

Міжнародний бенчмаркінг у вищій освіті



Наталія Василькова¹

Анотація

Стаття присвячена одному з інструментів для досліджень та управління — бенчмаркінгу, який використовується в процесі планування і контролю в багатьох вищих навчальних закладах світу з метою покращення результатів їхньої діяльності. Однак для більшості університетів України даний інструмент є новим, і тому вони ще тільки мають відкрити його для себе й упровадити в процес комплексного дослідження ринку, стратегічного планування та оцінювання результатів.

Ключові слова: вища освіта, бенчмаркінг, стратегічний менеджмент.

В останнє десятиліття й особливо останніми роками спостерігається зростання інтересу до інструментів досліджень і управління, котрі забезпечують і підтримують якість і результати діяльності вищих навчальних закладів як на національному, так і на міжнародному рівнях. Одним з таких інструментів є бенчмаркінг —

добре відомий та широко використовуваний у комерційному секторі інструмент, який сьогодні набуває дедалі більшої популярності у сфері університетського управління.

Розвиток бенчмаркінгу в приватному секторі у 1980–1990-х роках був обумовлений такими чинниками: зростанням міжнародної конкуренції; визнанням необхідності забезпечувати продуктивність і результативність на основі порівняння з найкращими в галузі практиками; посиленням інтересу до підвищення якості; стрімким розвитком інформаційних технологій, які відкрили величезні можливості завдяки переведенню на якісно новий рівень процесів збору даних та управління ними. В останні десятиліття бенчмаркінг довів, що є ефективним методом для підвищення якості та поліпшення процесів у організації на основі визначення кращих практик та постійного процесу навчання. Згідно з результатами проведеного Bain & Company глобального дослідження управлінських інструментів і трендів, бенчмаркінг сьогодні є одним з п'яти найбільш використовуваних управлінських інструментів (іншими чотирма є стратегічне планування, відносини зі споживачами, дослідження залученості співробітників та система збалансованих показників)².

Конкуренція на ринку вищої освіти вимагає від університетів у всьому світі постійного вдосконалення всіх напрямів їхньої діяльності та дій. Топ-університети у світі, які асоціюються з найвищою якістю освіти та наукових досліджень і традиційно очолюють міжнародні рейтинги, мають не тільки підтримувати свої досягнення й результати, а й працювати проактивно, щоб забезпечити собі високі конкурентні позиції. Для топ-університетів та таких, що намагаються стати світовими лідерами, вкрай важливим є концентрувати зусилля на інноваціях у всіх сферах, і на цій основі формувати значні й унікальні конкурентні переваги. Для університетів,

¹ Кандидат економічних наук, доцент Київського національного економічного університету ім. Вадима Гетьмана.

² Rigby, D., Bilodeau, B. (2013). Management Tools & Trends 2013. Bain & Company: p. 8-9. — Retrieved from: <http://www.bain.com/publications/business-insights/management-tools-and-trends.aspx>

які лише прагнуть досягти міжнародного рівня, корисним може бути застосування бенчмаркінгу як інструменту, який широкіше використовується в корпоративному секторі, але все ще недооцінений у сфері освіти.

Існує безліч визначень бенчмаркінгу. Так, він може трактуватись як “інструмент, що допомагає організаціям ідентифікувати процеси, котрі вони мають змінити, щоб досягти специфічних стратегічних цілей”¹; як процес, що базується на фактичних даних, включаючи порівняння з іншими інституціями для покращення своєї діяльності². Бенчмаркінг допомагає:

- зрозуміти, як працюють компанії-лідери;
- відносно швидко поліпшити бізнес-процеси в компанії або організації та з меншими витратами;

- досягти подібних або іноді навіть вищих результатів у власній організації.

З цих самих причин інституції суспільного сектору, включаючи сферу вищої освіти, у багатьох країнах протягом останнього десятиліття адаптували бенчмаркінг як корисний управлінський інструмент. Він дозволяє закладам вищої освіти ідентифікувати та моніторити стандарти й досягнення з метою поліпшення результатів своєї діяльності, процесів і практик; знаходити нові ідеї для досягнення стратегічних цілей вищого навчального закладу, які передбачені його стратегічним планом; забезпечувати сформовану на фактичних даних базу для змін та покращень; забезпечувати інформацією в процесі планування та визначення цілей; поліпшувати процес прийняття рішень через залучення до нього порівняльних даних; надавати зовнішньої спрямованості внутрішнім діям³. Отже, бенчмаркінг є важливим інструментом оцінювання результатів інституції на основі порівняльного аналізу її внутрішньої та зовнішньої інформації для визначення ефективності та зниження витрат і досягнення більшого ефекту.

З метою поліпшення використання бенчмаркінгу у вищій освіті Європейська комісія фінансувала у 2006—2010 рр. проект «Бенчмаркінг у європейській вищій освіті»⁴. Автори дослідження визначають бенчмаркінг у сфері вищої освіти як “добровільний процес самооцінювання та самовдосконалення через систематичне порівняння практики і результатів з подібними ор-

ганізаціями. Цей процес дозволяє інституціям ідентифікувати сильні і слабкі сторони та визначити, як адаптувати та поліпшити організаційні процеси для того, щоб протистояти зростаючій конкуренції”⁵. Це означає, що бенчмаркінг може розглядатись як “процес пошуку кращих практик та навчання на прикладі інших”⁶.

У США бенчмаркінг у сфері вищої освіти вперше був застосований Національною асоціацією менеджерів у вищій освіті. В Австралії, як і в багатьох інших країнах, розвиток бенчмаркінгу був пов’язаний із прагненням вдосконалити якість та з потребою продемонструвати якість і ефективність університетських операцій. Бенчмаркінговий підхід був розвинутий на національному й міжнародному рівнях, а також у багатьох університетах за підтримки консалтингових фірм. В європейських країнах національний підхід до бенчмаркінгу в секторі вищої освіти набув розвитку в середині 1990-х років у різних варіантах — за ініціативи національних органів управління або окремим університетом/групою університетів, або незалежною організацією.

Водночас використання міжнародного бенчмаркінгу у сфері вищої освіти й досі залишається обмеженим. Європейська програма бенчмаркінгу ESMU (www.esmu.be) є прикладом транснаціонального порівняльного аналізу, який виходить далеко за межі простого порівняння даних, зосереджуючи увагу на ефективності загальноуніверситетського процесу управління. Коопераційна програма працює з малими групами вищих навчальних закладів для ідентифікації найкращих практик⁷.

Незважаючи на безліч іноземних досліджень методологічних підходів та технологій поліпшення університетського менеджменту, бенчмаркінг ще не став поширеним інструментом досліджень і стратегічного менеджменту у сфері вищої освіти України. Однак важливість його впровадження в практичну діяльність вищих навчальних закладів зростає, якщо взяти до уваги глобальну конкуренцію на ринку освітніх послуг.

Бенчмаркінг охоплює два процеси — оцінювання і порівняння. Зазвичай за опорну позначку (бенчмарк) береться найкращий продукт

¹ Hacker, M. E., & Kleiner, B. M. (2000). 12 steps to better benchmarking. *Industrial Management*, 42(2): 20-23.

² Learning and Teaching Unit (2012). Benchmarking. — Retrieved from : <http://www.unisa.edu.au/academicdevelopment/quality/benchmark.asp>

³ Benchmarking at the University of Adelaide. — Retrieved from : <http://www.adelaide.edu.au/learning/staff/benchmarking/>

⁴ <http://education-benchmarking.org>

⁵ A Practical Guide: Benchmarking in European Higher Education. (2008). European Centre for Strategic Management of Universities (ESMU). — p. 50. — Retrieved from : http://llp.iugaza.edu.ps/Files_Uploads/634956737013680415.pdf

⁶ Benchmarking to improve efficiency. (2010). Status Report. — p. 7. — Retrieved from : https://www.hesa.ac.uk/dox/Benchmarking_to_improve_efficiency_Nov2010.pdf

⁷ A Practical Guide: Benchmarking in European Higher Education. (2008). European Centre for Strategic Management of Universities (ESMU). — pp. 43-44. — Retrieved from : http://llp.iugaza.edu.ps/Files_Uploads/634956737013680415.pdf

або найкращий маркетинговий процес, який використовує прямий конкурент та/або організація, яка працює у схожій сфері. Метою бенчмаркінгу є ідентифікація можливих способів поліпшення організації та її бізнес-процесів, товарів і практик. Бенчмаркінг може розглядатись як тип стратегічно спрямованих маркетингових досліджень та як альтернативний метод стратегічного планування і стратегічного аналізу, що базується не на досягненнях, а на результатах і кращих практиках конкурентів. Отже, бенчмаркінг поєднує в єдину систему три компоненти: стратегічний розвиток, галузевий аналіз та аналіз конкурентів.

Класифікація Європейського центру вищої освіти при ЮНЕСКО (UNESCO — CEPES) 2007 року, яка базується на наявній літературі, виділяє шість типів бенчмаркінгу в секторі вищої освіти¹:

- внутрішній бенчмаркінг — порівняння різних компонентів подібних програм у межах одного вищого навчального закладу;
- зовнішній бенчмаркінг — порівняння досягнень у ключових сферах діяльності на основі дослідження організацій, що розглядаються як конкуренти;
- функціональний бенчмаркінг — порівняння окремих процесів;
- міжінституціональний бенчмаркінг — порівняння між кількома інституціями;
- неявний бенчмаркінг — квазі-бенчмаркінг, що вивчає підготовку та публікацію даних (показників) досягнень, які можуть бути корисні для потужного міжінституціонального порівняльного аналізу; він може бути не добровільним, а результатом тиску ринкових факторів або агентств-координаторів;
- загальний бенчмаркінг — вивчає основні практичні процеси або послуги;
- бенчмаркінг на основі процесів — вивчає процеси, завдяки яким досягаються результати.

Вибір окремих типів бенчмаркінгу визначається цілями університету, його потребами та вимогами зовнішнього середовища, доступними ресурсами та потенціалом для розвитку, а також можливостями впровадити ці інструменти в механізм стратегічного менеджменту для забезпечення конкурентоспроможності ВНЗ.

Згідно з результатами різних досліджень використання бенчмаркінгу в системі стратегічного планування дозволяє університетам постійно ідентифікувати ті окремі якості університету, що є джерелом ключових переваг, і ті, що ма-

ють бути змінені для ефективної діяльності. Так, даний інструмент допомагає визначати напрями для розвитку, поліпшення та коригування основних рис та принципів університету для підвищення його конкурентоспроможності.

Використання бенчмаркінгу може дати університету такі переваги²:

1. Спроможність до об'єктивного аналізу власних сильних і слабких сторін порівняно до конкурентів, які є більш успішними.
2. Цілеспрямовані дослідження та аналіз діяльності провідних університетів дозволяють установі визначити стратегічні цілі і напрями власного розвитку для досягнення лідерства.
3. Генерування нових ідей щодо викладання і навчання, а також щодо маркетингу та освітніх послуг.

4. Постійний бенчмаркінг допомагає відстежувати дії конкурентів та діяти проактивно.
5. Бенчмаркінг доповнює традиційний підхід до стратегічного управління «від досягнутих результатів» та дозволяє здійснювати планування на основі результатів аналізу конкурентів.

Очевидно, що неприбуткова установа, така як університет, не може використовувати дохід або подібні широко застосовувані ключові показники ефективності (КРІ) бізнесу для визначення свого успіху. У сфері вищої освіти можуть бути використані інші індикатори: відсоток студентів, які не завершили навчання; відсоток студентів, які завершили навчання вчасно; задоволеність студентів; задоволеність випускників; задоволеність роботодавців тощо.

Результати наукової й інноваційної діяльності можуть бути визначені на основі: кількості публікацій; цитування; кількості патентів; кількості контрактів; доходу тощо. Подібний перелік показників може бути розроблений для інших сфер діяльності університету. Однак дані часто обмежені до невеликого обсягу широкодоступної інформації, що значно ускладнює проведення глибокого бенчмаркінгового аналізу.

Незалежно від того, проводять національний бенчмаркінг сектору вищої освіти чи бенчмаркінг окремих ВНЗ, він має завжди ідентифікувати сильні та слабкі сторони інституції та визначати систему цілей і показників для вдосконалення. Успішний бенчмаркінг базується на потужному бажанні інституції підвищити свої організаційні результати, щоб стати «організацією, що навчається», яка розглядає процеси в реальному часі, вивчає нові практики та адаптує нові моделі операцій. Як бенчмаркінг на рівні окремої структурної одиниці університету (фа-

¹ A Practical Guide: Benchmarking in European Higher Education. (2008). European Centre for Strategic Management of Universities (ESMU). — p. 40. — Retrieved from : http://llp.iugaza.edu.ps/Files_Uploads/634956737013680415.pdf

² Семенюк С. Розвиток інноваційного маркетингу на ринку освітніх послуг / С. Семенюк // Галицький економічний вісник. — 2012. — № 6(39). — С. 151–158.

культету, відділу, інституту тощо), так і бенчмаркінг на рівні закладу загалом може привести до значних результатів, якщо використовується в контексті трансформації і розвитку.

Бенчмаркінг вимагає концентрації на змінах, інвестиціях у фінансові та людські ресурси, залученості топ-менеджерів та відповідного персоналу в цей процес для досягнення й поліпшення результатів. Найбільш цінним він є, коли використовується на постійній довгостроковій основі та включається в процес розробки стратегії університету. Він вимагає чіткого та професійного підходу на всіх етапах — від розробки алгоритму аналізу до чіткої ідентифікації процесу збору даних та використання результатів. Основною сферою застосування бенчмаркінгу у вищій освіті є стратегічний менеджмент і адміністрування, послуги для студентів (центри розвитку кар'єри, послуги студентства, проживання, харчування, конференції тощо), наукові дослідження, викладання, власність, фінанси, управління, бібліотека й IT-забезпечення.

В іноземних університетах бенчмаркінг є одним з етапів стратегічного планування. Варто розглянути рекомендований процес бенчмаркінгу в університеті, розроблений на основі результатів дворічного дослідження в межах проекту «Бенчмаркінг в європейській вищій освіті», що фінансувався Європейською комісією (рис. 1).

Оцінювання ефективності університету як носія та надавача освітніх послуг є основою для управлінських рішень щодо необхідності та характеру змін у функціонуванні освітнього процесу. Такі оцінки мають визначати ключові фактори успіху і перспективи розвитку освітніх організацій та ідентифікувати й діагностувати проблемні зони, які можуть допомогти конкретизувати план для стратегічних змін з метою підвищення конкурентоспроможності.

Визначення проблемних зон дозволяє виявити слабкі сторони ВНЗ в процесі імплементації бізнес-процесів. Рекомендується розподіляти їх на три групи:

- 1) слабкі сторони з огляду на виконання процесів;
- 2) слабкі сторони, пов'язані з дефіцитом інформації та процесу технічної підтримки;
- 3) слабкі сторони, зумовлені організаційною структурою та персоналом ВНЗ.

Ідентифікація слабких сторін є основою для пошуку та аналізу можливих способів оптимізації, основними з яких є застосування операційних заходів з часткової нейтралізації слабких сторін та розробка комплексної програми, спрямованої на їх реструктуризацію. В обох випадках університет може працювати, використовуючи інноваційні моделі та відповідний механізм для поліпшення, нагромаджуючи теоретичний або практичний досвід інших.



Рис. 1. Етапи та кроки типового бенчмаркінгового процесу у вищому навчальному закладі

Джерело: розроблено автором на основі⁽¹⁾

¹ A University Benchmarking Handbook: Benchmarking in European Higher Education. (2010). European Centre for Strategic Management of Universities (ESMU). —

Retrieved from: https://www.che-consult.de/downloads/Handbook_Benchmarking_EBI_II.pdf.

Бенчмаркінг скеровує всю систему стратегічного менеджменту університету на постійні вдосконалення його діяльності через поліпшення поточних дій, застосування кращих практик та досягнення лідерської позиції в окремих сферах діяльності. Удосконалення у сфері застосування бенчмаркінгу для розвитку й імплементації конкурентної стратегії організації сприяло появі відповідного програмного забезпечення та технологій просування і моніторингу використання цього управлінського інструменту.

Висновки

Використання концепції бенчмаркінгу в управлінні конкурентоспроможністю університету дає змогу впроваджувати кращий досвід діяльності, підвищувати якість і ефективність освітніх послуг, формувати нове поняття освітнього процесу, вимірювати професіоналізм менеджменту, що в результаті веде до стійкого розвитку інституції та досягнення бажаного рівня конкурентоспроможності. Вплив бенчмаркінгу залежить від правильного вибору об'єкта вдосконалення, визначення організації-бенчмарку (тобто кращої, з якою порівнюють) та корисності її досвіду для університету, від розвитку системи імплементації й підтримки застосування такого досвіду у власному ВНЗ у поєднанні з його системою стратегічного управління. Українські вищі навчальні заклади для поліпшення своїх міжнародних позицій повинні більш активно використовувати бенчмаркінг у процесі стратегічних досліджень ринку та стратегічного планування.

Список використаних джерел

- Семенюк С. Розвиток інноваційного маркетингу на ринку освітніх послуг / С. Семенюк // Галицький економічний вісник. — 2012. — № 6(39). — С. 151–158.
- A Practical Guide: Benchmarking in European Higher Education. (2008). European Centre for Strategic Management of Universities (ESMU). — Retrieved from: http://llp.iugaza.edu.ps/Files_Uploads/634956737013680415.pdf
- A University Benchmarking Handbook: Benchmarking in European Higher Education. (2010). European Centre for Strategic Management of Universities (ESMU). — Retrieved from: https://www.che-consult.de/downloads/Handbook_Benchmarking_EBL-II.pdf
- Benchmarking at the University of Adelaide. — Retrieved from: <http://www.adelaide.edu.au/learning/staff/benchmarking/>
- Benchmarking to improve efficiency. Status Report. November 2010. — Retrieved from: https://www.hesa.ac.uk/dox/Benchmarking_to_improve_efficiency_Nov2010.pdf
- Hacker, M. E., & Kleiner, B. M. (2000). 12 steps to better benchmarking. *Industrial Management*, 42(2), 20-23.
- Learning and Teaching Unit. (2012). Benchmarking. — Retrieved from: <http://www.unisa.edu.au/academicdevelopment/quality/benchmark.asp>
- Rigby, D., Bilodeau, B. (2013). *Management Tools & Trends 2013*. Bain & Company. — 16 p. — Retrieved from: <http://www.bain.com/publications/business-insights/management-tools-and-trends.aspx>