

Дуброва О.М.

Міжрегіональна академія управління персоналом

Єфіменко Л.М.

Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного

БЕНЧМАРКІНГ У ДЕРЖАВНОМУ РЕГУЛЮВАННІ РОЗВИТКУ ПОСЛУГ ВИЩОЇ ОСВІТИ

У статті дістала подальшого розвитку послідовність етапів роботи з організації державної підтримки національних систем вищої освіти згідно з концепцією бенчмаркінгу OECD (2017), що на відміну від системи вищої освіти, яка має обмежений контроль або взагалі не контролює деякі процеси, що впливають на кінцеві результати, наприклад на соціально-економічні тенденції, які можуть вплинути на результати працевлаштування випускників, передбачає реалізацію завдань держави у відповідності з основними положеннями концепції Економічної соціодинаміки та полягає у своєчасному розпізнаванні мінливих в ході соціодинамічних циклів соціальних властивостей освітніх послуг і переміщення їх з однієї базової групи до іншої, що є надзвичайно важливим при підготовці та вивченні готових рішень державної підтримки системи вищої освіти.

Встановлено, що серед безлічі визначень бенчмаркінгу найбільш просте і вичерпне визначення пов'язане з представленням бенчмаркінгу як систематичного процесу виявлення та впровадження найкращих чи передових практик. Визначено, що у дослідженнях часто наводяться множинні класифікації бенчмаркінгу, проте виділено два основні типи: неформальний та формальний бенчмаркінг.

Встановлено, що приклади університетського бенчмаркінгу є ще всього єдиними і закінчуються внутрішніми процесами організації діяльності закладів вищої освіти (ЗВО). У глобальному освітньому середовищі він розглядається в якості інноваційної управлінської технології, здатної формалізувати передачу та адаптацію передового управлінського досвіду. Незважаючи на те, що бенчмаркінг, як інструмент підвищення ефективності, не є новим, як у приватному, так і в державному секторі економіки, у системі складових показників оцінки якості вищої освіти він використовуються, головним чином, на інституційному рівні, і в більшому ступені пов'язаний із забезпеченням якості освітніх послуг та управлінням навчальними закладами.

Ключові слова: бенчмаркінг, державне регулювання, послуги вищої освіти.

Постановка проблеми. Запозичення кращих практик у сфері вищої освіти, за визнанням дослідників, вважається хорошою можливістю використовувати апробовані і добре зарекомендували себе методи державного управління в умовах бюджетних обмежень, викликаних попитом, що збільшується, на послуги ЗВО з боку індивідуумів, суспільства і держави. Потреба в швидкому оновленні освітніх програм, широке використання інформаційно-комунікаційних технологій у галузі, а також необхідність постійного перегляду методів взаємодії на територіальному рівні та бізнесом для ефективності наукових досліджень, не залишає часу на довгий шлях пошуку, розробки та апробування виключно власних нових управлінських рішень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У якості надійного та простого механізму, що дозво-

ляє розпізнавати, вивчати, а потім адаптувати до власного використання кращі практики, виступає бенчмаркінг. Історію бенчмаркінгу можна прослідкувати, починаючи з 1920-х років, коли методи порівняння були вперше застосовані до контролю якості продукції. Ця концепція набула розвитку у Японії у 40-ві роки пришлого сторіччя, а родоначальниками концепції вважаються дослідники США: Е. Демінг [1], Дж. Джуран [2], А. Фейгенбаум [3].

Застосування бенчмаркінгу було настільки результативними, що використання концепції поступово розширилося від якості продукції до якості питань організації виробництва.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження теоретичних підходів до визначення бенчмаркінгу у державному регулюванні розвитку послуг вищої освіти.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Існує безліч визначень бенчмаркінгу, проте, як ми вважаємо, найбільш просте і вичерпне визначення пов'язане з представленням бенчмаркінгу як систематичного процесу виявлення та впровадження найкращих чи передових практик [1–3].

Передові практики – це такі практики, які дають найкращі результати; відбираються внаслідок постійного процесу дослідження; оцінюються як зразкові, хороші або успішно реалізовані, а потім адаптовані до конкретної організації.

У дослідженнях часто наводяться множинні класифікації бенчмаркінгу, проте експерти, зайняті теорією та практикою цієї технології, вказують на два основні типи: неформальний та формальний бенчмаркінг. У рамках формального бенчмаркінгу виділяють також бенчмаркінг результатів та бенчмаркінг кращих (еталонних) практик (таблиця 1).

Бенчмаркінг, що з'явився в промисловому виробництві, швидко був адаптований до сфери вищої освіти і знайшов у ній найширше застосування. Масове використання в національних системах вищої освіти бенчмаркінгу пов'язане, як вважають багато вчених з тим, що він аналогічний

процесам навчання людини, більше того, його технології описуються як технології навчання навчального закладу.

На думку Алстете, Джеффрі В., бенчмаркінг допомагає сформувати навчальну організацію, як групу відданих справі людей, які активно прагнуть до досконалості, розвитку та знань [4]. Якщо експерти мають рацію то, лише ті ЗВО, які можуть швидко вчитися та освоювати своє оточення, будуть по праву називатися ЗВО двадцять першого століття. Бенчмаркінг може допомогти ініціювати перетворення, засновані на філософії безперервного вдосконалення, але цього результату можна досягти тільки в тому випадку, якщо інформація про оточення постійно оновлюватиметься і закріплюватиметься для повторного використання. За своєю суттю бенчмаркінг встановлює рамки для постійного розвитку, що досягається діями після того, як кращі практики ідентифіковані, застосовані та перебувають під постійним спостереженням [4].

Ще 1994 р. була заснована Глобальна мережа бенчмаркінгу (Global Benchmarking Network, GBN) [5]. Наприкінці 1991 року у сфері вищої освіти було розпочато широкомасштабну

Таблиця 1

Класифікація бенчмаркінгу

Типи бенчмаркінгу	Коротка характеристика типів бенчмаркінгу
Неформальний	Бенчмаркінг, який реалізується несвідомо на роботі і в буденному житті. Заснований на постійному порівнянні своєї поведінки з поведінкою інших членів суспільства, пошуком кращих методів досягнення результатів, застосуванням цих результатів у власному житті. Обмін досвідом у рамках неформального бенчмаркінгу відбувається за підсумками спілкування з колегами по роботі, експертами, інших способів взаємодії з членами суспільства на конференціях, семінарах та інтернет-форумах. Наприклад, онлайн-бази даних/веб-сайти, публікації, що містять інформацію про контрольні показники, дозволяють швидко і легко ознайомитися з передовою практикою та кращими досягненнями
Формальний	<p>1. Бенчмаркінг результатів (порівняльний бенчмаркінг) Заснований на вивченні та порівнянні результатів конкретного процесу. Зібрана інформація використовується для виявлення можливостей для покращення та/або встановлення цільових показників. Результати інших організацій, як правило, називаються еталонними показниками, і ідеальним орієнтиром є процес, внаслідок якого такі організації досягають результатів. Порівняльний аналіз може включати зіставлення фінансових результатів: витрат на оплату праці, на утримання будівель та обладнання, оцінку порядку виконання бюджету, грошових потоків, джерел доходів, а також нефінансові підсумки: плинності кадрів, питомої ваги адміністративного персоналу в загальній чисельності співробітників, тривалість часу на складання бюджету, методів впливу на навколишнє середовище тощо</p> <p>2. Бенчмаркінг кращих практик (процесний бенчмаркінг) Заснований на пошуку та вивченні організацій, які домагаються високих досягнень в сферах діяльності, що цікавлять. У цьому вивчаються і порівнюються й не так результати роботи організацій, скільки процеси, створені задля досягнення цих результатів. Знання, отримані в ході дослідження, використовуються шляхом адаптації та накладання найкращих методів управління на існуючу модель організації. Тому порівняльний аналіз найкращої практики включає у собі весь процес виявлення, збору, аналізу та застосування передових методів. Існує низка оптимальних методів порівняння. До них належать методи оцінки передової практики у сфері вищої освіти</p>

програму бенчмаркінгу Національної Асоціації керівників університетів та коледжів (NACUBO) [6], яка покликана забезпечити учасникам проекту об'єктивну основу для реалізації механізмів бенчмаркінга, що пропонує путівник за кращими практиками інших організацій.

Сьогодні бенчмаркінг перейшов у дієвий і доступний механізм, реалізація якого принесла очікувані вигоди для закладів вищої освіти [4]. Цей проект, по суті, став відповіддю на критику бенчмаркінгу для університетів. Критики вимагали порушення щодо «неосязності» показників, ресурсоємності самого процесу створення кращих практик, зловживань у використанні способів збору інформації, відсутності культури обміну спільною інформацією, її конфіденційності, а також правильного накладення кращих практик на умови функціонування ЗВО. Створення спеціальних фондів інформації, а також позитивні рекомендації щодо застосування бенчмаркінгу та успішні приклади його використання у сфері вищої освіти, стали дієвим відповіддю на критичні зауваження дослідників [1].

Бенчмаркінг знаходить практичне застосування і в діяльності українських ЗВО. Українські дослідники розглядають бенчмаркінгове проектування як метод підбору освітніх практик для функціонування сучасних навчальних закладів [7]. Бенчмаркінг пропонується дослідниками для вирішення проблеми якості освітніх послуг ЗВО [8], а також розглядається в якості одного з ефективних напрямків розвитку педагогічної системи вищої освіти на основі інноваційних управлінських технологій [9].

Разом з тим, ці приклади університетського бенчмаркінгу є ще всього єдиними і закінчуються внутрішніми процесами організації діяльності ЗВО. У глобальному освітньому середовищі він розглядається в якості інноваційної управлінської технології, здатної формалізувати передачу та адаптацію передового управлінського досвіду [1].

Однак, незважаючи на те, що бенчмаркінг, як інструмент підвищення ефективності, не є новим, як у приватному, так і в державному секторі економіки [10], у системі складових показників оцінки якості вищої освіти він використовується, головним чином, на інституційному рівні, і в більшому ступені пов'язаний із забезпеченням якості освітніх послуг та управлінням навчальними закладами. Невипадково, що ще в 2008 році після закриття Центру стратегічних досліджень вищої освіти (CHEPS), «бенчмаркінг відносився до внутрішньо-організаційних процесів, спрямованих

на підвищення ефективності організації шляхом навчання [11].

До бенчмаркінгу у сфері вищої освіти можна віднести також і різні види рейтингування ЗВО. Ці форми бенчмаркінга зазвичай встановлюють цілі, на підставі яких установи можуть порівнювати свої результати.

Уже в більш пізніх роботах дослідники все частіше стали вказувати на цінність бенчмаркінга у вирішенні питань державного регулювання національної системи вищої освіти. До таких робіт слід віднести роботу, опубліковану в 2016 році Уільямсом Р., Лієм А., Рассен-фоссе Г. и Дженсеном Р. «Рейтинг національних систем вищої освіти» [12]. Пропонований авторами рейтинг є унікальним, оскільки створений на тезі, що «система вищої освіти в цілому, а не тільки окремі університети мають важливе значення для культурного розвитку країни», і що різні установи будуть різними способами сприяти досягненню загальнонаціональних цілей.

У 2017 році організація співпраці та розвитку (ОЕСР) запропонувала цілу програму підвищення ефективності системи вищої освіти, яка включає в себе іншу, не пов'язану з традиційним підходом у системі вищої освіти, заснованих на еталонних показниках окремо діючих університетів [13].

У центрі уваги реалізованої програми бенчмаркінга – практика та досвід успішного вирішення складних завдань державного проектування політичних рішень, співставлення між країнами, внутрішнього навчання та підтримки процесів розвитку, що стосується в першу чергу з оцінкою найкращих методів управління всією групою ЗВО конкретної країни. ОЕСР, враховуючи високий попит на порівняльну оцінку функціонування Національної системи вищої освіти, надає велике значення бенчмаркінгу, який вважається інструментом розвитку та підвищення ефективності Національної системи вищої освіти на основі надання урядами різних країн набору готових рішень для участі у виробленні спрямованої державної політики.

Це стосується створення так званої «лабораторії для всіх», що об'єднує в собі співставлення між країнами на основі міжнародного бенчмаркінга різних систем вищої освіти. В якості вихідного матеріалу в таких лабораторіях розглядаються кращі управлінські практики, реалізовані на національному, регіональному або інших рівнях системи вищої освіти, залежно від органів державного управління країни та особливостей реалізації освітніх програм. ОЕСР бере на

себе обов'язки по збору та аналізу складових на рівні державних даних, спостереженню за розвитком подій у складному та швидко розвиваючому секторі, налагодженню політичного діалогу та обміну досвідом на міжнародному рівні, виявленню довгострокових тенденцій і проблем, а також надання відповідних консультацій з питань політики в сфері вищої освіти.

Цілями реалізованої програми ОЕСР є формування контрольних показників ефективності системи вищої освіти, які дозволяють: порівнювати між собою різні аспекти функціонування системи вищої освіти; виявляти сильні і слабкі сторони системи вищої освіти в кожній країні; забезпечувати основу для взаємного навчання; створення бази даних для розробки стратегій підвищення ефективності системи вищої освіти різних країн.

Класифікація бенчмаркінга для державного регулювання національних систем вищої освіти наведена у табл. 2.

Програма ОЕСР спирається на довгу історію становлення державної підтримки вищої освіти і виходить з того, що система вищої освіти перебуває в тісному зв'язку з соціально-економічним становищем держави. Соціально-економічне становище породжує політику, спрямовану задоволення потреб суспільства як такого.

Ці суспільні потреби визначаються сторонами, заінтересованими у розвитку сфери вищої освіти, які вимагають від політичної системи дій щодо визначення пріоритетів.

Пріоритети втілюються у завдання, призначені для вирішення національної системою вищої освіти. Вкладення ресурсів в університети, а саме в освіту, наукові дослідження та розвиток системи взаємодії зацікавлених у їх діяльності сторін, спрямоване на

досягнення поставлених державою цілей.

Результатом цих процесів є продукти або те, що вища освіта надає зовнішньому світу (високкваліфіковані спеціалісти, публікації, наукові розробки тощо). На наступному етапі результати діяльності ЗВО взаємодіють з навколишнім середовищем, що призводить до прояву первинного (в результаті споживання продукту індивідуумами) і вторинного (в результаті споживання продуктів суспільством) результатам споживання. У кінцевому підсумку цінність описаних процесів і ефектів споживання, що виявляються, визначає результативність національної системи вищої освіти. Програма ОЕСР з бенчмаркінгу містить у собі послідовність етапів роботи з організації державної підтримки національних систем вищої освіти, яка дозволяє концептуалізувати та аналізувати систему вищої освіти для кращого розуміння процесів, пов'язаних з діяльністю ЗВО (табл. 3). На основі рекомендацій ОЕСР, національні Уряди отримують можливість створювати, реалізовувати і постійно вдосконалювати проекти державної підтримки ЗВО.

Висновки. Сама система вищої освіти часто має обмежений контроль або взагалі не контролює деякі процеси, що впливають на кінцеві результати, наприклад соціально-економічні тенденції, які можуть вплинути на результати працевлаштування випускників. Завдання держави у відповідності з основними положеннями концепції Економічної соціодинаміки, своєчасно розпізнавати мінливі в ході соціодинамічних циклів соціальних властивості освітніх послуг і перемішувати їх з однієї базової групи в іншу. При вирішенні цього завдання в сучасних умовах у Урядів часто немає часу для вироблення, апробування та реалізації власних рішень. Саме тому надзвичайно

Таблиця 2

Класифікація бенчмаркінга для державного регулювання національних систем вищої освіти

Типи бенчмаркінгу	Коротка характеристика типів
Метричний бенчмаркінг	використовується інформація для визначення країнами сильних і слабких сторін своїх національних систем вищої освіти та зіставлення своїх результатів з іншими країнами. Цей підхід відрізняється від звичайного метричного бенчмаркінгу, коли організація визначає, наскільки добре вона працює по відношенню до контрольної «мети»
Практичний бенчмаркінг	використовується інформація про практику діяльності національних систем вищої освіти для з'ясування результативності власної системи вищої освіти та кращого розуміння причин, що лежать в основі наявних результатів. Цей підхід визначає, які види практик отримують кращі результати та чи допоможе це країнам в обміні новими ідеями розвитку
Бенчмаркінг політики	використовується інформація про державні політики, які є ключовим фактором корисності національних систем вищої освіти. Зіставлення політики між різними системами спрямоване на краще розуміння зв'язків між політикою та результатами, генерування знань і розробку нових стратегій для підвищення ефективності роботи

Послідовність етапів роботи з організації державної підтримки національних систем вищої освіти

Використання моделі	Етапи роботи	Розв'язні задачі
Проблеми, потреби та актуалізація політики	Соціально-економічні питання (проблеми) викликають необхідність дій уряду. Уряд (з зацікавленими сторонами) визначає потреби суспільства. Уряд перетворює потреби в політику та цілі вищої освіти (освітні програми)	Актуалізація: Чи відповідають цілі політики потребам суспільства?
Кінцевий продукт і результативність	Ресурси (наприклад, фінансові та людські ресурси) виділяються системі вищої освіти (ЗВО на їх програми). Ресурси, що вводяться, забезпечують діяльність національної системи вищої освіти (ЗВО). Результатом цієї діяльності є безпосередні продукти та послуги ЗВО у галузі освіти, досліджень та взаємодії	Економіка: Скільки коштують ресурси, що вводяться? Чи можна заощадити на ресурсах? Результативність: Як співвідносяться результати та витрати в системі вищої освіти? Чи можна підвищити ефективність системи?
Результати та ефективність	Введені ресурси спрямовані на досягнення первинних ефектів споживання, які безпосередньо пов'язані з індивідуумами та станом самих університетів. Первинні ефекти споживання призводять до виявлення вторинних ефектів, які потрібні суспільству. Такий зв'язок призводить, в кінцевому результаті до соціального благополуччя і стійкості, які відповідають потребам суспільства і, отже, цілям вищої освіти.	Соціальна ефективність: Чи призводять кінцеві продукти ЗВО до задоволення потреб індивідуумів та суспільства? Чи можна посилити прояв первинних і вторинних ефектів від функціонування системи вищої освіти? Економічна ефективність: Скільки коштує досягнення бажаних результатів? Як вона зіставляється із результатами інших національних систем вищої освіти? Соціальний добробут та стійкість: Наскільки корисні результати задоволення потреб суспільства? Чи можуть бути результати стійкими, тобто чи можуть вони стати стійкою нормою?

адаптовано до OECD (2017) [13]

важливим є вивчення готових рішень державної підтримки в інших країнах, їх аналіз та адаптації до умов конкретної національної системи вищої освіти. Така постановка питання дозволяє скоро-

тити терміни ухвалення рішень щодо зміни організації державної підтримки для відповідності основним тенденціям розвитку світового освітнього простору.

Список літератури:

1. Деминг Э. Менеджмент нового времени: Простые механизмы, ведущие к росту, инновациям и доминированию на рынке. М.: Альпина Паблишер, 2019. 192 с.
2. Juran J.M. Quality Control Handbook, New York: McGraw-Hill, 1974. 435 p.
3. Фейгенбаум А. Контроль качества продукции. М.: Экономика, 1986. 471 с.
4. Alstete, Jeffery W. (2019). Benchmarking in Higher Education: Adapting Best Practices to Improve Quality. ERIC Digest. URL: <https://www.ericdigests.org/1997-3/bench.html>. (Дата звернення: 12.08.2022).
5. Global Benchmarking Network (2022). Reinforcing Competitive Capacity with Benchmarking as a Management Technique. URL: <https://www.globalbenchmarking.org/> (Дата звернення: 06.09.2022).
6. NACUBO (2022). Higher Education's Top 5 Business Issues. URL: <https://www.nacubo.org/> (Дата звернення: 06.09.2022).
7. Кравченко Г.Ю. Управління розвитком професійної компетентності науково-педагогічних працівників закладів вищої освіти. Збірник наукових праць молодих вчених Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка, Дрогобич, 2018, С. 192–196.
8. Прус Л.Р. Управління конкурентоспроможністю вищих навчальних закладів на засадах бенчмаркінгу. Автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: 08.00.04, Тернопіль, 2008, 20 с.

9. Pochuieva O. Development of the model of managing presentation activities of general educational institutions. *Молодий вчений*. 2017. №5. С. 418–422.
10. Johnston, R., G. Clark and M. Shulver (2012), *Service Operations Management: Improving Service Delivery*, Financial Times/ Prentice Hall, Harlow. : <https://www.jerosystems.com/2016/servop.pdf>
11. Johnston, R., G. Clark and M. Shulver (2012), *Service Operations Management: Improving Service Delivery*. Financial Times/ Prentice Hall, Harlow. URL: <https://www.jerosystems.com/2016/servop.pdf> (Дата звернення: 16.09.2022).
12. Williams, R., A. Leahy, G. d. Rassenfosse and P. Jensen (2016), *U21 Ranking of National Higher Education Systems 2016*, University of Melbourne, Melbourne. URL: <https://www.jerosystems.com/2016/servop.pdf> (Дата звернення: 16.09.2022).
13. OECD (2017), *Benchmarking higher education system performance: Conceptual framework and data, Enhancing Higher Education System Performance*, OECD Paris. URL: <http://www.oecd.org/education/skills-beyond-school/Benchmarking%20Report.pdf> (Дата звернення: 16.09.2022).

Dubrova O.M., Yefimenko L.M. BENCHMARKING IN STATE REGULATION OF THE DEVELOPMENT OF HIGHER EDUCATION SERVICES

In the article, the sequence of stages of work on the organization of state support for national higher education systems in accordance with the OECD benchmarking concept (2017) was further developed, which, unlike the higher education system, which has limited or no control over some processes that affect the final results, for example, on socio-economic trends that can affect the results of employment of graduates, involves the implementation of state tasks in accordance with the main provisions of the concept of Economic Sociodynamics and consists in the timely recognition of the changing social properties of educational services during sociodynamic cycles and their transfer from one base group to another, which is extremely important in the preparation and study of ready-made solutions for state support of the higher education system.

It has been established that among the many definitions of benchmarking, the most simple and comprehensive definition is related to the presentation of benchmarking as a systematic process of identifying and implementing best or advanced practices. It is recognized that research often cites multiple classifications of benchmarking, but two main types are distinguished: informal and formal benchmarking.

It has been established that the examples of university benchmarking are still the only ones and end with the internal processes of organizing the activities of higher education institutions (HEIs). In the global educational environment, it is considered as an innovative management technology capable of formalizing the transfer and adaptation of advanced management experience. Despite the fact that benchmarking, as a tool for improving efficiency, is not new, both in the private and in the public sector of the economy, in the system of component indicators of the quality of higher education, it is used mainly at the institutional level, and to a greater extent at the related to ensuring the quality of educational services and management of educational institutions.

Key words: benchmarking, state regulation, higher education services.