгу дозволять доповнити первинні результати. Проведення бенчмаркінгу можна організувати й у неформальній обстановці, під час інтелектуальних колективних ігор. В такому випадку можливий аналіз роботи особистості в команді та її лідерських якостей. Слід зауважити, при слові «бенчмаркінг» у персоналу не повинно виникати асоціацій як при слові «ревізія», тому забезпечення найменшого втручання в роботу працівників та їх психологічний клімат є головною задачею персонального бенчмаркінгу зі сторони керівництва.

В такому випадку персональний бенчмаркінг є орієнтованим не на заохочення або покарання працівників, а на підвищення ефективності та конкурентоспроможності організації загалом за рахунок використання потенціалу внутрішнього середовища.

В результаті, персональному бенчмаркінгу мають бути притаманні наступні властивості: орієнтованість на особистісні якості працівника, конфіденційність проведення, відсутність відповідальності зі сторони працівника за результати бенчмаркінгу, проведення бенчмаркінгу з мінімальним відривом від роботи, мета проведення - обмін досвідом, а не критика працівників.

Таким чином, групування за рівнями бенчмаркінгу дозволить організаціям швидко визначатись з видом бенчмаркінгу в залежності від потреб та цілей проведення бенчмаркінгу (рис.2).



Рис. 2. Групування видів бенчмаркінгу за рівнями проведення

Джерело: складено та доповнено автором на основі [7; 16-21]

Таким чином, ми вважаємо особистісний рівень бенчмаркінгу націлений на всебічне вивчення кожного співробітника та використання позитивних результатів бенчмаркінгу у формуванні навичок та компетенцій всього персоналу організації.

Види бенчмаркінгу, які здійснюється на мікрорівні відповідають за порівняння та оцінку бізнес-процесів, виконання функцій, результатів роботи відділів в межах організації без використання зовнішніх еталонів порівняння.

Мезорівень включає види бенчмаркінгу, які доцільно використовувати при порівнянні з використанням еталонів, які наявні в зовнішньому середовищі країни.

Макрорівень визначає види бенчмаркінгу у яких метою є порівняння закордонного та вітчизняного досвіду, методів, прийомів функціонування, інструментів підвищення ефективності роботи та інше. Графічне зображення рівнів бенчмаркінгу зображено на рисунку 3.

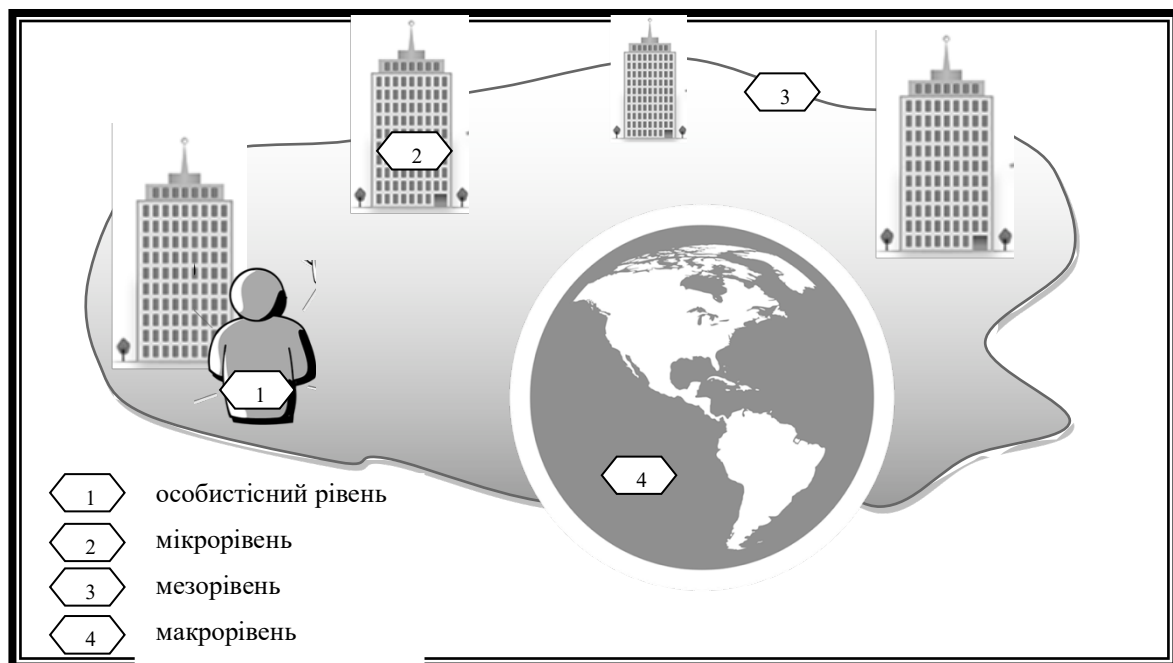


Рис. 3. Графічне зображення рівнів бенчмаркінгу

Джерело: розробка автора

Сучасний закордонний простір вищої освіти активно використовує бенчмаркінг та розуміє його переваги. В Україні становлення бенчмаркінгу знаходиться на початковому етапі, і його використання в діяльності закладів вищої освіти не має єдиного теоретичного підґрунтя.

При управлінні маркетинговим потенціалом закладів вищої освіти, на нашу думку, бенчмаркінг повинен здійснюватись за ключовими ресурсами маркетингового потенціалу (рис.4).

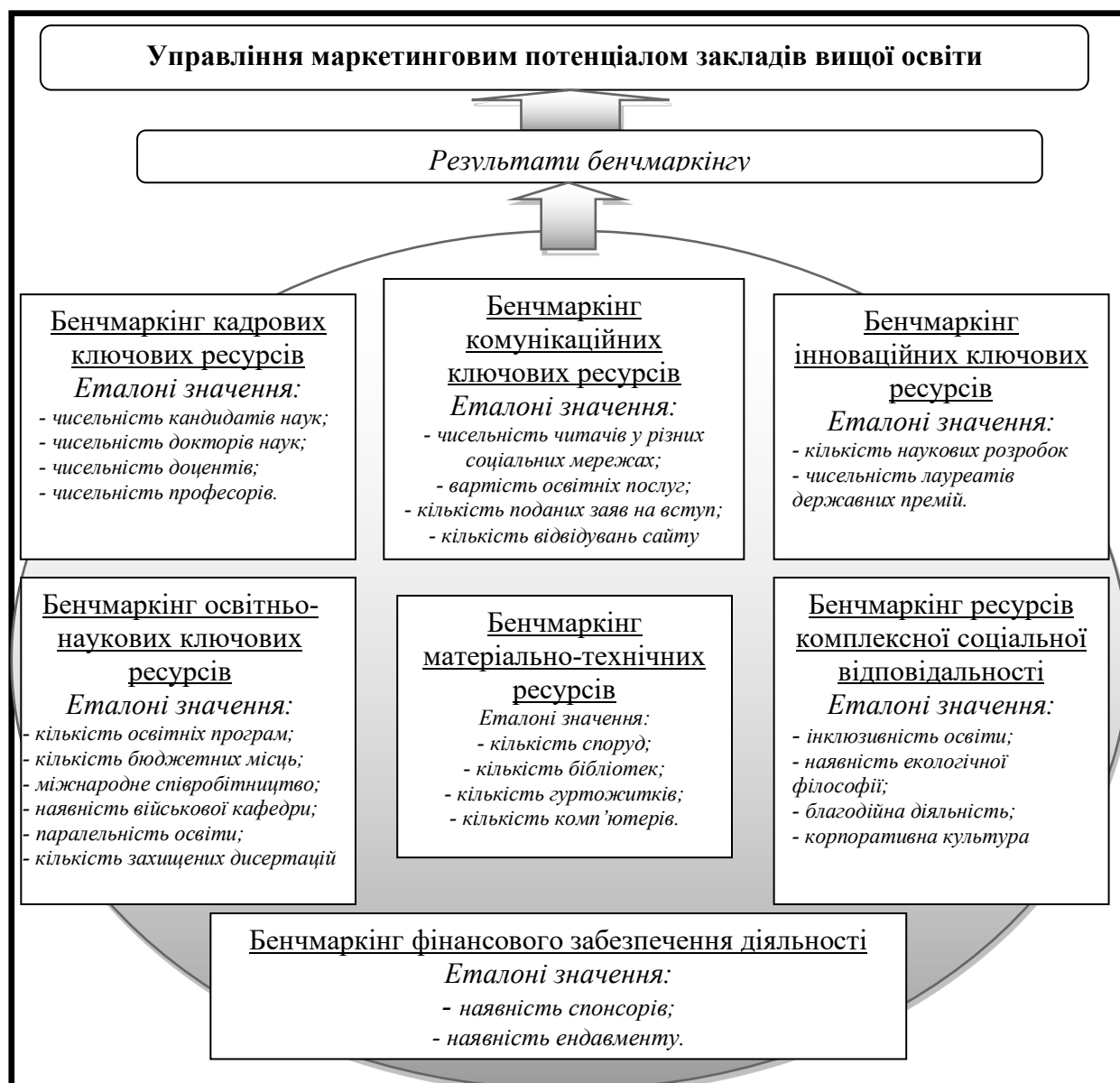


Рис. 4. Бенчмаркінг за ключовими ресурсами маркетингового потенціалу закладу вищої освіти

Джерело: розробка автора

Саме тому, для закладів вищої освіти ми пропонуємо виділяти наступні види бенчмаркінгу: кадрових, комунікаційних, освітньо-наукових, інноваційних, матеріально-технічних ключових ресурсів маркетингового потенціалу; ключових ресурсів маркетингового потенціалу комплексної соціальної відповідальності; фінансового забезпечення.

бенчмаркінг кадрових ключових ресурсів - порівняння основних еталонних значень роботи персоналу закладу вищої освіти;

бенчмаркінг комунікаційних ключових ресурсів - порівняння основних еталонних значень навичок роботи з цільовими аудиторіями щодо створення потужної інформаційної мережі та цінової політики;

бенчмаркінг освітньо-наукових ключових ресурсів - порівняння основних еталонних значень якості освітнього та наукового процесу закладу вищої освіти у кількісному вимірі, які найбільш привабливі з точки зору споживача;

бенчмаркінг інноваційних ключових ресурсів - порівняння основних еталонних значень досягнень закладу вищої освіти у сфері поповнення інтелектуального фонду держави;

бенчмаркінг матеріально-технічних ключових ресурсів - порівняння основних еталонних значень наявної матеріально-технічної бази закладу вищої освіти, яка використовується в освітніх цілях;

бенчмаркінг ключових ресурсів комплексної соціальної відповідальності - порівняння основних еталонних значень соціальної взаємодії як всередині закладу вищої освіти так і за його межами;

бенчмаркінг фінансового забезпечення діяльності - порівняння основних еталонних значень створення фінансового підґрунтя для управління маркетинговим потенціалом закладу вищої освіти.

На нашу думку, вищезазначені види бенчмаркінгу слід вважати базовими при здійсненні управління маркетинговим потенціалом закладів вищої освіти, та в їх межах порівнювати еталонні значення, які

характеризують маркетинговий потенціал організації та є основними компонентами впливу та взаємодії з цільовими споживачами освітніх послуг.

Варто зазначити, що еталонні значення повинні кількісно характеризувати якісні характеристики маркетингового потенціалу, для найбільш вдалого його проведення. Організація спроможна вибирати сама еталонні значені, в залежності від цілей проведення бенчмаркінгу та вибирати значення, які можливо порівняти виходячи з наявної інформації щодо діяльності конкурентів або лідерів.

Висновки та перспективи подальших досліджень. В результаті проведеного дослідження було визначено сутність бенчмаркінгу та його значення в діяльності закладів вищої освіти у напрямку удосконалення роботи всіх процесів за рахунок позитивного досвіду інших організацій. Під час порівняння бенчмаркінгу та конкурентного аналізу виявлено головні їх відмінності, які дозволяють стверджувати, що бенчмаркінг є інструментом, який витрачає набагато менше часу та енергії для аналізу лідерів та впровадження їх досвіду у власну діяльність.

Надано пропозиції щодо групування бенчмаркінгу за рівнями в залежності від об'єктів порівняння. Запропоновано визначення та використання персонального бенчмаркінгу, який ми пропонуємо проводити на особистісному рівні, та, який на нашу думку, є дієвим інструментом вдосконалення внутрішнього середовища організації.

Результати бенчмаркінгу за запропонованими еталонними значеннями ключових ресурсів маркетингового потенціалу дозволять здійснювати якісне управління маркетинговим потенціалом у закладах вищої освіти, яке дозволить досягати цілей організації та необхідного рівня конкурентоспроможності. Ефективне використання інструменту бенчмаркінгу в одній організації здатне вплинути на освітній простір на регіональному та національному рівні.

Література

1. Кэмп Р. Легальный промышленный шпионаж. Бенчмаркинг бизнес-процессов: технологии поиска и внедрение лучших методов работы ваших конкурентов / пер. с англ. О.В. Теплих. Днепропетровск: Баланс Клуб, 2004. 395 с.
2. Андерсен Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования / Пер. с англ. Москва : Стандарты и качество, 2003. 272 с.
3. Аренков И.А. Бенчмаркинг и маркетинговые решения. Москва, 2001. 94 с.
4. Голубева Т.Г. Бенчмаркинг как эффективный инструмент управления организацией. Качество. Инновации. Образование, 2002. №1. С.60-62.
5. Казакова Н. А. Маркетинговый анализ. Москва : ИНФРА-М, 2013. 240 с.
6. Шкляєва Г.О. Бенчмаркінг як маркетингова технологія управління конкурентоспроможністю підприємства. Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. Дніпропетровськ, 2012. №1(5). Том 2. С.404-409.
7. Попович Д.В., Тарнавська О.Б. Бенчмаркінг як дієвий інструмент управління ефективністю підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. Миколаїв, 2015. Випуск 4. С. 544-546.
8. Пащенко О.П. Бенчмаркінг як ефективний метод управління змінами на підприємстві. Глобальні та національні проблеми економіки. Миколаїв, 2015. Випуск 4. С. 539-543
9. Гросул В.А., Афанасьєва М.В. Бенчмаркінг як інструмент управління конкурентним потенціалом підприємств роздрібної торгівлі. БІЗНЕСІНФОРМ. Харків, 2015. № 1. С. 353-357
10. Прус Л.Р. Управління конкурентоспроможністю вищих навчальних закладів на засадах бенчмаркінгу : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Тернопіль, 2008. 20 с.

11. Данилова Т.В. Бенчмаркинг как инструмент обеспечения конкурентоспособности образовательных услуг вуза : дис... канд. эконом. наук. : 08.00.05. Казань, 2007. 188 с.
12. Охріменко Г.В. Використання бенчмаркінгу в реалізації маркетингу освітніх послуг вищими навчальними закладами України. Маркетинг і менеджмент інновацій. Суми, 2016. № 1. С. 84-93.
13. Лифанова С. И. Бенчмаркинг в сфере образовательных услуг. URL: http://www.ngmu.ru/cozo/mos/article/text_full.php (дата звернення: 23.07.2019)
14. A practical guide Benchmarking in European Higher Education. European Centre for Strategic Management of Universities (ES-MU) URL: http://lllp.iugaza.edu.ps/Files_Uploads/634956737013680415.pdf (дата звернення: 23.07.2019)
15. A University Benchmarking Handbook. Benchmarking in European Higher Education. European Centre for Strategic Management of Universities (ESMU). November 2010. URL: https://www.che-consult.de/downloads/Handbook_Benchmarking_EBI_II.pdf (дата звернення: 23.07.2019)
16. Дячок І. Бенчмаркінг як інструмент вдосконалення бізнесу: суть, види та особливості проведення. URL: <http://global-national.in.ua/archive/4-2015/114.pdf> (дата звернення: 23.07.2019)
17. Коваленко, О.В. Сутність та особливості бенчмаркінгу в антикризовому управлінні підприємством. Механізм регулювання економіки. Суми, 2009. №3. Т.1. С. 140-145.
18. Гончарук, А. Г. Бенчмаркинг як метод управління ефективністю підприємства. Труды Одесского политехнического университета. Одеса, 2007. № 1 (27). С. 253–258.

19. Островская, В. Н. Конкурентно-интеграционный бенчмаркинг в сфере розничной торговли. Транспортное дело России. Москва, 2010. (1). С. 53-55.
20. Ганущак-Єфіменко Л. М., Щербак В.Г. Бенчмаркінг як засіб підвищення рівня конкурентних переваг вищого навчального закладу на ринку освітніх послуг. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/7806/1/20171006_Effect_P299-311.pdf (дата звернення: 23.07.2019)
21. Перерва П.Г., Ткачова Н.П. Бенчмаркінг конкурентних переваг. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi_2016_13_44 (дата звернення: 23.07.2019)

References

1. Kemp, R. (2004). Legal industrial espionage. Benchmarking of business processes: technology of search and introduction of the best methods of work of your competitors (Trans). Dnepropetrovsk : Balans Klub.
2. Andersen, B. (2003). Biznes-processy. Instrumenty sovershenstvovaniya [Business processes. Improvement tools]. Moskva : Standarty i kachestvo [in Russian].
3. Arenkov, I.A. & Bagiev, E.G. (2001). Benchmarking i marketingovye resheniya [Benchmarking and marketing solutions]. Moskva [in Russian].
4. Golubeva, T.G. (2002). Benchmarking kak effektivnyj instrument upravleniya organizaciej [Benchmarking as an effective organization management tool]. Kachestvo. Innovacii. Obrazovanie – Quality. Innovation. Education, №1, 60-62. [in Russian].
5. Kazakova, N. A. (2013). Marketingovyj analiz [Marketing analysis]. Moskva : INFRA-M [in Russian].
6. Shkljajeva, Gh.O. (2012). Benchmarkingh jak marketynghova tekhnologhija upravlinnja konkurentospromozhnistju pidpryjemstva [Benchmarking yak

- marketing technology management competitiveness of the company].
Bjuletenj Mizhnarodnogho Nobelivsjkogho ekonomichnogho forumu –
Bulletin of the International Nobel Economic Forum, №1(5), Tom 2, 404-
409 [in Ukrainian].
7. Popovych, D.V., Tarnavsjka O.B. (2015) Benchmarkingh jak dijevyj instrument upravlinnja efektyvnistju pidpryjemstva [Benchmarking Jacquard Devii Instrument Management Effectiveness of the Company]. Ghlobaljni ta nacionaljni problemy ekonomiky – Global and national economic problems, Vypusk 4, 544-546[in Ukrainian].
 8. Pashhenko, O.P. (2015) Benchmarkingh jak efektyvnyj metod upravlinnja zminamy na pidpryjemstvi [Benchmarking is an effective method of managing the assets on the basis of]. Ghlobaljni ta nacionaljni problemy ekonomiky – Global and national economic problems, Vypusk 4, 539-543[in Ukrainian].
 9. Ghrosul, V.A., Afanasjjeva, M.V. (2015). Benchmarkingh jak instrument upravlinnja konkurentnym potencialom pidpryjemstv rozdribnoji torghivli [Benchmarking is a tool for managing a competitive potential of the company po3 trading]. BIZNESINFORM – BIZNESINFORM, № 1, 353-357 [in Ukrainian].
 10. Prus, L.R. (2008) Upravlinnja konkurentospromozhnistju vyshhykh navchalnykh zakladiv na zasadakh benchmarkinghu [Managing the competitiveness of the commanding beginnings in ambush benchmarking]. Extended abstract of candidate's thesis. Ternopilj [in Ukrainian].
 11. Danilova, T.V. (2007) Benchmarking kak instrument obespecheniya konkurentosposobnosti obrazovatel'nyh uslug vuza [Benchmarking as a tool to ensure the competitiveness of educational services of the university]. Candidate's thesis. Kazan'[in Russian].
 12. Okhrimenko, Gh.V. (2016) Vykorystannja benchmarkinghu v realizaciji marketynghu osvitnikh poslugh vyshhymy navchal'nymy zakladamy

- Ukrajiny [Vizristannya benchmarking in the real world marketing marketing services provided by Ukraine]. *Marketyng i menedzhment innovacij – Marketing and Innovation Management*, № 1, 84-93[in Ukrainian].
13. Lifanova, S. I. (2008) Benchmarking v sfere obrazovatel'nyh uslug [Benchmarking in the field of educational services]. *Journal of Siberian Medical Sciences*, №1. Retrieved from: <https://cyberleninka.ru/article/n/benchmarking-v-sfere-obrazovatelnyh-uslug> [in Russian].
 14. A practical guide Benchmarking in European Higher Education. European Centre for Strategic Management of Universities (ES–MU). <http://lllp.iugaza.edu.ps>. Retrieved from: http://lllp.iugaza.edu.ps/Files_Uploads/634956737013680415.pdf [in English].
 15. A University Benchmarking Handbook. Benchmarking in European Higher Education. European Centre for Strategic Management of Universities (ESMU). November 2010. <https://www.che-consult.de>. Retrieved from: https://www.che-consult.de/downloads/Handbook_Benchmarking_EBI_II.pdf [in English].
 16. Djachok I.(2015) Benchmarkingh jak instrument vdoskonalennja biznesu: sutj, vydy ta osoblyvosti provedennja [Benchmarking as an instrument for improving business: the essence, types and features of the conduct]. <http://global-national.in.ua>. Retrieved from: <http://global-national.in.ua/archive/4-2015/114.pdf> [in Ukrainian].
 17. Kovalenko, O.V. (2009) Sutnistj ta osoblyvosti benchmarkinghu v antykryzovomu upravlinni pidpryjemstvom [Essence and features of benchmarking in crisis management of the enterprise]. *Mekhanizm rehuljuvannja ekonomiky – The mechanism of regulation of the economy*, №3, Vol.1, 140-145 [in Ukrainian].

18. Ghoncharuk, A. Gh. (2007) Benchmarkyngh jak metod upravlinnja efektyvnistju pidpryjemstva [Benchmarking as a method of managing the efficiency of an enterprise]. Trudy Odesskogo politekhnicheskogo universiteta – Proceedings of the Odessa Polytechnic University, № 1(27), 253–258 [in Ukrainian].
19. Ostrovskaya, V. N. (2010) Konkurentno-integracionnyj benchmarking v sfere roznichnoj trgovli [Competitive integration benchmarking in retail trade]. Transportnoe delo Rossii – Transport business of Russia, (1), 53-55 [in Russian].
20. Ghanushhak-Jefimenko, L. M. & Shherbak, V. Gh. (2017) Benchmarkingh jak zasib pidvyshhennja rivnja konkurentnykh perevagh vyshhogho navchaljnogho zakladu na rynku osvitnikh poslugh [Benchmarking as a means of raising the level of competitive advantages of a higher educational institution in the market of educational services]. Retrieved from: URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/7806/1/20171006_Effect_P299-311.pdf
21. Pererva, P.Gh. & Tkachova, N.P. (2016) Benchmarkingh konkurentnykh perevagh [Benchmarking competitive advantages]. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi_2016_13_44 [in Ukrainian].