

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

Кваліфікаційна наукова праця  
на правах рукопису

**БАНЗЕЛЮК Ірина Володимирівна**

УДК 330.341.1:[005.642.1:658.8]:378(043.5)

**ДИСЕРТАЦІЯ**

**РОЗВИТОК МАРКЕТИНГОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ  
ОСВІТИ НА ЗАСАДАХ БЕНЧМАРКІНГУ**

051 «Економіка»

05 «Соціальні та поведінкові науки»

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

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

\_\_\_\_\_ І.В. Банзелюк

Наукові керівники: Ахновська Інна Олександрівна, кандидат економічних наук, доцент

Козловський Сергій Володимирович, доктор економічних наук, професор

Вінниця – 2021

## АНОТАЦІЯ

**Банзелюк І.В. Розвиток маркетингового потенціалу закладів вищої освіти на засадах бенчмаркінгу. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.**

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії з галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки» за спеціальністю 051 «Економіка». – Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2021.

Дисертаційну роботу присвячено поглибленню науково-методичних основ, вдосконаленню теоретико-методологічного забезпечення і практичних рекомендацій щодо розвитку маркетингового потенціалу ЗВО на засадах бенчмаркінгу.

У першому розділі «Теоретичні аспекти розвитку маркетингового потенціалу ЗВО на засадах бенчмаркінгу» досліджено сутність понять «потенціал», «маркетинговий потенціал», як складової економічного потенціалу організації, та підходи до їх трактування; запропоновано розглядати маркетинговий потенціал ЗВО з трьох підходів: ресурсного, інформаційного, системного, та використовувати при дослідженні розвитку маркетингового потенціалу систему компонентів, яка характеризується множиною матеріальних та нематеріальних, латентних та виявлених елементів; окреслено класифікаційні ознаки структуризації елементів маркетингового потенціалу ЗВО; обґрунтовано основні характеристики та переваги використання маркетингового потенціалу ЗВО (адаптація дозволяє відповідати потребам та очікуванням споживачів; динамічність характеризує можливість розвитку та відтворення конкурентних переваг; комунікативність створює зв'язок із зовнішнім середовищем; інформаційна залежність обумовлює захист управлінських рішень; структурованість та системність дозволяє зберігати цілісність системи та внутрішні зв'язки між її компонентами).

На основі аналізу та узагальнення надано авторське визначення маркетингового потенціалу ЗВО з наступних позицій: як сукупність ключових ресурсів, які складаються з латентних та виявлених компонентів, що схильні до зміни своїх властивостей у зв'язку та відповідно з коливаннями потреб ринку

освітніх послуг, ринку праці та економіки загалом; як інформація про стан компонент ключових ресурсів маркетингового потенціалу ЗВО, яка використовується при прийнятті управлінських рішень та вибору вектору розвитку та діяльності організації; як сукупність взаємопов'язаних ресурсів, які утворюють підсистему маркетингового потенціалу з притаманним їй синергійним ефектом, який проявляється внаслідок одночасного функціонування ключових ресурсів маркетингового потенціалу та відкарбовується на спроможності даної системи досягати поставлених цілей.

Проведено дослідження змісту понять «розвиток», «управління», «розвиток потенціалу», «розвиток маркетингового потенціалу». Окреслено основні етапи розвитку як процесу динамічних змін властивостей явищ та об'єктів. З метою формування теоретико-методологічного підґрунтя розвитку маркетингового потенціалу ЗВО проведено аналіз закономірностей управління навчальним закладом та запропоновано закономірності розвитку маркетингового потенціалу, що узгоджені з системою функціонування ЗВО. На базі окреслених закономірностей запропоновані групи принципів розвитку маркетингового потенціалу ЗВО, а саме: фінансово-економічні, універсальні, інформаційні, людиноорієнтовані.

З метою формування концепції розвитку маркетингового потенціалу ЗВО на засадах бенчмаркінгу досліджено сутнісну характеристику поняття «бенчмаркінг», систематизовано основні тлумачення даного поняття. На базі проведеного дослідження надано авторське бачення сутності бенчмаркінгу як інструменту впровадження найкращого досвіду використання ефективних практик функціонування організацій на базі внутрішнього та зовнішнього порівняння показників діяльності для підвищення рівня її конкурентоспроможності.

Проаналізовано та систематизовано види бенчмаркінгу та запропоновано для внутрішньої оцінки показників розвитку використовувати персональний бенчмаркінг. Досліджено етапи проведення бенчмаркінгу та запропоновано авторське бачення алгоритму та стадій реалізації зазначеного інструменту під час розвитку маркетингового потенціалу ЗВО. Проаналізовано та узагальнено перешкоди та переваги використання бенчмаркінгу ЗВО.

Розроблено концепцію розвитку маркетингового потенціалу ЗВО на засадах бенчмаркінгу, метою якої є підвищення рівня конкурентоспроможності національної системи вищої освіти на міжнародному ринку освітніх послуг шляхом збалансованого розвитку ЗВО України.

У другому розділі «Аналітичне забезпечення розвитку маркетингового потенціалу в ЗВО» здійснено аналіз стану розвитку маркетингового потенціалу системи вищої освіти України на мікро-, мезо- та макрорівнях. Проведений аналіз дозволив виокремити наступні тенденції розвитку маркетингового потенціалу освітнього середовища України:

- спостерігається збільшення рівня фінансування ЗВО, що мають високі показники ефективності функціонування, які враховує формула розподілу видатків державного бюджету. Виявлено, що використання зазначеної формули позитивно впливає на обсяги державних асигнувань ЗВО, що мають та використовують потужний потенціал;

- спостерігається часткова втрата ЗВО автономії у встановленні вартості освітніх послуг на перелік спеціальностей, що користуються попитом у споживачів освітніх послуг;

- збільшується частка іноземних студентів в українських ЗВО. Виявлено, що найбільш активно залучають студентів-іноземців ЗВО з м. Києва, Харківської, Одеської та Дніпропетровської областей. Водночас переважна чисельність іноземних студентів походить із країн зі трансформаційною економікою, а для студентів-іноземців із розвинутих країн освітнє середовище України є непривабливим для навчання;

- зменшується чисельність науково-педагогічних працівників у ЗВО, не дивлячись на те, що щорічно здійснюється випуск аспірантів та докторантів, які, у результаті, реалізують власний потенціал в інших сферах економіки;

- існує необхідність реконструкції, розбудови та поліпшення умов проживання студентів у гуртожитках.

Досліджено статус вітчизняних ЗВО на міжнародній арені шляхом аналізу їх місць у міжнародних рейтингах (U-Multirank, QS World University Rankings, Times

Higher Education). У результаті, було виявлено, що незначна частка вітчизняних ЗВО входить у перелік даних рейтингів, що свідчить про низький рівень конкурентоспроможності у міжнародному освітньому просторі.

Виявлено основні тенденції розвитку освітнього середовища: студентоцентровність та прагматизація освітньої діяльності; впровадження локальних систем забезпечення якості освіти; діджиталізація та цифровізація освітнього процесу; актуалізація лідерського потенціалу; комерціалізація освіти; забезпечення академічної мобільності; оптимізація мережі ЗВО; фінансування за показниками ефективності; забезпечення університетської автономії і врядування.

Проаналізовано досвід використання ЗСП у діяльності ЗВО, а також формування та використання у системі управління ЗВО KPIs на базі досвіду ДонНУ ім. Василя Стуса. Запропоновано використовувати ЗСП для оцінки результативності розвитку маркетингового потенціалу ЗВО на засадах бенчмаркінгу за наступними перспективами «Навчання та викладання», «Фінансова безпека», «Стейкхолдери», «Матеріальна інфраструктура», «Соціальна інтеграція».

Методи статистичного аналізу, що були використані для кількісної оцінки стану розвитку маркетингового потенціалу освітнього середовища на мікро, мезо-, макрорівнях, дозволили проаналізувати стан маркетингового потенціалу освітнього середовища України. Запропоновано використовувати індикатор рівня маркетингового потенціалу, що є інтегральним показником рівня маркетингового потенціалу та розраховується методом багатовимірної середньої. Проведення кластерного аналізу освітнього середовища України дозволило виокремити чотири кластери ЗВО, що диференціюються за рівнем маркетингового потенціалу.

Запропоновано використовувати методи якісної оцінки маркетингового потенціалу ЗВО та динаміки його розвитку у разі проведення бенчмаркінгу за якісними показниками діяльності ЗВО.

У третьому розділі «Удосконалення розвитку маркетингового потенціалу ЗВО на засадах бенчмаркінгу» запропоновано комплексний механізм розвитку маркетингового потенціалу на засадах бенчмаркінгу з виокремленням у його структурі наступних механізмів:

фінансово-економічного – відповідає за систематичний пошук і планування розподілу фінансових ресурсів для забезпечення реалізації ідей щодо розвитку маркетингового потенціалу для підвищення рівня продуктивності праці та конкурентоспроможності системи вищої освіти України;

організаційного – відповідає за побудову ефективних взаємозв'язків між структурними елементами і співробітниками організації для використання бенчмаркінгу з метою впровадження розвитку маркетингового потенціалу в діяльність ЗВО;

гендерно-поведінкового – відповідає за чутливий розвиток маркетингового потенціалу ЗВО для задоволення емоційно-фізіологічних потреб споживачів освітніх послуг з метою відповідності їх очікуванням та підвищення привабливості освітнього середовища України.

Запропоновано інформаційне забезпечення розвитку маркетингового потенціалу ЗВО на макро-, мезо-, мікро-, нанорівні з використанням бенчмаркінгу як інструменту акумулювання інформації для здійснення заходів із розвитку. Обґрунтовано необхідність створення єдиної української інформаційної бази ЗВО з показниками їх діяльності для впливу на економічні рішення майбутніх споживачів освітніх послуг.

Для оцінки економічної діяльності ЗВО та її коригування у майбутньому побудовано соціально-економічну нормаль ЗВО та виявлено диспропорції в основних показниках розвитку. Здійснено оцінку впливу факторів на стан фінансового забезпечення ЗВО шляхом побудови функціональної моделі, де результативним показником є фінансові надходження ЗВО. Доведено, що найбільший вплив на динаміку фінансового забезпечення ЗВО здійснює сума витрат на одного зарахованого студента, кількість бюджетних місць та чисельність викладачів.

Акцентовано увагу на заходах із розширення джерел фінансування для розвитку ЗВО.

**Ключові слова:** розвиток, потенціал, розвиток потенціалу, маркетинговий потенціал, заклади вищої освіти, бенчмаркінг, концепція розвитку, механізм розвитку, інформаційне забезпечення розвитку.

## SUMMARY

**Banzeliuk I.V. Development of the marketing potential of higher education institutions based on benchmarking. — Qualification research paper as a manuscript.**

Thesis for a PhD Degree by Field of study 05 «Social and Behavioral Sciences» by Program Subject Area 051 «Economics». - Vasyl Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2021.

The thesis is devoted to deepening the scientific and methodological foundations, improving theoretical and methodological support, and practical recommendations for developing the marketing potential of higher education institutions based on benchmarking.

In the first section «Theoretical aspects of the development of the marketing potential of higher education institutions based on benchmarking» the essence of the concepts of «potential», «marketing potential» as the part of the economic potential of an organization, and its approaches and their interpretation are studied; it is proposed to consider the marketing potential of higher education institutions from three approaches: resource, informative, systematic, and use in the study of the development of marketing potential a system of components which is characterized by a set of tangible and intangible, latent and detected elements; classification features of structuring elements of the marketing potential of higher education institutions are outlined; the main characteristics and advantages of using the marketing potential of higher education institutions are substantiated (adaptation allows meeting the needs and expectations of consumers; dynamism characterizes the possibility of developing and reproducing competitive advantages; communication creates a connection with the external environment; information dependence determines the protection of managerial decisions;

structuring and consistency allow maintaining the integrity of the system and internal connections between its components). Based on the analysis and generalization, the author's definition of the marketing potential of higher education institutions is provided from the following positions: as a set of key resources that consist of latent and identified components that tend to change their properties in connection with and in accordance with fluctuations in the needs of the educational services market, the labor market and the economy as a whole; as information about the state of the components of the key resources of the marketing potential of higher education institutions, which is used in making managerial decisions and choosing the vector of development and activity of the organization; as a set of interrelated resources that form a subsystem of marketing potential with its inherent synergistic effect, which is manifested due to the simultaneous functioning of key resources of marketing potential and is imprinted on the ability of this system to achieve its goals.

The content of the concepts of «development», «management», «potential development», «marketing potential development» was studied. The main stages of development as a process of dynamic changes in the properties of phenomena and objects are outlined. To form a theoretical and methodological basis for the development of the marketing potential of higher education institutions, the analysis of the regularities of the management of the educational institution is carried out, and the regularities of the development of marketing potential are proposed, which are coordinated with the system of functioning of higher education institutions. Based on the outlined patterns, groups of principles for developing the marketing potential of higher education institutions are proposed, namely: financial and economic, universal, informational, human-oriented.

To form the concept of developing the marketing potential of higher education institutions based on benchmarking, the essential characteristics of the concept of «benchmarking», and the main interpretations of this concept are systematized. Based on the conducted research, is presented the author's vision of the essence of benchmarking as a tool for introducing the best experience in using effective practices of functioning of organizations based on internal and external comparison of performance indicators to increase the level of its competitiveness.



The types of benchmarking are analyzed and systematized, and it is proposed to use personal benchmarking for the internal assessment of development indicators. The stages of benchmarking are investigated, and the author's vision of the algorithm and stages of implementation of this tool during the development of the marketing potential of higher education institutions is proposed. The obstacles and advantages of using higher education institutions benchmarking are analyzed and supplemented.

The concept of developing the marketing potential of higher education institutions based on benchmarking has been developed, the purpose of which is to increase the level of competitiveness of the national higher education system in the international market of educational services through the balanced development of higher education institutions in Ukraine.

In the second section «Analytical support for the development of marketing potential in higher education institutions» an analysis of the state of development of the marketing potential of the higher education system of Ukraine at the micro-, meso-, and macro-levels is carried out. The analysis allowed identifying the following trends in the development of the marketing potential of the educational environment in Ukraine:

- there is an increase in the level of funding higher education institutions that have high-performance indicators, which are taken into account by the formula for allocating state budget expenditures. It is revealed that the use of this formula has a positive effect on the volume of state allocations of higher education institutions that have and use a strong potential;

- there is a partial loss of autonomy by higher education institutions in setting the cost of educational services for the list of specialties that are in demand among consumers of educational services;

- the share of international students in Ukrainian higher education institutions is increasing. It is revealed that higher education institutions from Kyiv, Kharkiv, Odesa, and Dnipropetrovsk regions are most actively attracting international students. At the same time, the overwhelming majority of international students come from countries with transformational economies, and for international students from developed countries, the educational environment of Ukraine is unattractive for studying;

- despite the fact that postgraduate and doctoral students are graduated annually, who, as a result, realize their own potential in other areas of the economy, the number of research and teaching staff in higher education institutions is decreasing;
- there is a need for reconstruction, development, and improvement of living conditions for students in dormitories.

The status of domestic higher education institutions in the international arena is studied by analyzing their places in international rankings (U-Multirank, QS World University Rankings, Times Higher Education). As a result, it was revealed that a small share of domestic higher education institutions is included in the list of these rankings, which indicates a low level of competitiveness in the international educational space.

The main trends in the development of the educational environment are identified: student-centricity and pragmatization of the educational activity; introduction of local systems for ensuring the quality of education; digitalization of the educational process; actualization of leadership potential; commercialization of education; ensuring academic mobility; optimization of the higher education institutions network; financing by performance indicators; ensuring university autonomy and management.

The experience of using BSC in the activities of higher education institutions, as well as the formation and use of KPIs in the management system of higher education institutions based on the experience of Vasily Stus DonNU is analyzed. It is proposed to use the BSC to assess the effectiveness of developing the marketing potential of higher education institutions based on benchmarking in the following areas: "Training and teaching", "Financial security", "Stakeholders", "Material infrastructure", "Social integration".

Methods of statistical analysis, which were used to quantify the state of development of the marketing potential of the educational environment at the micro-, meso-, and macro-levels, made it possible to analyze the state of the marketing potential of the educational environment of Ukraine. It is proposed to use the indicator of the level of marketing potential, which is an integral indicator of the level of marketing potential and is calculated using the multidimensional average method. Conducting a cluster analysis of

the educational environment of Ukraine allowed identifying four clusters of higher education institutions, which are differentiated by the level of marketing potential.

It is proposed to use methods of qualitative assessment of the marketing potential of higher education institutions and the dynamics of its development in the case of benchmarking by qualitative indicators of the activity of higher education institutions.

In the third section «Improvement of the development of the marketing potential of higher education institutions based on benchmarking» a comprehensive mechanism for developing marketing potential based on benchmarking is proposed, with the following mechanisms highlighted in its structure:

- finance-economic – responsible for systematic search and planning of the distribution of financial resources to ensure the implementation of ideas for the development of marketing potential to increase the level of labor productivity and competitiveness of the higher education system of Ukraine;

- organizational – responsible for building effective relationships between structural elements and employees of the organization for using benchmarking to implement the development of marketing potential in the activities of higher education institutions;

- gender-behavioral – responsible for the sensitive development of the marketing potential of higher education institutions to meet the emotional and physiological needs of consumers of educational services to meet their expectations and increase the attractiveness of the educational environment in Ukraine.

Information support for the development of the marketing potential of higher education institutions at macro-, meso-, micro-levels by using benchmarking as a tool for accumulating information for the implementation of development activities is proposed. The necessity of creating a unified Ukrainian information base of higher education institutions with indicators of their activity to influence the economic decisions of future consumers of Educational Services is justified.

To assess the economic activity of higher education institutions and adjust it in the future, the socio-economic norm of higher education institutions is constructed and imbalances in the main development indicators are identified. The influence of factors on the state of financial support of higher education institutions is assessed by constructing a

functional model, where the efficacy indicator is the financial receipts of higher education institutions. It is proved that the greatest influence on the dynamics of financial support of higher education institutions is exerted by the amount of expenses per enrolled student, the number of budget places, and the number of teachers.

Attention is focused on measures to expand sources of funding for the development of higher education institutions.

**Keywords:** development, potential, potential development, marketing potential, higher education institutions, benchmarking, development concept, development mechanism, information support for development.

## СПИСОК ПРАЦЬ, ОПУБЛІКОВАНИХ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

### Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації у зарубіжних спеціалізованих виданнях:

1. Снісарчук І. В. Статистичний аналіз маркетингового потенціалу освітнього простору України. *European journal of economics and management*. Czech. 2019. Volume 5, Issue 1. С. 99-106.

### Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації:

1. Снісарчук І.В. Фінансовий аспект управління маркетинговим потенціалом вищих навчальних закладів. *Фінанси, облік, банки*. 2017. №1(22). С.250-259.

2. Снісарчук І.В. Роль фандрайзингу в управлінні маркетинговим потенціалом ЗВО. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка» : науковий журнал*. 2018. № 8(36). С. 40–43.

3. Снісарчук І. В. Управління маркетинговим потенціалом ЗВО шляхом формування ендавменту. *Бізнес Інформ*. 2018. №5. С. 514–521.

4. Снісарчук І.В. Сутність та види бенчмаркінгу маркетингового потенціалу ЗВО. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки"*. 2019. №7. С. 40-50. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2019-7-5129>

5. Снісарчук І.В. Закономірності управління маркетинговим потенціалом ЗВО. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: економіка, управління та адміністрування*. 2019. №3 (89). С.87-93.

6. Банзелюк І.В. Принципи управління маркетинговим потенціалом ЗВО. *Економіка і організація управління*. 2019. №3 (35). С.101-110.

7. Ахновська І. О., Банзелюк І. В. Переваги та перешкоди використання бенчмаркінгу в управлінні маркетинговим потенціалом ЗВО. *Modern Economics*. 2020. № 20(2020). С. 20-25. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V20\(2020\)-03](https://doi.org/10.31521/modecon.V20(2020)-03).  
*Особистий внесок здобувача полягає в обґрунтуванні груп перешкод при*

*впроваджені бенчмаркінгу розвиток маркетингового потенціалу ЗВО та площин його діяльності.*

8. Банзелюк І.В. Концепція розвитку маркетингового потенціалу ЗВО на засадах бенчмаркінгу. *Економіка і організація управління*. 2020. №4. С. 212-226.

9. Банзелюк І.В. Комплексний механізм розвитку маркетингового потенціалу на засадах бенчмаркінгу ЗВО. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: економічні науки*. 2021. №1. С. 20-24.

### **Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:**

1. Снісарчук І.В. Застосування бенчмаркінгу в управлінні маркетинговим потенціалом ВНЗ. *Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації*: мат. 5-ї міжн. наук.-практ. конф. (м. Дніпро, 7-9 листоп. 2017 р.). Дніпро, 2017. С. 67-70.

2. Снісарчук І.В. Маркетинговий потенціал ВНЗ як основний фактор підвищення рівня конкурентоспроможності освітньої галузі. *Особливості інтеграції країн в світовий економічний та політико-правовий простір*: мат. IV міжн. наук.-практ. конф. (м. Маріуполь, 08 груд. 2017 р.). Маріуполь, 2017. С. 157-158.

3. Снісарчук І.В. Коучинг як перспектива формування маркетингового потенціалу ВНЗ. *Модернізація економіки в умовах зростання суспільної свідомості: туризм, людиномірність, партнерство, кооперація* : мат. II всеукр. наук.-практ. інт.-конф. (м. Полтава, 14 груд. 2017 р.). Полтава, 2017. С.697-700.

4. Снісарчук І.В. Освітня складова розвитку маркетингового потенціалу ВНЗ. *Управління розвитком соціально-економічних систем: глобалізація, підприємництво, стале економічне зростання* : праці XVII міжн. наук. конф. (м. Вінниця, 4-6 груд. 2017 р.). Вінниця, 2017. Т.1. С.80-83.

5. Снісарчук І.В. Інформаційне забезпечення управління маркетинговим потенціалом ЗВО. *Інформація та соціум*: мат. III міжнар. наук.-практ. конф. (м. Вінниця, 08 черв. 2018 р.). Вінниця, 2018. С 15-16.

6. Снісарчук І.В. Соціальний аспект управління маркетинговим потенціалом ВНЗ. *Маркетинг і менеджмент в системі національних і світових економічних*

*інтересів*: мат. IV міжн. наук.-практ.конф. (м. Кривий Ріг, 21 січн. 2019 р.). Кривий Ріг, 2019. С. 33-35.

7. Снісарчук І.В. Кластерний аналіз регіонів України за рівнем маркетингового потенціалу ЗВО. *Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту* : мат. VIII міжн. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 28 трав. 2019 р.). Одеса, 2019. С. 53-55.

8. Снісарчук І.В. Переваги використання бенчмаркінгу при аналізі діяльності конкурентів. *Економіка та управління в XXI ст.: виклики та перспективи розвитку* : мат. II міжн. наук.-практ. конф. (м. Умань, 30-31 травн. 2019 р.). Умань, 2019. С.216-218.

9. Банзелюк І. В. Закономірності управління маркетинговим потенціалом ЗВО. *Проблеми розвитку соціально-економічних систем в національній та глобальній економіці* : праці XX всеукр. наук.конф. (м. Вінниця, 23-24 квіт. 2020 р.). Вінниця, 2020. С. 246-248.

10. Банзелюк І. Функції управління маркетинговим потенціалом закладів вищої освіти на засадах бенчмаркінгу. *Сучасний менеджмент: тенденції, проблеми та перспективи розвитку* : тези доп. V міжн. наук.-практ. конф. (м. Дніпро, 23 квіт. 2020 р.). Дніпро, 2020. С. 25-26.

11. Банзелюк І. В. Рівні управління маркетинговим потенціалом ЗВО. *Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації*: тези VIII наук.-практ. конф. (м. Дніпро, 02-06 листоп. 2020 р.). Дніпро, 2020. С.55-59.

12. Банзелюк І. В. Концептуальні засади управління маркетинговим потенціалом ЗВО на засадах бенчмаркінгу. *Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці* : мат. наук.-практ. конф. (м. Київ, 7 груд. 2020 р.). Київ, 2020. С.24.-26.

13. Банзелюк І.В. Результативні показники розвитку маркетингового потенціалу ЗВО на засадах бенчмаркінгу. *Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні*: мат. IV міжнар. наук.-практ. конф. (м. Вінниця, 12 бер. 2021 р.). Вінниця, 2021. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/fiip/fiip2021/paper/viewFile/11686/9775>.

**Наукові праці, які додатково відображають наукові результати  
дисертації:**

1. Снісарчук І. В. Доцільність аутсорсингу в управлінні маркетинговим потенціалом ЗВО. *Economic and law paradigm of modern society. Scientific Journal by Open Europe*. Словаччина. 2018. №2. С.37-43.



## ЗМІСТ

ВСТУП	18
РОЗДІЛ 1	30
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ МАРКЕТИНГОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЗВО НА ЗАСАДАХ БЕНЧМАРКІНГУ	30
1.1. Економічний зміст маркетингового потенціалу ЗВО	30
1.2. Теоретичні основи розвитку маркетингового потенціалу як складової економічного потенціалу ЗВО	53
1.3. Концептуальні засади застосування інструменту бенчмаркінгу як індикатору зовнішнього і внутрішнього оцінювання ефективності діяльності ЗВО	73
РОЗДІЛ 2 АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ МАРКЕТИНГОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЗВО	107
2.1. Діагностика стану маркетингового потенціалу системи ЗВО України	107
2.2. Аналіз досвіду вимірювання маркетингового потенціалу ЗВО у системі збалансованих показників ефективності діяльності ЗВО	146
2.3. Статистичний аналіз факторів розвитку маркетингового потенціалу ЗВО України	160
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ РОЗВИТКУ МАРКЕТИНГОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЗВО НА ЗАСАДАХ БЕНЧМАРКІНГУ	182
3.1. Комплексний механізм розвитку маркетингового потенціалу ЗВО на засадах бенчмаркінгу	182
3.2. Інформаційне забезпечення розвитку маркетингового потенціалу ЗВО на засадах бенчмаркінгу	208
3.3. Забезпечення результативності розвитку маркетингового потенціалу ЗВО на засадах бенчмаркінгу	224
ВИСНОВКИ	246
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	250
ДОДАТКИ	286

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Формування конкурентоспроможного освітнього середовища та підвищення якості освітніх послуг є одними із пріоритетних на сьогодні напрямів роботи системи закладів вищої освіти (далі — ЗВО) України. Водночас постає проблема відсутності досвіду ефективного та збалансованого розвитку маркетингового потенціалу ЗВО для реалізації зазначених завдань та отримання конкурентних переваг на міжнародному ринку освітніх послуг у перспективі. Зазначене обумовлює використання нових для системи вищої освіти інструментів, а саме бенчмаркінгу, з метою визначення напрямів розвитку та отримання готових практик щодо імплементації позитивного досвіду функціонування провідних ЗВО як України, так і світу.

Сучасний стан освітнього середовища України обумовлює необхідність формування теоретичного та практичного підґрунтя ефективного розвитку маркетингового потенціалу ЗВО з використанням бенчмаркінгу.

Дослідження сутності потенціалу на початку ХХ ст., через призму потенціалу виробничих сил здійснили В. Вейц і К. Воблій. З кінця 20-х років ХХ ст. дослідження науковців щодо сутності потенціалу розійшлися у поглядах і почали зароджуватися наступні концепції, що актуальні і до сьогодні: ресурсна, прихильниками якої стали Л. Абалкін, А. Анчишкін, І. Лукінов, Б. Мочалов, О. Сілантьєв та інші; результативна, яку розглядали О. Волкова, В. Ковальов, Р. Марушков, В. Спірін та інші; цільова, що окреслена у працях Н. Антощишиної та О. Михальченка; системна, яку розглядають у своїх працях В. Кубіній, Н. Кубіній, В. Мікловда, С. Мошак, Ф. Шандор, О. Шандрієвська, М. Шеверя та інші. У науковій роботі А. Козловського, В. Козловського, С. Козловського, розглядається стратегічний економічний потенціал мікроекономічних систем та його складові. Пізнання сутності потенціалу саме ЗВО і його елементів є об'єктом наукових досліджень О. Боєнко, Т. Нагорняк і М. Савченко.

У рамках дослідження було зосереджено увагу саме на маркетинговому потенціалі як складової економічного, і досліджено внесок науковців у розвиток науки у даному напрямку. Л. Балабанова та І. Репіна розглядають маркетинговий потенціал з позиції маркетингових ресурсів і зусиль організації, О. Азарян, С. Кунєв, Є. Мальченков як одну із складових потенціалів підприємства, М. Багорка і Н. Юрченко як адаптаційний складник сучасного економічного розвитку підприємств, Т. Лебідь, К. Луненко, Л. Маматова, Л. Мороз як фактор впливу на прибутковість організації. І. Поліщук розглядає маркетинговий потенціал як невід'ємну частину економічного та характеризує його як здатність маркетингової системи забезпечувати постійну конкурентоспроможність.

Управління ЗВО та розвиток їх потенціалу стали предметом наукових досліджень Л. Антонюк, О. Гринькевич, С. Калашнікової, С. Курбатова, Т. Нагорняк, Ю. Рашкевича, В. Терещука, Т. Фінікова, О. Шарова, D. Green, L. Harvey, Ph. Kotler, P. McCaffery, Karen F. A. Fox та інших науковців.

Питання дослідження сутності бенчмаркінгу та його використання у діяльності організацій розглядали у своїх роботах такі вчені, як І. Аренков, І. Ахновська, Є. Багієв, Л. Босіді, Т. Голубєва, Т. Данілова, Н. Казакова, Р. Кемп, С. Ліфанова, Г. Охрименко, О. Пащенко, Д. Попович, Л. Прус, О. Тарнавська, Р. Чаран, О. Шкурєнко та інші.

Незважаючи на глибоке опрацювання сутності маркетингового потенціалу та його значення у діяльності організацій, недостатньо дослідженим залишається питання розвитку маркетингового потенціалу ЗВО на засадах бенчмаркінгу, обґрунтування системи компонентів маркетингового потенціалу ЗВО та удосконалення теоретико-методологічного підґрунтя використання бенчмаркінгу в системі вищої освіти України.

Актуальність зазначеної проблеми підсилюється невеликою кількістю ґрунтовних вітчизняних досліджень щодо застосування бенчмаркінгу в розвитку маркетингового потенціалу ЗВО, що деструктивно впливає на конкурентний стан освітнього середовища ЗВО, чим і обумовлено вибір теми дисертаційної роботи, її мету та завдання.

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

Дисертаційна робота виконана відповідно до тематики наукових досліджень Донецького національного університету імені Василя Стуса — за держбюджетною темою «Інтегрований розвиток територій: кадрова, маркетингова, інноваційна складові» (номер 0117U006342) 2017-2020 рр. у рамках якої дисертанткою проведено аналітичне дослідження стану розвитку маркетингового потенціалу ЗВО, а саме проаналізовано: динаміку та тенденції зміни кількості ЗВО, їх форм власності та чисельності студентів (у тому числі іноземних), які в них навчаються; ступінь забезпеченості гуртожитками студентів; можливості освітнього середовища України здійснювати підготовку наукових кадрів (аспірантів та докторантів) та їх чисельність у ЗВО.

**Мета і завдання дослідження.** Метою дисертаційної роботи є розробка концептуальних засад та практичних рекомендацій щодо розвитку маркетингового потенціалу ЗВО на засадах бенчмаркінгу.

Для досягнення поставленої мети було поставлено та розв'язано такі завдання:

- удосконалити науково-методичні засади дослідження та поглибити його теоретичне підґрунтя шляхом концептуалізації понять «маркетинговий потенціал ЗВО», «розвиток маркетингового потенціалу ЗВО» та «бенчмаркінг»;

- виявити і систематизувати закономірності та принципи розвитку маркетингового потенціалу ЗВО як теоретичного базису зміцнення конкурентоспроможності системи вищої освіти;

- розробити та обґрунтувати концептуальні засади розвитку маркетингового потенціалу ЗВО на засадах бенчмаркінгу із виокремленням практичної частини реалізації зазначеної концепції, що полягає у розробці комплексного механізму розвитку маркетингового потенціалу ЗВО на засадах бенчмаркінгу і алгоритму проведення бенчмаркінгу в ЗВО для підвищення рівня конкурентоспроможності національної системи вищої освіти;

- визначити стан маркетингового потенціалу національної системи вищої освіти на підставі аналізу основних умов та тенденцій розвитку ЗВО України на ринку освітніх послуг;

- уточнити організаційно-аналітичний інструментарій оцінювання маркетингового потенціалу ЗВО, що дозволить визначити стратегічні орієнтири розвитку та окреслити систему результативних показників розвитку для вимірювання ступеня досягнення мети концепції розвитку маркетингового потенціалу ЗВО на засадах бенчмаркінгу;

- обґрунтувати систему інформаційного забезпечення розвитку маркетингового потенціалу ЗВО на засадах бенчмаркінгу.

*Об'єктом дослідження* є розвиток маркетингового потенціалу ЗВО як фактору його конкурентоспроможності на ринку освітніх послуг.

*Предметом дослідження* є теоретичні, науково-методичні та практичні аспекти і механізми розвитку маркетингового потенціалу ЗВО.

**Методи дослідження.** Теоретико-методологічну базу дослідження сформували положення класичної економічної теорії, напрацювання у галузі поведінкової економіки, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених з питань дослідження потенціалу, маркетингового потенціалу, впровадження та застосування бенчмаркінгу, розвитку та управління ЗВО.

Для вирішення поставлених завдань використано загальнонаукові та спеціальні методи пізнання, зокрема:

*діалектичний та абстрактно-логічний* – при узагальненні теоретичних підходів дослідження сутності понять «потенціал», «маркетинговий потенціал», «бенчмаркінг»; *теоретичного узагальнення* – для формування понять «розвиток маркетингового потенціалу» та «комплексний механізм розвитку маркетингового потенціалу ЗВО на засадах бенчмаркінгу»; *індукції та дедукції* – для визначення системи компонентів маркетингового потенціалу ЗВО; *порівняльного аналізу і синтезу* – при дослідженні сутності бенчмаркінгу та його порівняння з конкурентним аналізом; *графічний* – при аналізі маркетингового потенціалу національної системи вищої освіти України; *статистичні методи* – при визначенні індикаторів розвитку маркетингового потенціалу та їх динаміки, формуванні кластерів вищої освіти України за рівнем маркетингового потенціалу, побудові соціально-економічної нормалі гармонійного розвитку ЗВО; *монографічний метод* –

при вивченні досвіду організацій використання бенчмаркінгу в діяльності організацій.

*Інформаційну базу дослідження* формують законодавчі та нормативно-правові акти України, офіційні публікації Державної служби статистики України, Міністерства фінансів України, аналітичні звіти Організації Об'єднаних Націй з питань освіти, науки і культури (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization – UNESCO, European University Association – EUA), міжнародні та українські рейтинги ЗВО, монографії та періодична література, фінансові звіти, кошториси та публікації ЗВО, наукові публікації вітчизняних та зарубіжних учених за напрямком дослідження, матеріали офіційних сайтів, результати власних досліджень авторки.

**Наукова новизна одержаних** результатів полягає у поглибленні теоретико-методологічних основ дослідження розвитку маркетингового потенціалу ЗВО та розробці науково-практичних рекомендацій щодо формування комплексного механізму розвитку маркетингового потенціалу системи вищої освіти та підвищення рівня конкурентоспроможності на засадах бенчмаркінгу.

Основні положення дисертаційної роботи, що визначають її наукову новизну, полягають у такому:

*вперше:*

– розроблено концепцію розвитку маркетингового потенціалу ЗВО на засадах бенчмаркінгу, що враховує динамічний процес розвитку та рівні формування маркетингового потенціалу (нанорівень, мікрорівень, мезорівень, макрорівень) та базується на системному підході до формування комплексного механізму розвитку маркетингового потенціалу ЗВО на засадах бенчмаркінгу, складовими якого є: фінансово-економічний механізм (метою якого є систематичний пошук і планування розподілу фінансових ресурсів для забезпечення реалізації ідей щодо розвитку маркетингового потенціалу для підвищення рівня продуктивності праці та конкурентоспроможності системи вищої освіти України); організаційний механізм (метою якого є побудова ефективних взаємозв'язків між структурними елементами і співробітниками організації для використання бенчмаркінгу з метою впровадження

розвитку маркетингового потенціалу у діяльність ЗВО); гендерно-поведінковий механізм (метою якого є чутливий розвиток маркетингового потенціалу ЗВО для задоволення емоційно-фізіологічних потреб споживачів освітніх послуг з метою відповідності їх очікуванням та підвищення привабливості освітнього середовища України). Метою даної концепції є підвищення рівня конкурентоспроможності національної системи вищої освіти на міжнародному ринку освітніх послуг шляхом збалансованого розвитку ЗВО України.

*удосконалено:*

науково-методичні засади дослідження розвитку маркетингового потенціалу ЗВО на засадах бенчмаркінгу, що на відміну від існуючих включають: *систему компонентів маркетингового потенціалу ЗВО*, яка представляє множину матеріальних та нематеріальних, латентних та виявлених елементів, що характеризують максимально можливу здатність системи до збалансованого розвитку всіх її складових і формування конкурентних переваг у поточному та довгостроковому періоді з урахуванням тенденцій розвитку освітнього середовища та суспільства у цілому; *індикатори розвитку маркетингового потенціалу ЗВО*, що розраховуються для вимірювання рівня та динаміки розвитку маркетингового потенціалу ЗВО на базі розрахунку інтегрального показника методом багатовимірної середньої; *алгоритм проведення бенчмаркінгу*, що адаптований до умов функціонування ЗВО та складається з послідовних стадій: пріоритезації, вимірювання маркетингового потенціалу, встановлення еталонів, порівняння, адаптації, досягнення синергії, звітності.

класифікація закономірностей розвитку маркетингового потенціалу ЗВО (*інституціональні*, що включають підпорядкованість державних ЗВО головним розпорядникам коштів, регламентацію діяльності законодавчими актами та інтегрованість розвитку у загальну систему функціонування ЗВО; *освітньо-наукові*, які складаються з: якості освітніх послуг у ЗВО, що визначає його конкурентоспроможність в освітньому середовищі, врахування потреб зовнішнього середовища при складанні освітніх програм, орієнтація на підготовку висококваліфікованих фахівців, всебічний розвиток персоналу, необхідність

здійснення наукових досліджень; *організаційні*, що включають виконання місії та цілей ЗВО, наявність власної функціональної структури та компонентів, збалансований розвиток компонентів маркетингового потенціалу, наявність ефекту синергії, циклічність процесів розвитку; *психологічної взаємодії та впливу*, що включають вплив корпоративної культури, різноманіття стимулів, відносин між об'єктом та суб'єктом розвитку, стратегій управління конфліктами у ЗВО на результати розвитку; якість та частота інформаційного впливу на цільових споживачів; *токсичні*, що включають непропорційність розвитку підсистем, вплив діяльності конкурентів на розвиток організації, залежність від фінансового забезпечення, форс-мажорні обставини та наявність невчасної і некоректної інформації);

*дістали подальшого розвитку:*

систематизація принципів розвитку маркетингового потенціалу ЗВО, що узагальнені за функціональними характеристиками: *фінансово-економічні* (економії бюджетних коштів, гендерного бюджетування, фінансового планування та забезпечення), *інформаційні* (інтерактивності, модернізації змісту освіти, використання бенчмаркінгу, інформаційної насиченості), *людиноорієнтовані* (гуманізації, мотивації, корпоративної свідомості, інтелектуалізації, проактивності, відповідальності за результат), *універсальні* (збалансованості, цілеспрямованості, прогностичності, системності, оптимального набору компонент маркетингового потенціалу, зворотнього зв'язку, циклічності, синергії);

система інформаційного забезпечення розвитку маркетингового потенціалу ЗВО на засадах бенчмаркінгу, що ґрунтується на базі інформаційного підходу до визначення поняття «маркетинговий потенціал ЗВО», який дозволяє координувати інформаційні потоки між рівнями розвитку маркетингового потенціалу та складається з наступних елементів: *підсистеми аналізу зовнішньої інформації* (метою якої є збір загальної та специфічної інформації із зовнішнього середовища для аналізу тенденцій та напрямів розвитку ринку освітніх послуг та суб'єктів, що у ньому функціонують, для визначення заходів із розвитку системи компонентів маркетингового потенціалу, які можуть бути впроваджені у ЗВО на засадах



бенчмаркінгу), *підсистеми внутрішнього інформаційного забезпечення розвитку* (метою якої є здійснення аналізу можливостей та ресурсів ЗВО за всіма компонентами маркетингового потенціалу, забезпечення інформаційного супроводження та координації процесів із імплементації заходів із розвитку, запропонованих на базі проведення бенчмаркінгу, та захисту їх від несанкціонованого доступу для досягнення економічної безпеки ЗВО); *підсистеми виводу інформації* (метою якої є оприлюднення результатів розвитку маркетингового потенціалу ЗВО на єдиному інформаційно-аналітичному порталі системи вищої освіти України для порівняння результатів розвитку та вирівнювання рівня маркетингового потенціалу кожного ЗВО з метою централізованого формування конкурентоспроможної національної системи вищої освіти України);

організаційно-аналітичний інструментарій розвитку маркетингового потенціалу ЗВО, а саме: підхід до кластеризації регіонів України за рівнем маркетингового потенціалу ЗВО, що дозволило визначити стратегії розвитку для кожної з отриманих груп; ступінь гармонізації розвитку маркетингового потенціалу ЗВО за допомогою побудови соціально-економічної нормалі; систему кількісної оцінки показників розвитку маркетингового потенціалу ЗВО, що базується на виділенні: результативного показника першого рівня, який вимірює ступінь досягнення стратегічної мети концепції розвитку маркетингового потенціалу на засадах бенчмаркінгу та результативних показників другого рівня, що включають систему збалансованих показників розвитку маркетингового потенціалу ЗВО;

понятійно-категоріальний апарат розвитку маркетингового потенціалу ЗВО на засадах бенчмаркінгу, а саме: надано авторське визначення *маркетингового потенціалу ЗВО*, що ґрунтується на сукупності трьох підходів: *ресурсного* - сукупність ключових ресурсів, які складаються з латентних та виявлених компонентів, що схильні до зміни своїх властивостей у зв'язку та відповідно з коливаннями потреб ринку освітніх послуг, ринку праці та економіки загалом; *інформаційного* - інформація про стан компонентів маркетингового потенціалу ЗВО, яка використовується при прийнятті управлінських рішень і вибору вектору розвитку та діяльності організації; *системного* - сукупність взаємопов'язаних

ресурсів, які утворюють підсистему маркетингового потенціалу з притаманним їй синергійним ефектом, що проявляється внаслідок одночасного функціонування компонентів маркетингового потенціалу та відкарбовується на спроможності даної системи досягати поставлених цілей; *розвиток маркетингового потенціалу ЗВО* - процес створення умов для розкриття прихованих елементів маркетингового потенціалу ЗВО та еволюційної зміни кількісного та якісного стану виявлених елементів, що забезпечує динамічне оновлення внутрішнього стану організації та адаптацію до мінливих умов зовнішнього середовища; *бенчмаркінг* - інструмент впровадження найкращого досвіду використання ефективних практик функціонування організацій на базі внутрішнього та зовнішнього порівняння показників діяльності для підвищення рівня її конкурентоспроможності.

**Практичне значення отриманих результатів** дослідження полягає у тому, що теоретичні та методологічні розробки щодо розвитку маркетингового потенціалу ЗВО доведені до рівня теоретико-методичних та науково-практичних рекомендацій.

Наукові результати, висновки та рекомендації проведеного дослідження впроваджено на мікро- та мезорівні:

*на мезорівні:* в діяльності Громадської організації «CISID» (ГО «Центр інновацій та сталого міжнародного розвитку») — комплексний механізм розвитку маркетингового потенціалу ЗВО на засадах бенчмаркінгу, який забезпечує гармонійний розвиток системи компонентів маркетингового потенціалу закладів ЗВО, та враховує необхідні організаційні зміни, фінансово-економічне підґрунтя розвитку і його гендерно-поведінкові аспекти; практичні рекомендації щодо алгоритму проведення бенчмаркінгу у ЗВО та методику визначення індикаторів розвитку маркетингового потенціалу на всіх рівнях його формування; систему інформаційного забезпечення розвитку маркетингового потенціалу ЗВО на засадах бенчмаркінгу, що дозволить координувати інформаційні потоки всередині організації та за її межами. Використання результатів дослідження у практичній діяльності Громадської організації «CISID» підтверджується довідкою від 28.01.21р. № 19/3.

*на мікрорівні:* в діяльності Донецького юридичного інституту МВС України:

- у відділі фінансового забезпечення та бухгалтерського обліку (довідка від 01.07.20 р. № 2791) — використання фінансово-економічного механізму розвитку маркетингового потенціалу ЗВО на засадах бенчмаркінгу для раціонального та ефективного розподілу коштів, планування їх надходжень та контролю за використанням для підвищення конкурентоспроможності Донецького юридичного інституту МВС України; здійснення видатків відповідно до фінансово-економічних принципів розвитку маркетингового потенціалу; пошук альтернативних джерел фінансування ЗВО на засадах бенчмаркінгу з використанням алгоритму його проведення, що запропонований авторкою у дослідженні;

- у роботі помічника ректора з гендерних питань (довідка від 22.12.20 р. №5160) — концептуальні засади розвитку маркетингового потенціалу ЗВО у частині врахування фінансово-економічних принципів розвитку, а саме — принцип гендерного бюджетування; використання гендерної складової комплексного механізму розвитку маркетингового потенціалу ЗВО на засадах бенчмаркінгу при здійсненні видатків на утримання Донецького юридичного інституту МВС України;

- у відділі профорієнтаційної роботи (довідка від 23.12.20 р. №5161) — теоретичні засади розвитку маркетингового потенціалу ЗВО - закономірності та принципи; використання бенчмаркінгу та алгоритм його проведення для пошуку досвіду успішного розвитку системи компонентів маркетингового потенціалу за всіма напрямками, що запропоновані авторкою; концепція розвитку маркетингового потенціалу ЗВО на засадах бенчмаркінгу для підвищення конкурентоспроможності Донецького юридичного інституту МВС України на ринку освітніх послуг; поведінкова складова комплексного механізму розвитку маркетингового потенціалу закладів вищої освіти для задоволення емоційних потреб цільової аудиторії з метою підвищення привабливості Донецького юридичного інституту МВС України та його конкурентоспроможності; система інформаційного забезпечення розвитку маркетингового потенціалу на засадах бенчмаркінгу для впровадження бенчмаркінгу у діяльність відділу профорієнтаційної роботи Донецького юридичного інституту МВС України.

Рекомендації та результати дисертаційної роботи прийняті до розгляду у Луганському державному університеті внутрішніх справ імені Е.О. Дідоренка, що підтверджується довідкою від 23.02.21 р. №190/1.

Також результати дослідження використовуються у навчальному процесі Донецького національного університету імені Василя Стуса при викладанні навчальної дисципліни «Економічна діагностика» (довідка від 01.02.21 р. №23/01.1.3-43), а також у Харківському національному технічному університеті сільського господарства імені Петра Василенка при проведенні наукових досліджень та у процесі викладання дисциплін «Менеджмент», «Організація виробництва» і «Маркетинг» (довідка від 19.04.21 р. №05-743).

**Особистий внесок здобувача.** Усі результати, викладені в дисертаційній роботі, одержані здобувачем самостійно і знайшли відображення в наукових публікаціях авторки. Із наукових праць, опублікованих у співавторстві, у дисертації використано лише ті положення, ідеї та висновки, які є результатом самостійної роботи здобувача.

**Апробація результатів дослідження.** Основні результати дослідження, висновки та пропозиції роботи та їх практичне застосування обговорювалися на 13 всеукраїнських та міжнародних науково-практичних конференціях: «Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації» (м. Дніпро, 7-9 листопада 2017 р.); «Особливості інтеграції країн в світовий економічний та політико-правовий простір» (м. Маріуполь, 08 грудня 2017 р.); «Модернізація економіки в умовах зростання суспільної свідомості: туризм, людиномірність, партнерство, кооперація» (м. Полтава, 14 грудня 2017 р.). «Управління розвитком соціально-економічних систем: глобалізація, підприємництво, стале економічне зростання» (м. Вінниця, 4-6 грудня 2017 р.); «Інформація та соціум» (м. Вінниця, 08 червня 2018 р.); «Маркетинг і менеджмент в системі національних і світових економічних інтересів» (м. Кривий Ріг, 21 січня 2019 р.) Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту (м. Одеса, 28 травня 2019 р.); «Економіка та управління в XXI ст.: виклики та перспективи розвитку» (м. Умань, 30-31 травня 2019 р.); «Проблеми розвитку соціально-економічних систем в національній та глобальній економіці» (м. Вінниця, 23-24

квітня 2020 р.); «Сучасний менеджмент: тенденції, проблеми та перспективи розвитку» (м. Дніпро, 23 квітня 2020 р.); «Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації» (м. Дніпро, 02-06 листопада 2020 р.); «Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці» (м. Київ, 7 грудня 2020 р.); «Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні» (м. Вінниця, 12 березня 2021 р.).

**Публікації.** За результатами дослідження опубліковано 24 наукових праці загальним обсягом 4,92 д.а., з яких особисто автору належить 4,83 д.а., з них 1 стаття у періодичному науковому виданні іншої держави, яка входить до Організації економічного співробітництва та розвитку та/або Європейського Союзу, 9 статей у наукових фахових виданнях України, 1 – в інших виданнях, 13 тез доповідей – у вітчизняних і міжнародних наукових конференціях.

**Структура і обсяг роботи.** Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг дисертації – 335 сторінки. Робота містить 17 таблиць, з них 7 таблиць займають 7 повних сторінок, 43 рисунки, з них 10 рисунків займають 10 повних сторінок, 15 додатків на 49 сторінках, список використаних джерел із 361 найменувань на 35 сторінках. Обсяг основного тексту дисертації становить 216 сторінок.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ МАРКЕТИНГОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЗВО НА ЗАСАДАХ БЕНЧМАРКІНГУ

#### 1.1. Економічний зміст маркетингового потенціалу ЗВО

Сучасний стан економіки характеризується зміщенням уваги суб'єктів ринкової економіки з матеріальної сфери в нематеріальну, де найголовнішим об'єктом виступають знання та інформація. В результаті освіта як складова сфери послуг виступає джерелом формування конкурентоспроможної економіки, де особливої уваги в епоху панування знань набуває маркетинговий потенціал ЗВО як підґрунтя побудови соціально, фінансово та культурно стабільної держави.

Освітнє середовище щоденно стикається зі змінами тенденцій, що панують в економічному просторі. Якщо робота дошкільних та загальноосвітніх установ відрізняється базовою підготовкою особистості до подальшого життя, то ЗВО є свідомим вибором ідивідуума з метою його спеціалізації у наукоємних сферах людської діяльності.

У зв'язку з тим, що розвиток закордонних ЗВО значно випереджає розвиток вітчизняних, виникає проблема низької конкурентоспроможності освітнього середовища України, яку можливо вирішити шляхом перманентного розвитку маркетингового потенціалу. З метою здійснення впливу на складові маркетингового потенціалу для їх еволюціонування доцільно розкрити глибинну сутність даного поняття та визначити його основні характеристики.

Дослідження поняття «маркетинговий потенціал ЗВО» пропонуємо здійснити через призму понять «потенціал» та «маркетинговий потенціал», які дозволять повною мірою розкрити його економічний зміст та роль у діяльності системи ЗВО України.

Розвиток кожної економічної системи залежить від наявних у її розпорядженні ресурсів і можливостей та ефективності їх використання. В той самий час дослідження науковців наголошують на існуванні в організації разом з поняттям «ресурси» поняття «потенціал», які суттєво відрізняються за своїм змістом.

«Принциповою відмінністю між термінами «ресурси» і «потенціал» є те, що ресурси існують незалежно від суб'єктів економічної діяльності, а потенціал певного суб'єкта є невід'ємним від носія і включає поряд з матеріальними і нематеріальними активами комплекс якісних характеристик і можливостей розвитку, в тому числі спроможність до ефективного використання наявних засобів або ресурсів» [1, с. 6].

У період панування економіки знань особливої актуальності набуває інформація про невикористані ресурси та можливості, тобто інформація про потенціал, як важлива складова формування конкурентоспроможного освітнього простору України.

Аналіз наукової літератури показав, що існує значна кількість праць, яка має на меті розкрити глибинну сутність поняття «потенціал». На сьогодні погляди науковців так і не зійшлися на одному визначенні поняття, що досліджується, у зв'язку з чим для тлумачення змісту потенціалу доцільно звернутися до різних точок зору в науковому середовищі для окреслення багатогранності та економічної сутності поняття «потенціал».

Вперше поняття «потенціал» було розкрито академіком (з 1919 року), економістом, статистом, економіко-географом К.Г. Воблим у 1924 році [2] в інтерпретації «потенціал виробничих сил», яке трактувалось як потенційна здатність країни виробляти блага для задоволення потреб населення. Окрім того, К.Г. Воблий ще на початковому етапі дослідження потенціалу окреслив у його складі латентні можливості, тобто приховані ресурси, що здатні здійснювати вплив на розвиток соціально-економічних систем.

Наступний дослідник у сфері визначення потенціалу виробничих сил, член-кореспондент Академії наук Союзу Радянських Соціалістичних Республік у 1933-1961 рр. В. І. Вейц, у 1927 році у складі потенційних можливостей виділяв *умови*, під час яких відбувається створення благ [3], що, на нашу думку, є важливим при розкритті змісту поняття, що досліджується, адже найчастіше використання потенціалу можливе за умови створення сприятливого середовища для його реалізації та цільового впливу суб'єктів управління.

Подальші дослідження щодо пізнання сутності поняття «потенціал» здійснювались науковцями за допомогою ресурсного підходу. З 1927 року по 1988 рік значна чисельність науковців [4; 5; 6; 7; 8; 9] схилились до думки, що потенціал слід розглядати як ресурси, які задіяні в процесі виробництва та притаманні певній системі.

Поняття «потенціал» у трактуванні ресурсного сенсу, на нашу думку, набуває матеріалістичного значення та ставить в пріоритеті натуральні одиниці ресурсів нехтуючи нематеріальним уособленням потенціалу, який здатен у довгостроковій перспективі забезпечувати якісну діяльність організації.

При трактуванні ресурсного підходу при визначенні поняття «потенціал», слід звернути увагу на дослідження кандидата економічних наук О.І. Сілантьєва, автора праць з економічної теорії та історії економічної думки, щодо потенціалу розвитку макроекономічних систем, в якому виділено дві позиції трактування ресурсного підходу:

«перша – ресурсна позиція – є спрощеним підходом, потенціал зводиться лише до обсягу ресурсів;

друга – ресурсна позиція – розглядає потенціал як сукупність ресурсів, здатних створювати багатство, взаємодію ресурсів, пов'язаних виробничими зв'язками» [10, с.18]. У даній праці автор також виділяє існування процесного підходу, сутність якого розкрито через трактування поняття економічного потенціалу макроекономічної системи, яка «розглядається у контексті її здатності до неперервного процесу продуктивного споживання та продукування багатства, його трансформації, а рівень економічного потенціалу визначається можливостями та обсягом ресурсів, які вона може трансформувати» [10, с.18], а також автором було виокремлено в окрему групу синергетичний підхід, який він ототожнює з системним.

На нашу думку, доцільно розділяти синергетичний та системний підхід окремо один від одного через певні відмінності в їх сутності, адже системний підхід дозволяє розділити потенціал на елементи, з яких він складається, а синергетичний – дослідити результат взаємодії цих елементів шляхом одночасного їх використання.



Системний підхід у своїй праці, що присвячена дослідженню моделі управління стратегічним розвитком потенціалу підприємства, виділяє кандидат економічних наук О.Є. Шандрівська, яка визначає потенціал «як динамічно збалансованої системи ресурсів та компетенцій, ефективність використання яких визначає можливість підприємства створювати нову вартість для забезпечення його розвитку» [11, с. 449].

Існує і дещо інше визначення потенціалу з точки зору системності, а саме: «системний підхід розглядає потенціал як динамічну сукупність явних і латентних елементів, об'єднаних єдиною метою, загальними цілеспрямованими правилами взаємодії та іншими імперативами системного функціонування, такими, як складність, емерджентність, цілісність, структурованість та синергійність» [12, с. 23].

Особливою популярністю користується трактування поняття «потенціал» з позиції можливостей та здатностей системи, що доповнює вищезазначені концепції (результативним) підходом до розкриття сутності потенціалу. Представником даного напрямку є кандидат економічних наук Р.В. Марушков [13], який під час дослідження оцінки використання економічного потенціалу підприємства, характеризує потенціал для досягнення стратегічних цілей на основі використання системи наявних ресурсів. Також прихильниками даної концепції є В.В. Ковальов та О.М. Волкова, які окреслюють потенціал як «здатність організації досягати поставлені перед ним цілі, використовуючи наявні матеріальні, трудові та фінансові ресурси» [14, с.20].

Прибічником результативно-цільової концепції є кандидат філософських наук, історик філософії В.С. Спірін [15, с. 56], який також окреслює основну рису потенціалу як його здатність досягати поставлених цілей.

Зазначимо, що за тлумачним словником «здатний» – це той «який може, уміє здійснювати, виконувати, робити що-небудь, поводити себе певним чином» [16], у зв'язку з чим, на нашу думку, характеристика «здатність» не розкриває глибинної сутності поняття «потенціал» як сукупності латентних можливостей, а характеризує

його лише з позиції вміння виконувати поставлені завдання, що і є, на нашу думку, недоліком результативного (цільового) підходу.

Таким чином, розкриття сутності потенціалу як здатностей організації характеризує здебільшого вміння управляти наявними ресурсами ефективно для досягнення поставлених цілей та виконання поставлених завдань. Подібна концепція сприйняття потенціалу відображає цільовий (результативний) підхід в його тлумаченні. Зауважимо, що цільовий підхід є доволі розповсюдженим серед науковців та окреслює потенціал як максимальну здатність наявних ресурсів досягати поставлених організацією цілей.

У той самий час, багато науковців не обмежуються одним підходом при трактуванні поняття «потенціал», а виділяють одночасно декілька аспектів поняття, що досліджується, в тому числі притримуючись цільової концепції розкриття сутності потенціалу. Наприклад, кандидат економічних наук Н.І. Антощишина у своїй роботі після історичного та сутнісного аналізу поняття «потенціал», запропонованого в науковій літературі, прийшла до висновку виділити чотири класичні підходи до його розуміння:

«ресурсний підхід визначає потенціал як сукупність необхідних для функціонування або розвитку системи різних видів ресурсів; виробничий підхід визначає потенціал як систему матеріальних та трудових факторів (умов, складових), що забезпечують досягнення мети виробництва; комплексний підхід визначає потенціал як єдність структури та функції об'єкта, вияв їх взаємозв'язку; фізико-енергетичний підхід визначає потенціал як його потенційну енергію» [17, с.71]. Також авторка здійснила порівняння підходів до визначення поняття «потенціал підприємства» з урахуванням історичного та сутнісного аспекту.

Цільовий підхід, як один із чотирьох підходів до розуміння поняття «потенціал», також виділено в праці економіста О. А. Михальченка, який досліджує розвиток економік у сучасних світових процесах:

«ресурсний підхід, в основу якого покладено те, що саме ресурси є основою потенціалу;

факторний підхід, при якому необхідним є формування певних умов для реалізації потенціалу;

цільовий, в основу якого є спрямованість на досягнення певних завдань та цілей при реалізації потенціалу;

ситуаційно-цільовий, який передбачає те, що реалізація потенціалу для досягнення визначених цілей можлива після виконання певних умов» [18, с. 49].

У науковій літературі існує думка, що трактування поняття «потенціал» слід розглядати з позиції наступних концепцій:

«ресурсна – сукупність різних видів ресурсів, включаючи матеріальні, фінансові, інтелектуальні, науково-технічні, й інші, за допомогою яких можна отримати певні результати;

комплексна концепція (ресурсна концепція доповнена стратегічною концепцією) - сукупність наявних засобів, можливостей в будь-якій області;

комбінована концепція – джерела, можливості, запаси, які можуть бути витлумачені для вирішення будь-якого завдання, досягнення будь-якої мети;

динамічна концепція потенціалу розвитку – сукупність змінних кількісних та якісних властивостей ресурсів, коштів, джерел, можливостей;

управлінська концепція (різновид ресурсної) – сукупність наявних стратегій, форм і методів управління, які можуть бути використані для вирішення будь-якої задачі, досягнення певної мети» [19, с. 12].

Доктор економічних наук, професор, академік Академії економічних наук України, академік Міжнародної інженерної академії Н. І. Верхоглядова та кандидат економічних наук Є. В. Коваленко на основі проведеного аналізу пропонують наступні підходи, які доцільно використовувати при дослідженні потенціалу:

«ресурсний – сукупність наявних ресурсів, якими володіє певна соціоекономічна система; функціональний – можливості виконувати певні функції (здійснювати виробничу діяльність, виготовляти матеріальні блага, задовольняти суспільні потреби); цільовий – здатність досягати поставлених цілей; результативний – отриманий результат за певних умов; діяльнісний – сукупність

відносин між суб'єктами господарювання з приводу створення матеріальних благ і послуг» [20, с.28].

Також прихильником функціонального підходу, який виділяють зазначені вище науковці, є і Н.В. Касьянова, доктор економічних наук, професор, авторка численних праць з управління розвитком підприємства та його потенціалу. Н.В. Касьянова вважає, що зміст «поняття «потенціал підприємства» полягає в інтегральному відображенні поточних й майбутніх можливостей економічної системи трансформувати ресурси за допомогою властивих персоналові підприємницьких здатностей в економічні блага, максимально задовольняючи корпоративні та суспільні інтереси. Таким чином, потенціал підприємства – це складна, динамічна, поліструктурна система» [21, с. 9].

До діяльнісного підходу (соціальноспрямованого) Н. І. Верхоглядова та Є. В. Коваленко у своїй роботі відносять запропоноване поняття економічного потенціалу суспільства О.І. Самоукінім, дослідником у сфері нематеріального виробництва, яке характеризується «виробничими та економічними відносинами, що виникають між окремими працівниками, трудовими колективами, а також управлінським апаратом підприємств, організацій, галузей, народного господарства в цілому з приводу повного використання їхніх здібностей зі створення матеріальних благ і послуг» [22]. Зазначене поняття наголошує на комунікативному аспекті потенціалу та передбачає ефективне існування системи лише за рахунок налагоджених взаємовідносин між одиницями суспільства. Ми погоджуємось з даним твердженням, але вважаємо за доцільне виділяти не лише відносини між працівниками при розкритті сутності потенціалу, а й синергетичний ефект між його складовими, що приводиться в дію саме під час свідомого впливу на складові потенціалу суб'єктами управління.

Подальші спроби науковців розкрити сутність поняття «потенціал» доповнили наукову літературу новими підходами, наприклад, економіст Р.Б. Матковський у дослідженні економічного потенціалу України переслідує політекономічний підхід та пояснює поняття «потенціал» як систему відносин економічної власності між людьми у взаємодії з розвитком продуктивних сил та базисними елементами

господарського механізму, що виступають основним джерелом розвитку економічної системи, її можливостей [23]. Тут ми спостерігаємо точки дотику з твердженням Л.І. Самоукіна, яке було описане вище, з приводу виділення «відносин» як основної характеристики потенціалу.

Автор наукових праць з наряду дослідження ринкового потенціалу А.І. Роговий [24] наголошує на існуванні наукового та гносеологічного підходу. Під гносеологічним підходом автор стверджує, що потенціал виступає засобом усвідомлення можливостей розвитку будь-якої системи, а науковий підхід спрямований на дослідження закономірностей всередині потенціалу, його механізмів та принципів.

Ієрархічний та змішаний підходи окреслив кандидат економічних наук І.І. Сокол: ієрархічний – характеризує різні рівні системи та місце потенціалу в кожному з них, а змішаний – аналогічний класичному ресурсно-результативному, адже включає в себе поняття ресурсів та їх подальше використання. Особливо цікавим є визначення потенціалу для ринкових відносин з точки зору військового погляду на досліджуване поняття: «ресурси для ведення війни [25]. Виходячи з вищезазначеного змістового навантаження потенціалом є всі наявні ресурси організації, які необхідні їй для боротьби у повсякденній діяльності з метою обіймання найвищих позицій в конкурентному середовищі.

Інше трактування поняття, що досліджується, стверджує: «потенціал містить нагромаджені властивості, практично використовувані в певний період, а також їх розвиток і набуття нових здатностей у майбутньому» [26, с. 7]. Слід відмітити, що у даному понятті наголошено на довгострокових результатах, отриманих від використання потенціалу, що, на нашу думку, є ще однією відмінністю потенціалу від ресурсів, адже, як відомо, останні мають властивості вичерпуватись, якщо їх розглядати як власність організації.

Доктор економічних наук, професор С.В. Козловський, кандидат економічних наук, професор В.О. Козловський, кандидат технічних наук, доцент А.В. Козловський у своїй науковій праці досліджують стратегічний економічний потенціал, що розглядається як можливість сучасної економічної системи брати

участь у вирішенні соціально значимих завдань довгострокового розвитку соціально-економічних систем наявними економічними ресурсами, що визначає здатність системи підвищувати її економічну активність [27, с. 4-5].

Звернення до класичних тлумачних словників дозволяють розглядати потенціал не лише в економічному сенсі, а й з точки зору фізики: «величина, яка характеризує запас енергії тіла, що перебуває в даній точці силового поля» [28, с. 840]. Адаптація поняття до економічного змісту вказує на властивість потенціалу забезпечувати певний запас ресурсів на конкретний момент часу. Інше трактування спостерігаємо в словнику, де зазначено, що «потенціал - це ступінь потужності в якому-небудь відношенні, сукупність засобів необхідних для чого-небудь» [29, с. 840].

Також слід відзначити внесок у дослідження поняття «потенціал» кандидата економічних наук, фахівця у сфері соціальної безпеки, соціального менеджменту та мотивації персоналу Н.В. Коленди [30], яка провела ретроспективний аналіз поняття, що досліджується.

Проведений аналіз підходів до трактування поняття «потенціал» доводить, що воно розглядається з кардинально різних точок зору, що свідчить про відсутність єдиної думки до розкриття сутності потенціалу. Водночас, наявність декількох підходів дозволяє розкрити поняття під різними кутами зору та пізнати глибинну сутність одночасно з декількох позицій. Не дивлячись на широкий спектр запропонованих підходів щодо визначення сутності поняття «потенціал», ми вважаємо, що поза увагою залишилась ще одна характеристика потенціалу, а саме його інформаційна наповненість.

У період панування економіки знань найбільшої цінності набуває для організації інформація про внутрішнє та зовнішнє середовище функціонування. Потенціал є корисним для організації в момент отримання інформації про його наявність як в матеріальному, так і в нематеріальному вигляді, що наводить на думку про можливість його використання та вимірювання тільки після ідентифікації будь-якої з його складових. Таким чином, на нашу думку, інформаційний підхід

трактування потенціалу є актуальним в період становлення економіки знань та в подальшому - як джерело знань про особливості функціонування організації.

На нашу думку, *потенціал в контексті інформаційного підходу* - це накопичені знання про стан матеріальних та нематеріальних ресурсів організації, які можуть бути реалізовані як можливості збалансованого розвитку всіх складових системи у поточному та довгостроковому періоді.

Звідси, ми розуміємо, що відсутність інформації про потенціал рівнозначна відсутності самого потенціалу, тому при використанні інформаційного підходу до трактування поняття, що досліджується, нового значення набувають компетентність персоналу організації як засіб створення потенціалу внаслідок розумової діяльності (рис.1.1).

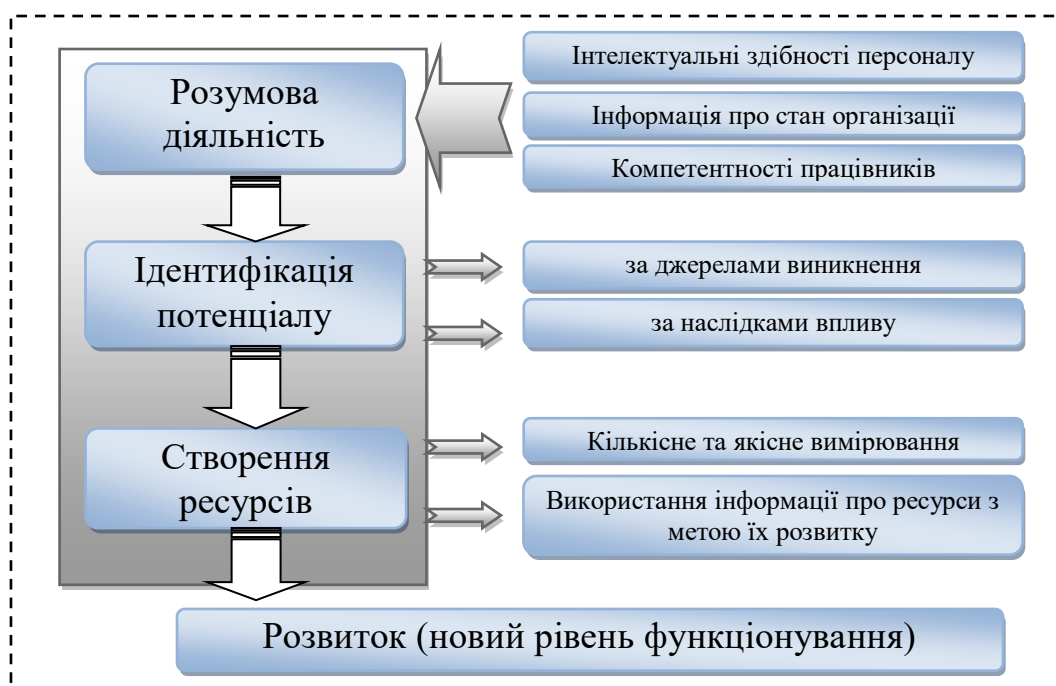


Рис.1.1. Концепція інформаційного підходу трактування поняття «потенціал»  
Джерело: розроблено автором

У результаті, за інформаційним підходом, можна вважати, що робота з потенціалом можлива при наявності інформації про його існування, яка акумулюється персоналом організації та перетворюється на ресурси внаслідок ідентифікації можливостей розвитку та дозволяє перейти організації на новий рівень господарювання внаслідок володіння знаннями про наявні невикористанні можливості та їх стан.

Таблиця 1.1

## Основні підходи дослідження поняття «потенціал»

№ з/п	Основні підходи	Подібні змістові концепції	Сутність підходу
1	Ресурсний	Комплексний	Сукупність наявних різних видів ресурсів
2	Результативний	Цільовий, Виробничий, Управлінський, Змішаний, Комбінований	Досягнення певних завдань та цілей шляхом використання потенціалу
3	Факторний	Ситуаційно-цільовий	Формування певних умов для реалізації потенціалу
4	Соціальноспрямований	Діяльнісний, Політекономічний	Сукупність відносин між суб'єктами господарювання з приводу повного використання їх здібностей для досягнення результату
5	Системний	Ієрархічний	Система, яка складається з елементів потенціалу, раціональне використання яких дозволяє забезпечити його розвиток
6	Природничий	Фізико-енергетичний	Величина, яка характеризує запас енергії тіла, що перебуває в даній точці силового поля
7	Функціональний		Можливості виконувати певні функції
8	Динамічний		Сукупність змінних кількісних і якісних властивостей ресурсів, коштів, джерел, можливостей
9	Синергетичний		Отримання результату при реалізації потенціалу шляхом одночасної взаємодії всіх його елементів
10	Науковий		Дослідження закономірностей всередині потенціалу, його механізмів та принципів
11	Гносеологічний		Виступає засобом усвідомлення можливостей розвитку будь-якої системи
12	Класичний (словниковий)		Ступінь потужності в якому-небудь відношенні, сукупність засобів необхідних для чого-небудь
13	Мілітарний		Ресурси для ведення війни
14	Інформаційний (авторський підхід)		Накопичені знання про стан матеріальних та нематеріальних ресурсів організації, які можуть бути реалізовані як можливості збалансованого розвитку всіх складових системи у поточному та довгостроковому періоді



*Джерело: узагальнено та доповнено автором на основі [2-30]*

Аналіз підходів різних авторів з дослідження даного питання дозволив виділити підходи, які збігаються за своїм змістом, та розглянути 14 концепцій трактування поняття «потенціал» (табл.1.1).

У результаті аналізу наукової літератури ми отримали найбільш повну характеристику потенціалу та виявили, що й до сьогодні думки науковців щодо сутності потенціалу диференційовані у зв'язку з багатоаспектністю даної категорії. Отже, пропонуємо поняття *«потенціал»* розглядати як *матеріальні та нематеріальні, латентні та виявлені ресурси і можливості, що характеризують максимально можливу здатність системи до саморозвитку, вдосконалення та досягнення поставлених цілей.*

Дослідження поняття «потенціал» вказує на те, що науковці виділяють різні види потенціалів організації у залежності від виду діяльності (фінансовий, інноваційний, маркетинговий, інвестиційний, виробничий, соціальний, кадровий та інші). В межах нашого дослідження сконцентруємось на одній з його складових, а саме на маркетинговому потенціалі, який є складовою економічного потенціалу організації [31].

Існує думка, що «маркетинг – це суміш науки і мистецтва в пропорції 50/50» [32, с. 49-50]. Погоджуючись з цією думкою, відмітимо, що дослідження маркетингового потенціалу та його розвиток значно відрізняється від інших видів потенціалу, адже, формування маркетингового потенціалу відбувається з використанням як матеріальних, так і нематеріальних ресурсів організації, які досить складно виявляти та використовувати. Саме тому маркетинговим потенціалом може бути будь-який ресурс з якого організація буде здатна створити конкурентну перевагу та донести її до цільової аудиторії.

Серед згаданих вище змістових навантажень потенціалу було зазначено, що потенціал розглядається як ресурси, що необхідні під час ведення війни, у свою чергу, сформована американськими маркетологами Е. Райсом та Дж. Траутом, характеристика маркетингу розглядає його «... не в обслуговуванні покупців, а в необхідності перехитрити, обійти, перемогти своїх конкурентів», тобто маркетинг –

війна, в якій конкуренти є противниками організації, а споживачі – територією, яку слід завоювати» [33, с. 10].

Доктор економічних наук, професор, авторка наукових праць з теорії управління маркетинговим потенціалом підприємства Л.В. Балабанова у своїй праці 2006 року [34] відзначає, що внаслідок зміни умов функціонування організацій України, які стають усе більш динамічними і складними, а економічні відносини – більш глобалізованими та невизначеними, виявлення всіх можливостей успішної роботи організації є все більш актуальним, тим більше, що загострення конкуренції у боротьбі за споживача привертає увагу до маркетингу як однієї із складових систем організації, процес впровадження якої в організаціях нашої країни дотепер перебуває на стадії формування. При цьому можливості та результати діяльності цієї системи визначаються маркетинговим потенціалом, що являє собою сукупний потенціал маркетингових ресурсів і зусиль організації, ефективне використання якого забезпечує адаптацію організації до зовнішнього середовища і перспективність його розвитку.

Маркетинговий потенціал є об'єктом досліджень багатьох вчених у різних сферах економіки, що призводить до наявності в економічній літературі кардинально різних трактувань змісту поняття, що досліджується.

Наприклад, у тому ж 2006 році, доктор економічних наук, професор І. М. Рєпіна пропонує маркетинговий потенціал організації розглядати у вузькому і широкому сенсі, у вузькому сенсі комплексний маркетинговий потенціал являє собою сукупний потенціал маркетингових ресурсів і сукупний потенціал маркетингових зусиль організації, ефективне використання якого забезпечить досягнення корпоративних цілей. У широкому сенсі маркетинговий потенціал — це декомпозиція маркетингових ресурсів і маркетингових зусиль на окремі потенціали [35, с. 269].

На думку авторів праці 2009 року щодо проведення стратегічного аналізу маркетингового потенціалу організації кандидата економічних наук, доцента Л. А. Мороз та Т. В. Лебідь [36], фактори маркетингового потенціалу можна розглядати як одну сукупність чинників, що мають вплив на прибутковість організації: рівень

кваліфікації та досвіду персоналу (маркетологів), маркетингова інформаційна система, рівень співвідношення ціна/якість, відома торгова марка, виражена цінова політика, лояльні споживачі, партнерські відносини з посередниками та постачальниками, частка ринку, імідж організації, власна збутова мережа, рівень обслуговування, оптимальний асортимент.

Доктор економічних наук, професор у галузі маркетингової справи О.М. Азарян у своїй праці 2012 року досліджує маркетинговий потенціал як одну зі складових потенціалів підприємства, що існує одночасно з виробничим, фінансовим, трудовим та управлінським потенціалом, а також надає визначення поняттю як «рівень розвитку збутової структури, методичні, людські, матеріальні і інформаційні ресурси, що забезпечують маркетингову діяльність» [37, с. 131].

Закордонні науковці, кандидати економічних наук С.В. Кунєв та Є.М. Мальченков у праці того ж року відзначають, що маркетинговий потенціал є підсистемою економічного потенціалу підприємства, яка внаслідок використання ресурсів інших підсистем та залучених ресурсів підгалузей індустрії ставить на меті забезпечення конкурентоспроможності на цільовому сегменті ринку [38].

На нашу думку, прибутковість організації є наслідком використання маркетингового потенціалу, який, у першу чергу, при його реалізації і формуванні виступає чинником розвитку та досягнення гармонізації відносин між організацією та цільовим споживачем, що в результаті підвищує прибутковість.

Також роль маркетингового потенціалу в підвищенні прибутковості підприємства у своїй праці 2019 року розглядали кандидат економічних наук Л. Ш. Маматова та К. Д. Луненко, на думку яких «маркетинговий потенціал являє собою сукупність внутрішніх і зовнішніх можливостей для максимального задоволення потреб споживачів продукцією (послугами), сприяє розкриттю і розвитку загального потенціалу підприємства, при цьому збільшуючи темпи зростання обсягів продажу, прибутку і підвищення рентабельності виробництва за умов більш повільного збільшення собівартості виробництва продукції, ніж зростання ціни у зв'язку з підвищенням її якості або зниження собівартості одиниці продукції при незмінній якості» [39, с.61].

З точки зору Л. Ш. Маматової, «саме маркетинговий потенціал підприємства сприяє підвищенню іміджу (репутації) і отриманню суб'єктом господарювання додаткових конкурентних переваг, що дають змогу зміцнити його позиції на ринку, розширити сегмент (частку) ринку та покращити ставлення споживачів до продукції підприємства. Крім того, ефективний маркетинговий потенціал зумовить підвищення якості продукції та збільшення попиту, зростання показників фінансово-інвестиційного потенціалу й ефективності діяльності» [40, с. 145].

Кандидат економічних наук, доцент В.О. Іваненко та молодий науковець О.Р. Ковальчук у своїй праці 2019 року притримуються думки, що маркетинговий потенціал це – «здатність (спроможність) підприємства максимально використовувати наявні ресурси і можливості (внутрішні і зовнішні) в процесі маркетингової діяльності для забезпечення досягнення як стратегічних, так і поточних цілей при формуванні конкурентних переваг» [41, с.75]

У дослідженні 2020 року доктор економічних наук, професор у сфері маркетингу М.О. Багорка та кандидат економічних наук Н.І. Юрченко розглядають маркетинговий потенціал як адаптаційний складник сучасного економічного розвитку підприємств та визначають його як сукупність внутрішніх і зовнішніх можливостей, які сприятимуть максимальному задоволенню потреби споживачів у продукції/послугах, сприяє збільшенню темпів зростання обсягів продажу, прибутковості й рентабельності підприємства [42, с. 141].

У роботі [43] виділено три підходи дослідження маркетингового потенціалу: циклічний, системний і діагностичний. Циклічний підхід базується на життєвому циклі товару, в ньому автори виділяють: маркетинговий потенціал організації у фазі науково-дослідних робіт; маркетинговий потенціал організації у фазі виробництва; маркетинговий потенціал організації у фазі реалізації; маркетинговий потенціал організації у фазі споживання. Ми погоджуємось з необхідністю виділення циклічного підходу в дослідженні маркетингового потенціалу, але вважаємо, що важливо доповнити даний підхід наявністю циклічності у внутрішніх властивостях маркетингового потенціалу, як окремого явища в організації, а не явища, що супроводжує життєвий цикл товару/послуги.

Системний підхід, на думку авторів, базується на досягненні позитивних маркетингових підсумків на базі якісного управління та організації маркетингових ресурсів. Діагностичний підхід використовується при аналізі наявних маркетингових ресурсів та здійсненні їх оцінки за умови браку кваліфікованих маркетингових співробітників.

У той самий час, ми вважаємо, що концепція циклічності не повною мірою охоплює сутність потенціалу у зв'язку з тим, що маркетинговий потенціал є ресурсом, який здатен втрачати свої якості або набувати їх в нових інтерпретаціях, та може ніколи не повернутися до попереднього стану. Саме тому ми вважаємо за доцільне виділити *динамічність* як основну характеристику маркетингового потенціалу.

Динамічність дозволяє описати зміну стану маркетингового потенціалу внаслідок впливу на нього зовнішніх та внутрішніх імпульсів. Під зовнішніми імпульсами слід розуміти стан економічного середовища існування організації, а під внутрішніми — управління всередині організації. У зв'язку з тим, що основний вплив на маркетинговий потенціал здійснюється під впливом внутрішніх імпульсів, головною рушійною силою формування маркетингового потенціалу виступає персонал організації.

Також концепція динамічності маркетингового потенціалу дозволяє стверджувати, що внаслідок розвитку організації та економіки, персоналу потрібно бути готовим до зношення кожної компоненти маркетингового потенціалу, тобто ефект від її використання може не виправдовувати надії споживачів та самої організації. У такому випадку, важливим є пошук нової інтерпретації маркетингового потенціалу або пошук нової компоненти, яка б відповідала потребам сучасного економічного середовища.

У той самий час, базою для прийняття управлінських рішень є інформація щодо динаміки стану маркетингового потенціалу та внутрішніх і зовнішніх імпульсів, що дозволяє використовувати запропонований вище інформаційний підхід дослідження потенціалу також і при теоретичному пізнанні сутності маркетингового потенціалу.

Ще однією важливою характеристикою маркетингового потенціалу виступає *характер впливу на діяльність організації*, що визначає здатність маркетингового потенціалу впливати на діяльність організації як в негативному, так і у позитивному аспекті. У такому контексті важливо розрізняти «компоненти розвитку» та «компоненти-агресори» при дослідженні маркетингового потенціалу. Перші здійснюють позитивний вплив на результати діяльності організації, а другі — знижують рівень репутації, конкурентоспроможності, прибутку тощо.

Також при дослідженні основних характеристик маркетингового потенціалу неможливо оминати системну концепцію, яка полягає у взаємодії сукупності всіх компонентів маркетингового потенціалу та, відповідно, створює синергійний ефект при його використанні, що дозволяє додати *синергійність* до переліку головних характеристик маркетингового потенціалу (рис.1.2).

Таким чином, маркетинговий потенціал має компоненти та стадії, на яких присутня користь або шкода від його використання. Розуміння динамічності при використанні маркетингового потенціалу визначає готовність персоналу бути у постійному пошуку нових його компонентів, а також усвідомлення плінності позитивного ефекту від його реалізації. З огляду на вищезазначене, ми вважаємо, що динамічний підхід у дослідженні маркетингового потенціалу визначає його *як сукупність латентних та виявлених компонентів, які мають обмежений у часі ефект від використання та здатні змінювати свої якісні та кількісні характеристики під впливом зовнішніх та внутрішніх імпульсів*.

Аналіз зазначених вище трактувань маркетингового потенціалу наводить на думку, що недостатньо уваги приділяється саме латентній складовій маркетингового потенціалу, яка є головною характеристикою можливостей організації. Ми вважаємо, що доцільно при формуванні теоретичної бази дослідження маркетингового потенціалу виділяти латентну складову, розкриття якої відбувається під час розумової діяльності персоналу та пошуку інформації про невикористанні можливості. Так, ідентифікація латентних та нереалізованих дозволяє вивести організацію на новий рівень функціонування.

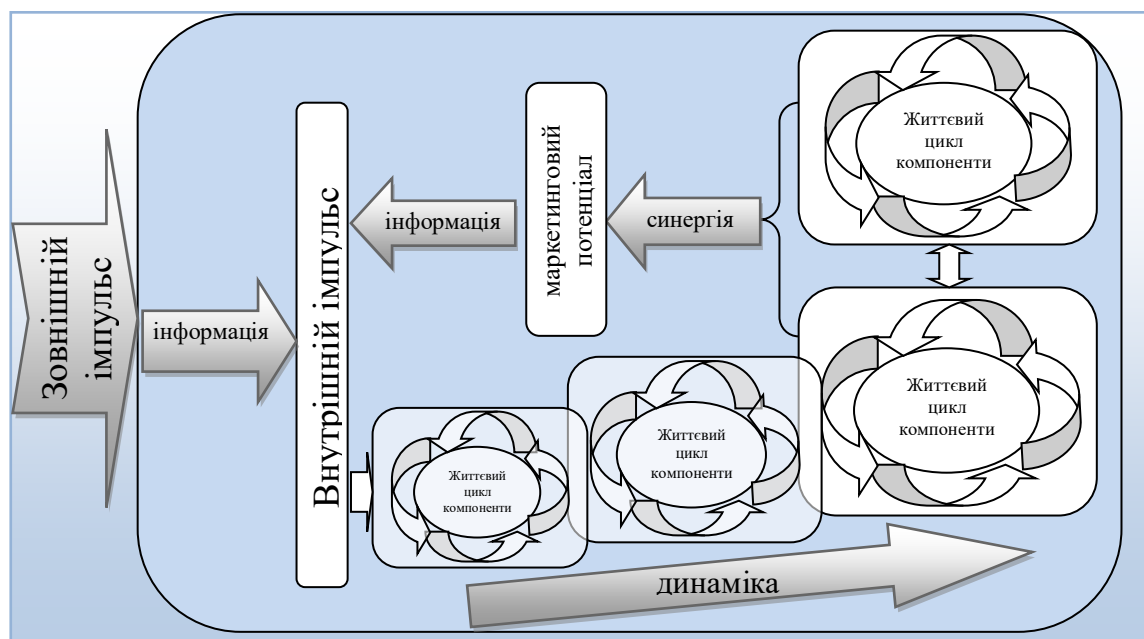


Рис. 1.2. Графічне зображення підходів дослідження маркетингового потенціалу як складової економічного потенціалу організації

Джерело: розроблено автором

Оскільки розвиток потенціалу будь-якого виду залежить від здатності персоналу виокремити невикористану ресурсну складову маркетингового потенціалу, то використання латентних можливостей вірогідне здебільшого за наявності творчих здібностей та певних кваліфікаційних характеристик персоналу організації. У результаті можемо стверджувати, що маркетинговий потенціал є сукупністю латентних та виявлених маркетингових можливостей, які можуть бути реалізовані та задіяні у діяльності організації за цілеспрямованого впливу на них компетентного персоналу.

З огляду на вищезазначене, циклічний, динамічний, інформаційний, системний та синергійний підходи є взаємодоповнюючими шляхами дослідження маркетингового потенціалу, які дозволяють брати до уваги внесок кожної компоненти до складу маркетингового потенціалу, зміни її властивостей та у результаті оцінювати ефект від їх використання (табл.В.1, додаток В).

Таким чином, маркетинговий потенціал в своєму складі має компоненти, які можуть бути доступні для використання в конкретний момент часу, та такі, що потребують ідентифікації та цілеспрямованого впливу. У зв'язку з тим, що діяльність підприємств різних видів діяльності відрізняється, компонентний склад

маркетингового потенціалу також буде диференційованим з урахуванням особливостей функціонування організації.

Невелика кількість досліджень у напрямку формування теоретичного підґрунтя до вивчення питання маркетингового потенціалу ЗВО акцентує увагу на тому факті, що його структура саме в організаціях, які задіяні в сфері надання освітніх послуг, і досі є недостатньо вивченою.

Вагомий внесок у вирішення недослідженої частини проблеми у частині визначення сутності потенціалу ЗВО у своєму дослідженні 2020 року зробила доктор політичних наук, професор Т. Л. Нагорняк, а саме сформулювала зміст категорії «потенціал ЗВО» як «сукупність взаємопов'язаних відкритих і прихованих ресурсів закладу вищої освіти, що здатні проявлятися через кількісні та якісні показники його діяльності та свідчити про конкурентоспроможність закладу і його вплив на суспільство в частині освітнього, наукового, лідерського та інноваційного розвитку» [44].

У той самий період, інші дослідниці потенціалу ЗВО доктор економічних наук, доцент М.В. Савченко та кандидат економічних наук, доцент О.Ю. Боєнко у своїй науковій праці запропонували декомпозицію потенціалу ЗВО на такі елементи: фінансово-економічний, кадровий, науковий, соціальний, маркетинговий, виховний [45].

З метою поглиблення розуміння поняття, що досліджується, на нашу думку, буде доцільним виділити ключові ресурси та компоненти маркетингового потенціалу ЗВО.

У складі кожного ключового ресурсу маркетингового потенціалу ЗВО є елементи або інформація про їх наявність, тобто критерії аналізу, оцінки, характеристики ключового ресурсу маркетингового потенціалу за кожним напрямом його розгалуження. Отже, під елементами маркетингового потенціалу ЗВО слід розуміти структурні одиниці кожного із компонентів маркетингового потенціалу ЗВО.

Внаслідок того, що ЗВО диференційовані за рівнем маркетингового потенціалу та мають в своєму арсеналі різні ключові ресурси доцільним буде



виділити спільні напрями уособлень маркетингового потенціалу ЗВО, тобто з'ясувати його структуру (рис.1.3). На нашу думку, найбільш універсально компоненти маркетингового потенціалу ЗВО можна представити як:



Рис. 1.3. Система компонентів маркетингового потенціалу ЗВО

Джерело: узагальнено та доповнено автором

*Ключові ресурси фінансового забезпечення* – спроможність залучати та ефективно використовувати фінансові ресурси ЗВО для досягнення цілей функціонування та забезпечення економічної безпеки;

*Освітньо-наукові ключові ресурси* – потенціал якісної організації і надання освітніх та наукових послуг, прагматизації освітньої діяльності, використання інноваційних методів навчання та викладання, що проєктується на міжнародні та вітчизняні рейтинги ЗВО;

*Комунікаційні ключові ресурси* – можливості встановлення взаємин з стейкхолдерами за всіма можливими каналами зв'язку, спроможність знаходити необхідну та достовірну інформацію, забезпечення прагматизації освітньої діяльності, здатність раціонально керувати ціноутворенням на платні послуги ЗВО;

*Матеріально-технічні ключові ресурси* – наявність та можливість створення необхідної матеріально-технічної бази для забезпечення якісного навчання та

викладання у ЗВО, цифровізації та діджиталізації всіх процесів, практичного відпрацювання умінь та навичок отриманих у результаті навчання;

*Ключові ресурси комплексної соціальної відповідальності* – потенціал створення належного забезпечення освітнього процесу для всіх категорій громадян, різного віку та статусу; організація благодійних заходів та формування екологічної свідомості з подальшим поширення її положень як всередині організації так і за її межами; створення сприятливих умов для роботи співробітників та їх мотивації; формування соціально відповідальної та чутливої до суспільних проблем особистості.

Отже, під системою компонентів маркетингового потенціалу ЗВО розуміємо множину матеріальних та нематеріальних, латентних та виявлених елементів, що характеризують максимально можливу здатність системи до збалансованого розвитку всіх її складових і формування конкурентних переваг у поточному та довгостроковому періоді з урахуванням тенденцій розвитку освітнього середовища та суспільства у цілому.

Отже, однією з особливостей маркетингового потенціалу ЗВО є пошук інформації щодо його латентних можливостей, а після отримання необхідних даних – здійснення роботи у напрямку віднесення виявленої компоненти до певного ключового ресурсу маркетингового потенціалу з одночасним вивченням характеру дії виявленої компоненти на систему ресурсів маркетингового потенціалу ЗВО.

Також важливим аспектом роботи ЗВО є націленість на інтеграцію у світове освітнє середовище, що породжує явище експорту освітніх послуг, яке «представляє собою комплекс взаємопов'язаних адміністративних та організаційно-економічних заходів щодо надання освітніх послуг споживачу-нерезиденту на території країни та за її межами на всіх етапах. Цей процес починається з пошуку потенційних абітурієнтів за кордоном, допомоги в оформленні документів для в'їзду на навчання і триває до моменту отримання диплома, у багатьох випадках включаючи також підтримання подальшого зворотного зв'язку з випускниками» [46, с. 191].

У результаті вищезазначеного, ЗВО повинні мати у своєму арсеналі компоненти маркетингового потенціалу, які будуть найбільш адаптовані для

іноземного абітурієнта. З даного питання, на нашу думку, важливий внесок в формування теоретичної бази дослідження маркетингового потенціалу сучасних підприємств зробила доктор економічних наук, доцент, авторка численних праць, що присвячені дослідженню маркетингового потенціалу І.І. Поліщук, запропонувавши структуру маркетингового потенціалу «за рівнем інтегрування у ринкове середовище на маркетинговий потенціал, орієнтований на зовнішній ринок та маркетинговий потенціал, орієнтований на внутрішній ринок» [47, с. 191], що, на нашу думку, може бути використано і в діяльності ЗВО як суб'єктів господарювання, які конкурують не лише на внутрішньому, а й на зовнішньому ринках.

Таким чином, структуру елементів маркетингового потенціалу ЗВО доцільно, на нашу думку, здійснювати за класифікаційними ознаками, зазначеними у табл. В.2, додатку В [47;48].

У результаті проведеного дослідження, пропонуємо виділити притаманні маркетинговому потенціалу ЗВО характеристики, наслідком існування яких є отримання переваг функціонування ЗВО в освітньому середовищі (рис. 1.4).

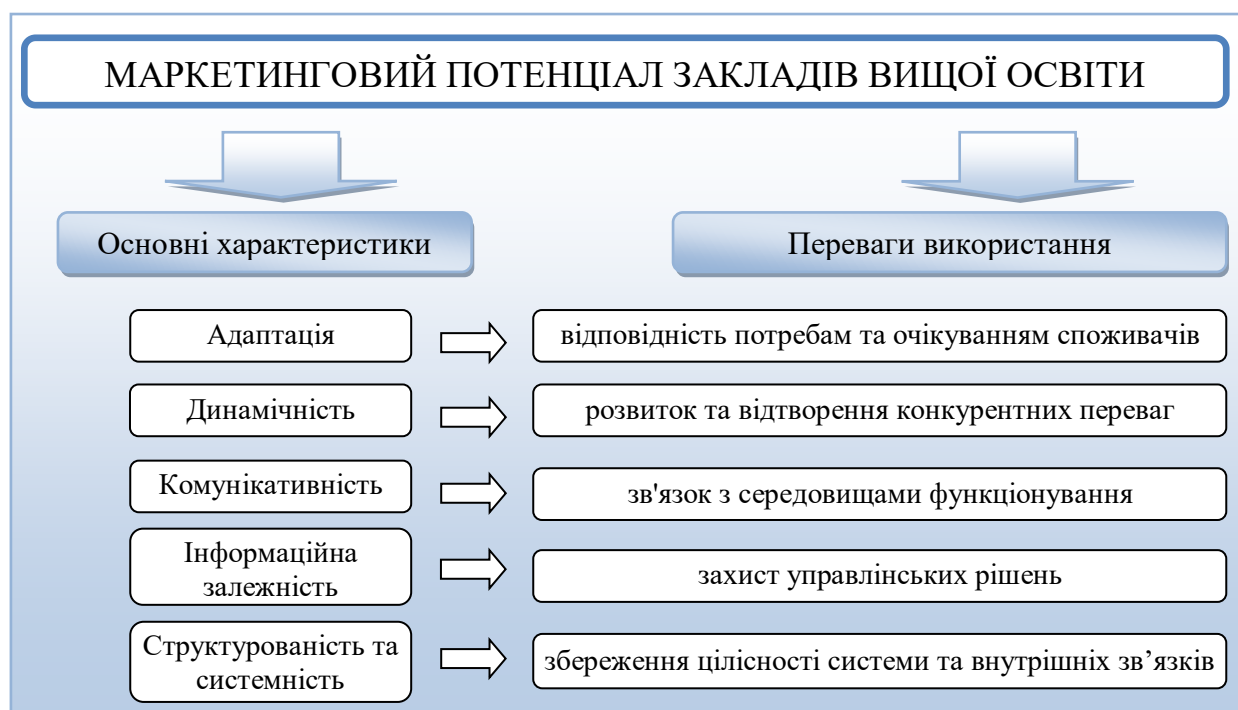


Рис. 1.4. Особливості маркетингового потенціалу ЗВО

Джерело: узагальнено та доповнено автором

Узагальнюючи проведені дослідження, пропонуємо трактувати поняття *маркетингового потенціалу ЗВО*, що ґрунтується на сукупності трьох підходів (рис.1.5):

*ресурсного* – сукупність ключових ресурсів, які складаються з латентних та виявлених компонентів, що схильні до зміни своїх властивостей у зв'язку та відповідно з коливаннями потреб ринку освітніх послуг, ринку праці та економіки загалом;

*інформаційного* – інформація про стан компонентів маркетингового потенціалу ЗВО, яка використовується при прийнятті управлінських рішень і вибору вектору розвитку та діяльності організації;

*системного* – сукупність взаємопов'язаних ресурсів, які утворюють підсистему маркетингового потенціалу з притаманним їй синергійним ефектом, що проявляється внаслідок одночасного функціонування компонентів маркетингового потенціалу та відкарбовується на спроможності даної системи досягати поставлених цілей.

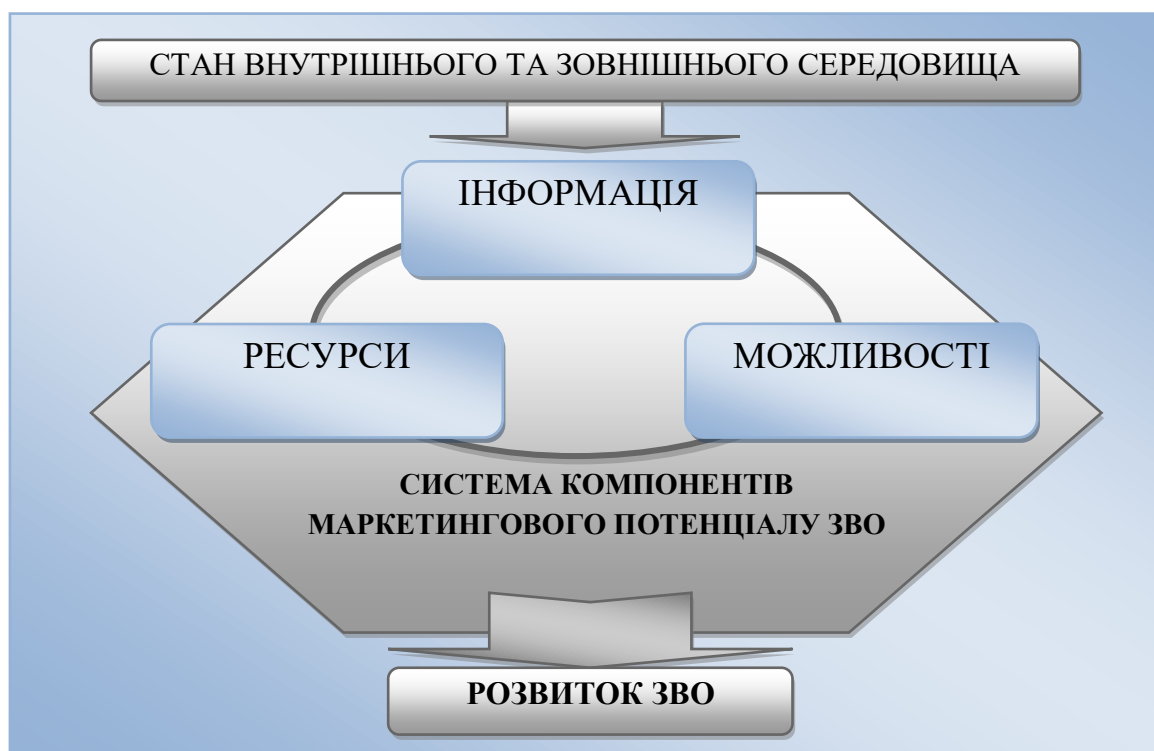


Рис. 1.5. Графічне зображення підходів до трактування поняття «маркетинговий потенціал ЗВО» як економічної категорії

Джерело: розробка автора

Таким чином, ресурси і можливості ЗВО, а також інформація про їх стан та необхідні напрями розвитку утворюють систему компонентів маркетингового потенціалу ЗВО, яка при взаємодії всіх компонентів одночасно утворює динамічну систему, що на вході отримує дані про стан внутрішнього та зовнішнього середовища ЗВО, трансформує їх, задає необхідний вектор впливу на ресурси та можливості ЗВО, а на виході отримує розвиток як результативних показників, що в освітньому середовищі відображається як рівень конкурентоспроможності або наявність конкурентних переваг.

Таким чином, маркетинговий потенціал є як і наслідком розвитку ЗВО, так і його фактором, а проведення дослідження дозволяє стверджувати, що розвиток маркетингового потенціалу є необхідністю для ЗВО для досягнення цілей господарювання та підсилення конкурентних позицій на ринку освітніх послуг.

## **1.2. Теоретичні основи розвитку маркетингового потенціалу як складової економічного потенціалу ЗВО**

Розвиток є тим необхідним інструментом, який дозволяє координувати діяльність організації і досягати її основних завдань та цілей. На думку доктора економічних наук, доцента І. І. Поліщук, «цілеспрямоване управління маркетинговим потенціалом дозволяє підприємству побудувати довгострокові і ефективні відносини із споживачами і сформувати лояльну цільову аудиторію компанії» [49]. Ми погоджуємось з думкою автора та вважаємо необхідним здійснювати управління маркетинговим потенціалом ЗВО як необхідного процесу при створенні конкурентного становища на ринку освітніх послуг та формування необхідних компонентів маркетингового потенціалу для його забезпечення на постійних засадах.

На нашу думку, розкриття сутності розвитку маркетингового потенціалу ЗВО доцільно здійснювати за допомогою семантичного аналізу через дослідження понять «управління», «розвиток», «розвиток маркетингового потенціалу».

Поняття «управління» за всю історію досліджень накопичило немало теоретичних концепцій, в яких науковцями розглядається як функція, керівний

орган, процес, сукупність методів, форм, прийомів впливу на об'єкти управління, а також мистецтво досягати поставленої мети [50, с. 760; 51, с. 376; 52; 53, с. 18; 54, с.63; 55; 56, с. 10; 57, с. 4; 58, с. 25] (табл. Г.1, додаток Г).

На сьогодні вплив зі сторони керівництва на маркетинговий потенціал з метою отримання економічних ефектів від господарювання поширюється у різних сферах економіки незалежно від форм власності. Аналіз сучасних досліджень науковців дозволив виявити сфери, в яких усвідомлено важливість впливу на маркетинговий потенціал та розпочато формування теоретичного та практичного підґрунтя [49; 59; 60; 61; 62, с.177; 63; 64; 65] (табл. Г.2, додаток Г).

Отже, у науковій літературі приділяється увага деяким аспектам впливу на маркетинговий потенціал з метою досягнення цілей функціонування організації, але майже відсутні ґрунтовні дослідження його розвитку в сфері вищої освіти. У той самий час розвиток економічних відносин відбувається надто швидко для сучасних ЗВО, що змушує їх не лише організовувати використання маркетингового потенціалу та здійснювати управління цим процесом, а використовувати більш автономні від управління заходи, які будуть націлені саме на розвиток наявних ресурсів і можливостей.

Для того, щоб ефективно здійснювати розвиток маркетингового потенціалу ЗВО, необхідно дослідити сутність поняття «розвиток» та його роль в сучасному економічному середовищі. Узагальнення трактувань категорії «розвиток» дозволяє виділити наявність підходів, що абсолютно справедливо окреслює у своєму дослідженні кандидат економічних наук, доцент Л.А. Слюсарєва, а саме: кількісний (зростання розмірів підприємства та підвищення певних показників його діяльності), трансформаційний (зміна підприємством свого якісного стану під впливом факторів внутрішнього та зовнішнього середовища), прогресивний (зміна стану підприємства на більш прогресивний у порівнянні з попереднім), адаптивний (підвищення гнучкості й адаптивності підприємства до змін) [66]. Важливо акцентувати увагу, що більшість авторів при розкритті сутності розвитку важливим його атрибутом визначають наявність змін, але необхідно враховувати, що це мають бути саме позитивні якісні та кількісні зміни показників функціонування (табл. 1.2).

## Ретроспективний аналіз підходів трактування категорії «розвиток»

Хронологія	Автор	Зміст розвитку
Антична філософія	Герокліт	пропонує трактування розвитку фразою «все тече, все змінюється», що характеризує розвиток як нескінчений та перманентний процес
1991 рік	Є. Г. Яковенко [67, с. 114].	протяжний у часі процес зміни якісних та кількісних параметрів при економічно найкращих результатах
2000 рік	А. Н. Авер'янов [68, с. 47].	рух від одного якісного стану до іншого, що провокується кількісними накопиченнями в об'єкті, що призводять до якісних змін
2002 рік	І Афонін [69, с. 34].	ефективний перерозподіл ресурсів, передусім інвестиційного характеру, за напрямками, які забезпечують максимальну конкурентоспроможність протягом максимально тривалого періоду, вдосконалення товарів і послуг, вдосконалення структури та систем управління організацією
2003 рік	Н. Афанасьєв, В. Рогожин, В. Рудика [70, с. 27]	об'єктивна зміна якісних характеристик системи, зумовлена як фундаментальними законами природи (єдності й боротьби протилежностей, переходу кількості у якість, розвитку суспільства по спіралі і нагору), так і закономірностями функціонування конкретних систем (старіння устаткування, нагромадження досвіду і знань працівниками, виснаження природних ресурсів), за якої формуються нові властивості системи
2003 рік	Р. А. Єремейчук [71, с.75]	збалансовані кількісні, структурні і якісні зміни, які відповідають цілям підприємства і враховують обмеження, що накладаються зовнішнім середовищем і потенціалом підприємства
2006 рік	С. В. Мочерний [72, с.247].	спрямовані та закономірні зміни матеріальних та нематеріальних об'єктів, які мають незворотний характер, внаслідок чого відбувається перехід від менш розвинених форм таких об'єктів до більш розвинених
2015 рік	О.М. Вінниченко [73]	зазначає, що характеристики розвитку досить складні і мають різний ступень невизначеності; носять інноваційний характер; передбачають структурні зміни у всіх сферах діяльності підприємства; ґрунтуються на ресурсних обмеженнях; узгоджуються з критеріями розвитку підприємства; мають довгострокові та важкозворотні наслідки; переводять підприємство з його сучасного стану в бажане чи прогнозоване майбутнє
2018 рік	В. Л. Деревльов [74, с. 119].	процес кількісних та якісних змін підприємства як економічної системи, що відбуваються через взаємодію внутрішнього та зовнішнього середовища і забезпечуються адекватною, достатньою та своєчасною реакцією його економічного потенціалу на зовнішні трансформації. Результатом таких змін стають його адаптивність, гнучкість, стійкість та конкурентоспроможність у ринковому середовищі у довгостроковій перспективі

Джерело: узагальнено автором

Ми погоджуємось з думкою кандидата економічних наук, доцента Р.А. Єремейчук та відзначаємо, що потенціал організації встановлює межі її розвитку, а розкриття латентного потенціалу розширює коло можливостей зростання.

Трактування сутності розвитку, що пропонується у роботі [70], не розглядається як цілеспрямований вплив на об'єкт, а досліджується як об'єктивна закономірність. На нашу думку, розвиток залежить від поштовху в напрямку зміни якісних та кількісних характеристик системи, що спричиняється суб'єктами господарювання та їх рішеннями.

Слід повністю підтримати позицію В. Л. Деревльова щодо відзначення вагомої ролі маркетингового потенціалу під час здійснення розвитку організації. Оскільки, здійснюючи розвиток елементів, які є конкурентними перевагами в економічному середовищі, відбувається поступовий розвиток організації загалом. Важливим при цьому є забезпечення рівномірного та збалансованого розвитку кожного елемента системи.

Водночас необхідно розрізняти самостійний розвиток та цілеспрямований, або той, на який ми можемо впливати та задавати вектор такого розвитку – еволюційний та той, що неможливо передбачити та спрогнозувати його наслідки – революційний.

Стосовно ЗВО, еволюційний розвиток можна розглядати як цілеспрямований процес поліпшення якісного та кількісного стану об'єкту розвитку. Революційний розвиток виникає зазвичай під час впливу факторів, що кардинально змінюють стан ЗВО, або умов його функціонування. Для переміщених ЗВО, внаслідок військових подій на сході України, відбувся саме революційний розвиток, одні – адаптувалися до нових умов функціонування, інші – знаходяться на стадії адаптації або пошуку можливостей розвиватися у кардинально новому стані. ЗВО змінили не лише своє місцезнаходження територіально, а й місце на ринку освітніх послуг. Зміни торкнулися навіть тих ЗВО, що до військового конфлікту входили у міжнародні рейтинги, наприклад, ДонНУ ім. Василя Стуса. У той самий час, не дивлячись на втрату потужної матеріально-технічної бази та частини інтелектуального капіталу (персоналу), зазначений університет створив маркетинговий відділ, що на сьогодні вже розформований, але результати його роботи, як і злагоджена робота всього



колективу, обумовили швидку адаптацію ЗВО до нових умов функціонування і географічне розширення контингенту абітурієнтів. На сьогодні ДонНУ ім. Василя Стуса визначає пріоритетами свого розвитку: підвищення якості освітніх послуг, формування особистості-професіонала, дотримання принципів академічної доброчесності та соціальної відповідальності, формування корпоративного духу в університетській спільності тощо.

Умови пандемії також стали фактором революційного розвитку для всіх ЗВО, адже освоєння цифрових технологій для організації освітнього процесу вивело національну систему вищої освіти на новий рівень функціонування. Такий розвиток також неможливо було передбачити, відповідно, слід зазначити, що у діяльності ЗВО, як і інших організацій, постійно існують фактори, що можуть створити форс-мажорні ситуації для звичайного ритму роботи ЗВО. Отже, після настання подій, що зумовили революційний розвиток, необхідно у найкоротші терміни спрямовувати розвиток у вигідний для ЗВО напрям та трансформувати революційний в еволюційний розвиток (рис. 1.6).



Рис. 1.6. Етапи розвитку як динамічного процесу

*Джерело:* розроблено автором

Отже, досягнення еволюційного розвитку передбачає вибір об'єкта, характеристики якого необхідно змінити, та чітко окреслити бажаний результат від його еволюціонування. Визначення методів та інструментів здійснюється, виходячи

із кінцевих, необхідних для ЗВО, результатів. Після спрямування розвитку об'єкта та впливу на зміну його стану, необхідно здійснювати моніторинг кількісних змін (якщо їх можливо порахувати) або окреслити кількісні показники, що зможуть відобразити якісний стан об'єкта розвитку. Наступним кроком є контроль за виконанням діалектичного закону переходу кількісних змін у якісні, відповідно, набуття об'єктом нових властивостей, що не спостерігалися раніше. Так, об'єкт переходить на якісно новий стан функціонування та оновлює власну сутність та значущість для всієї системи. З метою недопущення подальшого революційного розвитку об'єкта та відповідності встановленим цілям функціонування, ЗВО повинен здійснювати інформаційну та практичну підтримку розвитку.

Таким чином, дослідження сутності розвитку та етапів його реалізації, дозволяє підсумувати, що розвиток передбачає: позитивну зміну якісних та кількісних показників; динамічність процесів; неможливість повернення до минулого стану об'єкту; циклічність еволюціонування; накопичення компетенцій; оновлення бізнес-процесів; використання наявного потенціалу та відкриття латентного; забезпечення економічної стабільності системи; зміцнення конкурентоспроможності на тривалий період.

На базі проведеного дослідження запропонуємо авторське визначення поняття *розвиток маркетингового потенціалу* як процес створення умов для розкриття прихованих елементів маркетингового потенціалу ЗВО та еволюційної зміни кількісного та якісного стану виявлених елементів, що забезпечує динамічне оновлення внутрішнього стану організації та адаптацію до мінливих умов зовнішнього середовища.

Необхідним кроком для формування теоретичної та практичної бази розвитку маркетингового потенціалу ЗВО є обґрунтування закономірностей та принципів. Підприємство будь-якої сфери є унікальним з точки зору щоденного функціонування, тому визначення теоретичних засад розвитку повинно опиратись на загальні закономірності управління ЗВО.

У науковій літературі виділяють закономірності управління, що властиві закладам освіти з різними рівнями акредитації. Доктор педагогічних наук, професор

В.С. Пікельна зазначала, що розуміння та використання в практиці керівника об'єктивних закономірностей управління дозволяє йому побачити реально можливий та соціально-необхідний стан системи управління, побачити не недоліки, а причини, які їх породжують, і не просто їх встановити, а намітити систему заходів щодо вдосконалення процесу управління в перспективі [75, с.70].

Таким чином, групування закономірностей, на базі аналізу думок, що існують у науковій літературі (табл. Г.3, додаток Г), дозволяє більш точно охарактеризувати особливості роботи управління за кожним напрямком. Узагальнені відмінності та спільні риси у розумінні особливостей управління навчальним закладом на підставі аналізу наукової літератури зазначені у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

**Аналіз закономірностей управління навчальним закладом**

<b>Основні закономірності управління навчальним закладом</b>	<b>Ю.А. Конаржевський</b>	<b>В. С. Пікельна</b>	<b>О.В. Просіна</b>	<b>В.І.Маслов В.В.Олійник</b>
Наукове управління	+			
Безперервність управління	+			
Циклічність управління	+			+
Єдність системи	+	+	+	
Децентралізація та централізація управління		+	+	+
Співвідношення керованої та керуючої систем	+	+	+	
Відповідність управління цілям організації			+	+
Орієнтація на розвиток особистості			+	
Підзвітність відомчим установам				+
Залежність якості управління від зворотнього зв'язку				+
Наявність деструктивних факторів				+
Вплив культури управління на мотивацію персоналу				+
Робота з конфліктами. індивідуальний підхід підвищують ефективність управління				+

*Джерело:* узагальнено автором на основі [76;77;78; 79, с. 145-146]

Таким чином, основоположними закономірностями управління навчальним закладом є децентралізація та централізація управління, єдність системи, циклічність управління, співвідношення керованої та керуючої систем та

відповідність управління цілям організації. Зазначені закономірності відображають притаманну організації системність та взаємодію між її компонентами.

Для визначення закономірностей розвитку маркетингового потенціалу звернемо увагу на запропоновані доктором педагогічних наук, професором З.В. Рябовою [80] закономірності маркетингового управління навчальним закладом: маркетингове управління здійснюється за допомогою замкнутих процесів – управлінських циклів; частота маркетингово-моніторингової інформації та використання «маркетингмікс» є фактором результативності управління; задоволення потреб цільових аудиторій є головним пріоритетом управління навчальним закладом; ринкова орієнтація всіх підрозділів організації визначає ефективність маркетингового управління; наявність кореляційного зв'язку з ринковою адаптивністю всіх аспектів функціонування організації; маркетингове управління визначає наявність конкурентних переваг в освітньому просторі; чим вищий рівень результативності маркетингового управління, тим міцніший базис корпоративної місії і стратегії діяльності навчального закладу; принципи андрагогіки та акмеології спрямовують маркетингове управління на розширення та оновлення професійних знань, умінь і навичок споживачів на основі здобутого раніше освітньо-кваліфікаційного рівня та практичного досвіду.

Аналіз закономірностей управління навчальним закладом дозволив виділити групи закономірностей, які, на нашу думку, притаманні функціонуванню ЗВО та у повному обсязі відображають особливості його діяльності [81; 82] (табл.Г.4., додаток Г)

Тісний взаємозв'язок наявних у ЗВО напрямів управлінської діяльності є базисом для твердження, що розвиток маркетингового потенціалу ЗВО повинен опиратись на вищезазначені закономірності управління ЗВО з метою уникнення конфліктів між системами управління та розвитку. Інтеграція процесів розвитку маркетингового потенціалу у загальну систему управління здійснюється на постійних засадах, що вимагає узгодження роботи двох систем для уникнення негативного впливу на основну діяльність ЗВО (рис. 1.7).

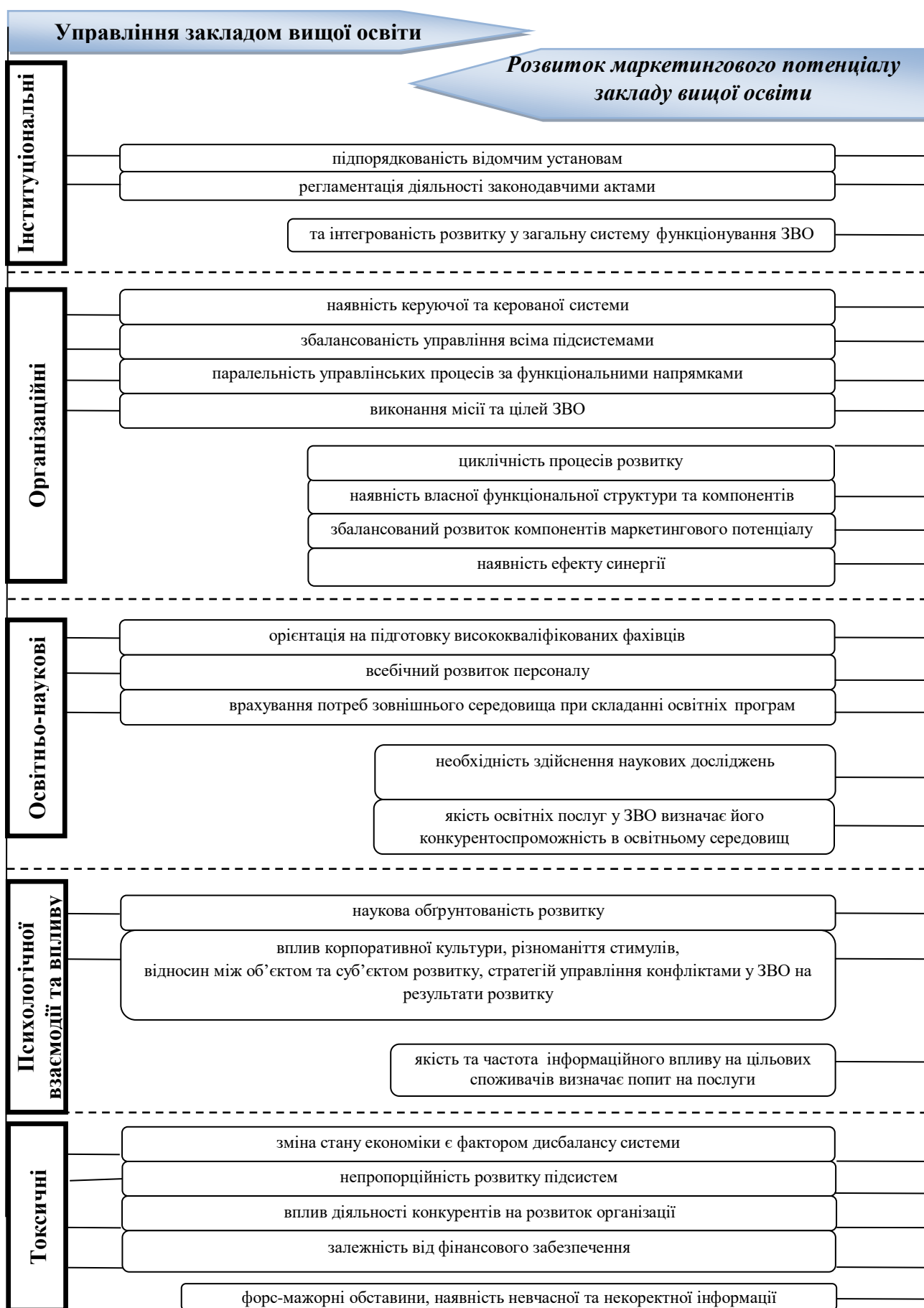


Рис. 1.7. Закономірності розвитку маркетингового потенціалу ЗВО

Джерело: розроблено автором

Закономірності розвитку маркетингового потенціалу формують підґрунтя для усвідомлення основних положень та критеріїв, які лежать в основі розвитку маркетингового потенціалу – принципів. Принципи дозволяють окреслити зміст розвитку та його догмати, кордони та повноваження. Принципи розвитку виступають ядром та джерелом здійснення впливу на маркетинговий потенціал.

Слово «принцип» походить від латинського «*prīncipium*» – початок, основа, формування яких створює теоретичне підґрунтя визначення сутності будь-якого процесу. «Вони формулюються ще як основоположний початок, від якого не рекомендується відступати, вимоги якого стосуються форми управління системою, методів здійснення управлінських функцій» [83, с. 178]. У принципах узагальнюються правила та досвід функціонування системи, а також положення, від яких неможливо відступати.

Принципи розвитку маркетингового потенціалу, як і закономірності, тісно переплітаються з класичними принципами управління підприємствами й управління навчальним закладом, та є їх спадкоємцями. Адже неможливо відокремити розвиток від загальної системи управління як автономний напрям діяльності та не враховувати його вплив на формування стану ЗВО.

Основоположними принципами для визначення теоретичних початків розвитку маркетингового потенціалу є загальновідомі принципи ефективного функціонування управлінського механізму, які запропонував теоретик і практик менеджменту, засновник класичної школи управління А.Файоль, та принципи наукового управління Ф. Тейлора, засновника наукової організації праці та менеджменту (рис. Г.1, додаток Г).

Автори принципів пропонують доволі різні підходи до трактування принципів управління. Отже, у Ф. Тейлора зазначені лише функції адміністрації з приводу управління та її повноваження, а А. Файоль описує організацію як систему та відзначає провідне місце в управлінні не тільки адміністрації, а й персоналу та створенні відповідних умов для управління.

Доповнити принципи управління підприємством, що запропоновані Ф.Тейлором та А. Файольом, можемо результатами наукової роботи [84], серед яких

виділимо принципи науковості, системності управління й комплексності при прийнятті рішень.

Класичні принципи управління характеризують сам процес управління у загальному вигляді, що дозволяє пізнати лише поверхневий зміст. Важливим під час дослідження є аналіз аспектів управління, що найбільшою мірою впливають на формування теоретичної бази розвитку маркетингового потенціалу ЗВО. Серед таких напрямів виділимо управління потенціалом та управління ЗВО. Саме принципи зазначених напрямів управління дозволяють обґрунтувати принципи розвитку маркетингового потенціалу.

Доктор педагогічних наук, професор, фахівець з проблем управління навчальними закладами. Є. М. Хриков відзначає важливість визначення принципів для впливу на функціонування організації через призму управлінської діяльності: «з проблемою закономірностей найтісніше пов'язана проблема принципів управління навчальним закладом, тому що соціальні закони реалізуються через свідому діяльність людей. Ланкою, що поєднує закономірності та діяльність, є принципи управління – фундаментальні положення» [85, с.104-105].

Відзначимо глибину аналізу принципів управління навчальним закладом, що провів Є. М. Хриков [85], та узагальнив наступні принципи управління навчальним закладом: прогностичний; єдності державних і внутрішніх механізмів управління; науковості управління навчальним закладом; оптимального співвідношення оперативного-поточного і цільового стратегічного управління; цілісності умов, необхідних для реалізації мети навчального закладу; спрямованості управління на реалізацію творчого потенціалу педагогічної праці; професіоналізму особистості та діяльності керівника навчального закладу; оптимального співвідношення цілеспрямованих управлінських впливів, самоорганізації і саморегулювання; оптимальної структури управління; зворотного зв'язку; необхідної розмаїтості; цілісності функцій управління.

Ґрунтовне дослідження принципів проведено вітчизняним доктором економічних наук, професором Н.С. Краснокутською [86, с. 95-100], у процесі якого виділено три групи принципів управління потенціалом підприємства:

*загальнонаукові* - історизму (розвитку), загального зв'язку, системності, детермінізму(причинності), протиріч, відображення дійсності (об'єктивності), доцільності, відповідності;

*загальносистемні* - цілеспрямованості, зворотного зв'язку (дуального управління), ієрархічності, комунікативності, інформаційної забезпеченості, раціональності (аргументованості), ефективності, темпоральності («гнучка система управління спирається на гнучку темпоральність – на спроможність прискорити або уповільнити цикли виробництва і прибутку, на розподіл часу, обладнання та персоналу та контроль за співвідношенням часових лагів доступності технологій і вимог конкуренції» [87, с. 357]), рефлексивності, безперервності, гнучкості, орієнтації на майбутнє, інтегрованості, верифікації (вимагає емпіричного підтвердження достовірності інформації, на основі якої відбувається підготовка та прийняття рішень щодо формування, реалізації та розвитку потенціалу), коеволюції (вимагає вивчення потенціалу підприємства в контексті розвитку зовнішнього середовища, яке визначає загальну спрямованість формування потенціалу та чинить стимулюючий або дестимулюючий вплив на його реалізацію);

*специфічні* - обмеженості, оптимізації, ціннісних пріоритетів (внеску), холізму, превентивності, інноваційності, когнітивності, синергії.

Групи принципів дозволяють узагальнити критерії обґрунтування управлінських рішень, що є позитивним для розвитку теоретичної бази досліджень, але, на нашу думку, виділення групи специфічних принципів є недоцільним в силу їх «звичайності». Адже третя група принципів є нагальною необхідною для будь якого управлінського процесу в сучасному економічному середовищі.

Для повноцінного дослідження принципів розвитку маркетингового потенціалу та уникнення конфліктів між системами управління і розвитку доцільно розглянути принципи управління закладом вищої освіти.

На думку українського доктора педагогічних наук, професора О.Т. Шпака, принцип системності має бути ядром принципів управління вищим навчальним закладом: «головним принципом управління вищою освітою на всіх структурних рівнях (на державному, регіональному, муніципальному, а також на рівні ВНЗ)



повинен бути визнаний системний принцип» [88]. Ми погоджуємось з таким твердженням, і, водночас, вважаємо, що недостатньо виділити один основний принцип управління ЗВО у зв'язку з різноманітністю напрямків його роботи.

Доктор педагогічних наук, професор, голова Громадської організації «Школа адаптивного управління соціально-педагогічними системами» Г. В. Єльнікова наголошує на принципах успішної управлінської діяльності, соціальної детермінації та аналітичного прогнозування, інформаційної достатності та оперативного регулювання [89, с. 79].

Зазначимо, що більшість науковців уникають принципу фінансового забезпечення, який на нашу думку є важливим для створення конкурентних переваг функціонування в сучасному середовищі. В дослідженнях П. С. Яременко взято до уваги цінність фінансових ресурсів в управлінні, а саме: виділено принцип фінансово-економічної раціональності та правової пріоритетності й законності більшою мірою забезпечують раціональний аспект в управлінні освітою [90, с. 28].

Зазначимо, що дослідження принципів управління підприємством, потенціалом та ЗВО мають схожі початки, а саме точками перетину є: принцип системності; принцип цілеспрямованості; принцип зворотного зв'язку; принцип інформаційної забезпеченості; принцип ієрархічності; принцип орієнтації на майбутнє.

Таким чином, серед розмаїття принципів зустрічається саме та група основоположних, які покладені в основу діяльності будь-якого ЗВО. На базі проведеного дослідження сформулюємо основні принципи розвитку маркетингового потенціалу ЗВО [91] та розкриємо їх сутнісну характеристику (табл. Г.5, додаток Г).

Таким чином, розвиток маркетингового потенціалу відзначається багатоаспектністю та, загалом, використовує всі напрями роботи організації у вигляді фундаменту для створення конкурентних переваг. За своїм змістом принципи логічно об'єднати у групи, які узагальнюють напрямки розвитку маркетингового потенціалу в ЗВО (рис.1.8).

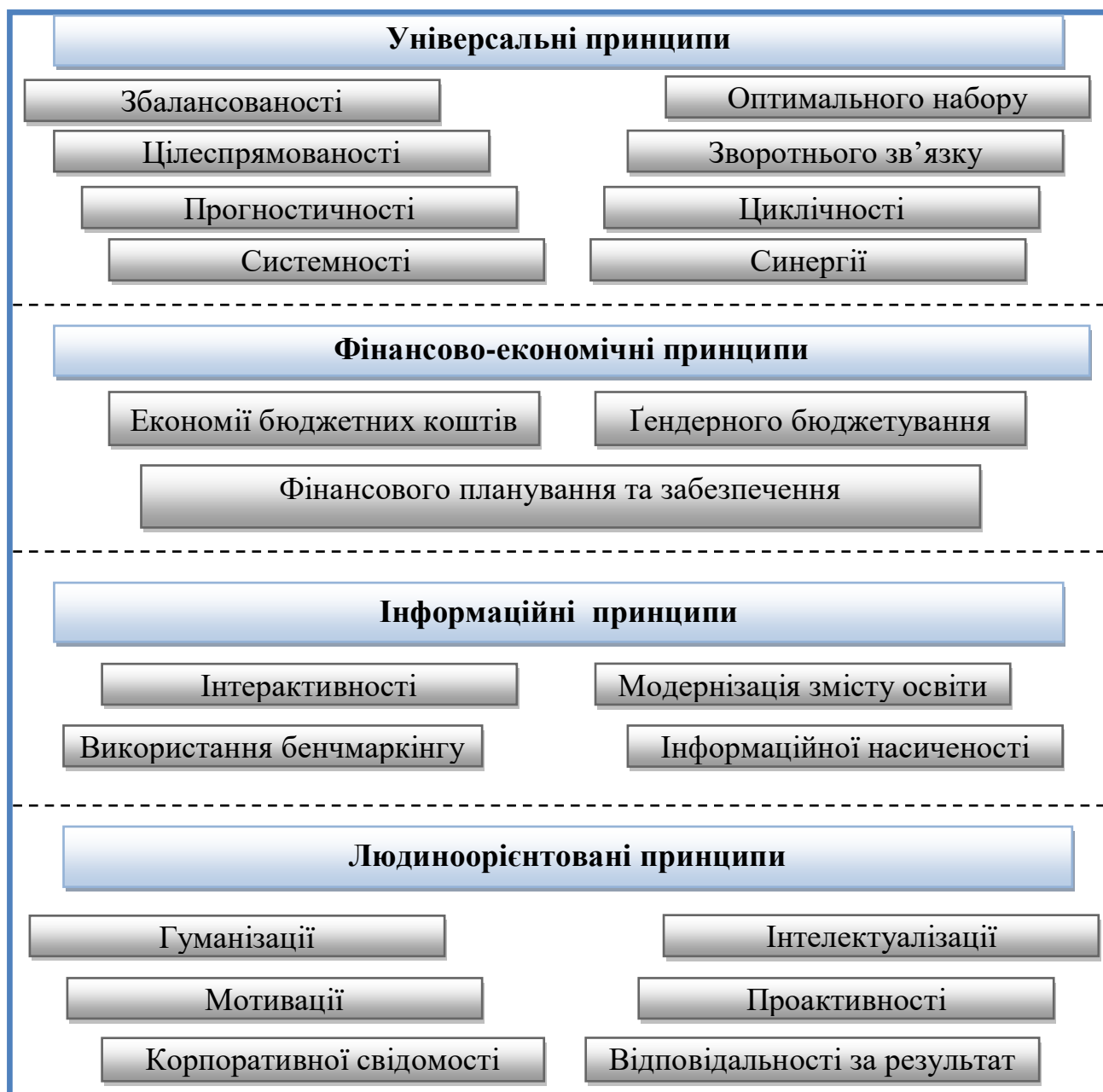


Рис.1.8. Принципи розвитку маркетингового потенціалу ЗВО

*Джерело: узагальнено та доповнено автором*

Під час розвитку маркетингового потенціалу ЗВО важливо відмітити особливості використання принципу циклічності, який передбачає спостереження циклічних змін не тільки в економіці, а й всередині ресурсів маркетингового потенціалу. Врахування життєвого циклу кожного компонента, чи компонента-розвитку, чи то компонента-агресора, дозволяє визначати стадії, на яких знаходиться кожна складова, що входить до маркетингового потенціалу організації, а також ефект від її використання (рис.1.10).

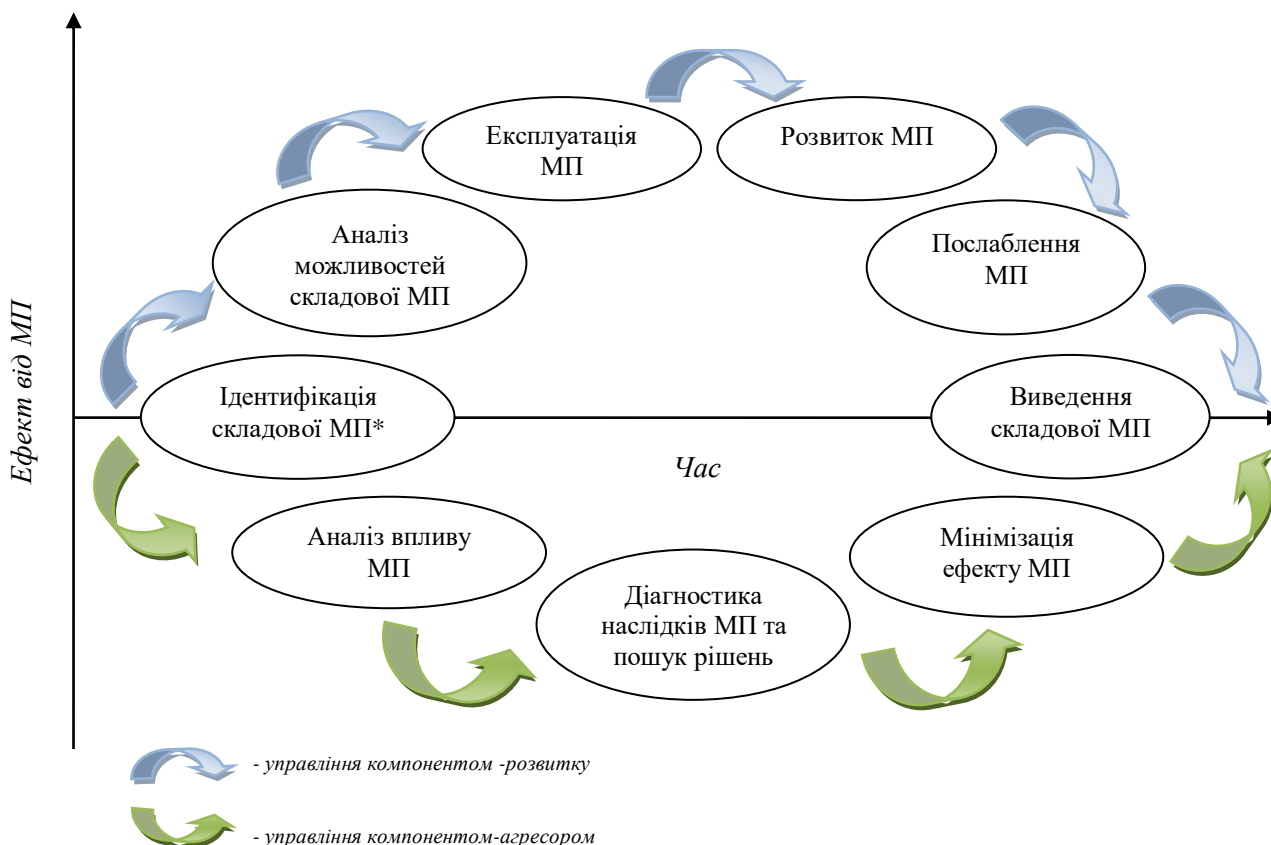


Рис. 1.10. Життєвий цикл маркетингового потенціалу (МП) ЗВО

Джерело: узагальнено та доповнено автором

Життєвий цикл компонента розвитку маркетингового потенціалу в ЗВО проходить 6 основних етапів:

*ідентифікація складової маркетингового потенціалу* – відбувається під час аналізу сукупного потенціалу організації з декомпозицією всіх видів потенціалів. Виокремлення складової потенціалу є кроком на шляху пошуку додаткових маркетингових можливостей;

*аналіз можливостей складової маркетингового потенціалу* – передбачає збір інформації про можливості використання компонента, строки його введення в експлуатацію та ефект від використання. На даному етапі слід розробити стратегію використання складової та окреслити кількісну характеристику результатів;

*експлуатація маркетингового потенціалу* – передбачає використання компонента та його властивостей для досягнення запланованих цілей. Стадія, що характеризує період принесення найбільшої користі від компонента;

*розвиток маркетингового потенціалу* – характеризує період удосконалення компонентів з урахуванням потреб зовнішнього та внутрішнього середовища. У процесі розвитку зміст складової залишається первісним, але другорядні характеристики набувають нового значення або форм;

*послаблення маркетингового потенціалу* – період, в якому ефект від маркетингового потенціалу не відповідає покладеним на нього завданням. Відбувається зменшення ефекту від маркетингових дій, що приводить до зниження кількісних показників господарювання, або досягається нульовий ефект від експлуатації потенціалу;

*виведення складової маркетингового потенціалу* – припинення експлуатації компонента у зв'язку зі зменшенням позитивного ефекту від експлуатації та зупинка розвитку компонента як такого, що не відповідає потребам зовнішнього середовища, іншими словами – труднощі розвитку компонента перевищує віддачу від його використання.

Життєвий цикл компонента-агресора маркетингового потенціалу відрізняється стадіями та тривалістю дії. При виявленні компонента, який здійснює руйнівний вплив, першим етапом її розвитку, в негативному змістовому навантаженні, є виявлення основних характеристик, а також *аналіз масштабів впливу* із зазначенням конкретних аспектів діяльності організації, які постраждали.

*Діагностика наслідків* полягає в отриманні результатів дії компонента-агресора з виділенням тривалості впливу, та ступеня нанесення шкоди. Важливим кроком на даній стадії є оцінка розповсюдження інформації щодо даного компонента у зовнішньому середовищі. Після виявлення наслідків слідує процес прийняття рішень щодо зменшення ефекту від компонента-агресора маркетингового потенціалу, або при зміні властивостей надання їй статусу компонента-розвитку.

Циклічність процесів розвитку маркетинговим потенціалом дозволяє реалізувати прогностичний принцип та підготувати організацію до змін без завдання їй функціонування шкоди.

Принципи розвитку маркетингового потенціалу ЗВО визначають його основні положення, але реальність функціонування організацій вносить коригування в

теоретичну базу досліджень науковців шляхом створення практичного досвіду. Саме тому важливо визначити фактори, що можуть негативно вплинути на результативність та ефективність розвитку, та згрупувати їх за напрямками розвитку маркетингового потенціалу ЗВО (табл.Г.6, додаток Г).

З огляду на вищезазначені загрози, ми можемо стверджувати, що важливим підґрунтям для розвитку маркетингового потенціалу є фінансове забезпечення, за допомогою якого більшість заходів з розвитку маркетингового потенціалу є можливими. Так, мотивація працівників матеріальними методами є більш ефективною, ніж нематеріальними, а модернізація змісту освіти відбувається шляхом оновлення матеріально-технічної бази, направлень на підвищення кваліфікації працівників, що досягається тільки шляхом належного фінансового забезпечення.

У той самий час, створення маркетингового потенціалу ЗВО відбувається не тільки на рівні організації, а й за її межами, тому, на нашу думку, доцільно для обґрунтування концептуальних положень розвитку маркетингового потенціалу ЗВО виділити рівні його формування у залежності від масштабів розвитку, а саме: нанорівень, мікрорівень, мезорівень та макрорівень [92].

Нанорівень (особистісний) розвитку передбачає акцентування уваги на окремій особі як носієві маркетингового потенціалу. Особливістю розвитку маркетингового потенціалу ЗВО на нанорівні є формування маркетингового потенціалу нації шляхом підготовки висококваліфікованих кадрів та відбору компетентного персоналу з подальшим підтриманням його професійного розвитку.

Оскільки суспільство знань вимагає від ЗВО випуску фахівців, які відповідають вимогам сучасного ринку праці, для ЗВО доцільно поступово трансформувати освітні процеси і звернути увагу на новітні методи організації навчального процесу, що дозволять максимально ефективно розвивати потенціал студентів як елементу нанорівня, наприклад, використання коучингу, що вже використовується у країнах Європи, Скандинавії та США. Коучинг обумовлює постійний розвиток студента за рахунок формування власних мотиваційних програм, які допомагає створити коуч, тобто викладач. За рахунок самомотивації та

раціонального використання власного потенціалу, після закінчення освітньої установи, особа не потребує наставника на ринку освітніх послуг, а може самостійно реалізувати свій потенціал та можливості [93].

Отже, нанорівень, або особистісний рівень маркетингового потенціалу ЗВО, виступає базою для формування маркетингового потенціалу наступних за масштабами рівнів.

Мікрорівень (організаційний) розвитку маркетингового потенціалу передбачає акцентування уваги на використанні професійних якостей персоналу у поєднанні з наявними ресурсами і можливостями, якими володіє організація, що в результаті дозволить досягти якісно нового стану ЗВО.

Організаційний рівень розвитку повинен фокусуватися на складових наявного маркетингового потенціалу ЗВО та визначенні можливого ефекту від володіння ними. Також розвиток на зазначеному рівні передбачає всебічну еволюцію всіх систем організації та пошук нових уособлень маркетингового потенціалу, що значно доповнює вже наявний арсенал маркетингових ресурсів. Мікрорівень є важливою ланкою розвитку маркетингового потенціалу, адже впливає на формування регіонального та галузевого маркетингового потенціалу.

Сукупність маркетингових потенціалів ЗВО певної території або галузі формують третій рівень – мезорівень. Саме мезорівень маркетингового потенціалу характеризує особистий внесок кожного ЗВО у розвиток освітнього середовища певного регіону або галузі. Мезорівень маркетингового потенціалу є одним з факторів впливу на кількість абітурієнтів, міграцію робочої сили, рівень зайнятості населення та безробіття регіону. У результаті, розвиток маркетингового потенціалу ЗВО на мезорівні відбивається на макроекономічних показниках держави, що утворює четвертий рівень розвитку, а саме: макрорівень (національний).

Стан конкурентоспроможності освітнього простору у світовій економіці є результатом розвитку маркетингового потенціалу на всіх рівнях його формування. У зв'язку з тим, що створення маркетингового потенціалу розпочинається на нанорівні (особистісному) рівні, то розвиток людини як особистості та висококваліфікованого фахівця є передумовою розвитку не тільки маркетингового потенціалу держави, а й

економіки загалом. Таким чином, освітній простір ЗВО працює на засадах циклічності: з однієї сторони він є виробником маркетингового потенціалу, а з іншої його – споживачем (рис. 1.11).

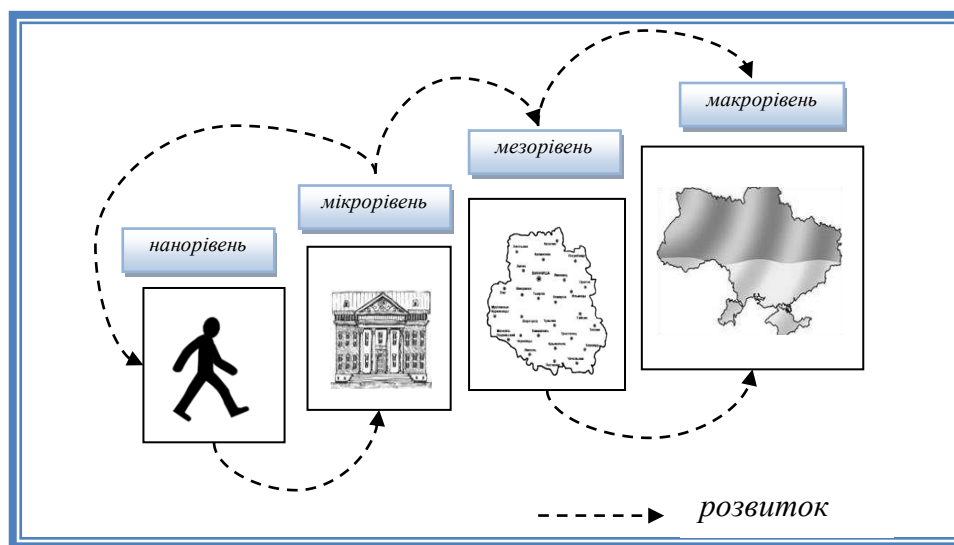


Рис. 1.11. Рівні розвитку маркетингового потенціалу ЗВО

Джерело: розроблено автором

Водночас, споживачем створеного ЗВО маркетингового потенціалу є не лише сам ЗВО, а й економіка в цілому, наприклад, в праці доктора економічних наук, професора О. А. Дороніної [94] обґрунтовуються роль науки у підготовці студентів ЗВО як основного фактора створення компетентних працівників у всіх галузях економіки.

Також слід зазначити, що підготовка фахівця не виключає повернення даного фахівця до конкретного ЗВО в якості працівника освіти, кадрів, бухгалтерії або іншого відділу організації. Прийняття зазначеного факту дозволить більш прискіпливо здійснювати підготовку майбутніх фахівців, враховуючи необхідність розвитку в особах компетенцій, які необхідні для подальшого працевлаштування.

Отже, можна стверджувати, що кожен попередній рівень маркетингового потенціалу формує спадщину для наступного. Таким чином, маркетинговий потенціал освітнього простору можна розглядати як сформовані на базі сукупності особистісних потенціалів можливості регіональних кластерів ЗВО.

У результаті того, що загалом процес формування маркетингового потенціалу відбувається переважно на нано- та мікрорівнях, ми вважаємо доцільним

використовувати одночасні потоки розвитку маркетингового потенціалу, які будуть передбачати державну підтримку такого розвитку, а саме «нанорівень ↔ макрорівень», що дозволить використовувати можливості та підтримку держави для досягнення спільної мети, а саме: підвищення конкурентоспроможності вітчизняного освітнього середовища ЗВО. З урахуванням того, що створення та пошук маркетингового потенціалу незалежно від рівнів розвитку відбувається в першу чергу в ЗВО, доцільним буде формування концептуальних засад розвитку саме на мікрорівні розвитку.

Таким чином, ґрунтовне дослідження розвитку маркетингового потенціалу ЗВО дозволяє нам стверджувати наступне:

розвиток маркетингового потенціалу має позитивні економічні наслідки, які проявляються у збільшенні надходжень від надання платних послуг за рахунок залучення більшої чисельності споживачів; формуванні конкурентних переваг; можливості знаходити додаткові джерела забезпечення діяльності ЗВО; підвищення рівня конкурентоспроможності вітчизняної системи ЗВО загалом тощо;

розвиток маркетингового потенціалу є процесом глибоко інтегрованим у загальну систему управління;

системність процесу розвитку змушує здійснювати його збалансовано для пропорційного розвитку кожного ресурсу маркетингового потенціалу;

взаємодія зі зовнішнім середовищем налагодженими каналами інформаційного зв'язку визначає результативність розвитку маркетингового потенціалу.

Таким чином, розвиток маркетингового потенціалу ЗВО є необхідністю для існування організації в сучасних умовах. Відкритість до інформації «ззовні» дозволяє пристосуватись «всередині» і знайти баланс між співвідношенням визначень «сподівання споживачів» та «діяльність організації». Використання розвитку маркетингового потенціалу у діяльності ЗВО дозволить керувати не тільки наявними ресурсами, а й використовувати латентні, що дозволить зміцнити конкурентні позиції системи вищої освіти загалом.



### **1.3. Концептуальні засади застосування інструменту бенчмаркінгу як індикатору зовнішнього і внутрішнього оцінювання ефективності діяльності ЗВО**

Учені наголошують, що рівень розвитку освітньої та наукової сфери визначає стан освітнього потенціалу країни, ефективне використання якого відображається у здатності генерувати нові ідеї та використовувати їх у процесі забезпечення економічного зростання [95, с.205]. На варті економічного зростання та підвищення конкурентоспроможності вітчизняних ЗВО стоїть маркетинговий потенціал як базис розвитку та критерій відповідності сучасним вимогам економічного середовища.

Оскільки предметом дослідження є розвиток маркетингового потенціалу ЗВО на засадах бенчмаркінгу, доцільно розглянути бенчмаркінг не як стратегічний інструмент, а інструмент розвитку, що дозволить одночасно визначити систему показників для оцінки ефективності розвитку маркетингового потенціалу за ключовими ресурсами, а також запропонувати конкретні заходи з розвитку та досвід їх впровадження провідними ЗВО.

Після проведення бенчмаркінгу ЗВО отримує адаптовані до внутрішніх особливостей заходи, що дозволять розвивати кожний компонент маркетингового потенціалу. Освоєння проведення бенчмаркінгу та його етапів дозволить сформулювати стратегію розвитку маркетингового потенціалу ЗВО, а також визначити показники, що забезпечать оцінку економічної безпеки від реалізації зазначеної стратегії.

Для створення теоретичного підґрунтя розвитку маркетингового потенціалу ЗВО необхідним є розробка концептуальних положень та обґрунтування необхідності використання бенчмаркінгу як ефективного інструменту розвитку.

Бенчмаркінг у сучасному економічному середовищі є інноваційним шляхом розвитку організації, 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 [96].

Поєднання у собі маркетингу та менеджменту, тобто двох найважливіших аспектів діяльності економічних систем, дозволило стати бенчмаркінгу сучасним економічним інструментом аналізу конкурентів.

Дослівний переклад поняття «бенчмаркінг» – «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 цього поняття та його ролі у 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 тощо; 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. У 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 засновника еталонного процесу Р. Кемпа [97; 98; 99], який одним із перших зробив вагомий внесок у вивчення поняття, запропонував власну модель бенчмаркінгу та виділив його основні етапи. Британський політолог і соціолог 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» [100; с. 118].

Доктор філософських наук, радник генеральних директорів і топ-менеджерів різних компаній Р. Чаран та голова ради директорів і генеральний директор компанії Honeywell International Л. Босіді [101] вбачають у бенчмаркінгу використання прийомів та методів в діяльності організації, що мають зовнішнє походження, тобто запозичені у конкурентів.

Серед інших вчених питанням, пов'язаним із дослідженням використання бенчмаркінгу, приділяли увагу російські вчені, а саме: доктор економічних наук І.А. Аренков та кандидат економічних наук Є.Г. Багієв [102], які розкрили його сутність за допомогою поняття «інноваційний менеджмент»; кандидат економічних наук Т.В. Данілова [103], яка розглядає бенчмаркінг як інструмент забезпечення конкурентоспроможності і наголошує на позитивному ефекті від бенчмаркінгу за умови злагодженої роботи колективу; доктор економічних наук, професор Н.А. Казакова [104] вважає, що бенчмаркінг є «підходом до планування діяльності». Подібної думки притримується й вітчизняний науковець, кандидат педагогічних наук, доцент Г.О. Шкляєва, яка вважає бенчмаркінг «альтернативним методом стратегічного планування, в якому завдання визначаються не від досягнутого, а на основі аналізу показників конкурентів [105, с. 408]».

Польські вчені З. Дацко-Пікієвич [106] та А. Пабіян [107] схильні до думки, що бенчмаркінг виступає стратегією маркетингу.

Погоджуємось з визначенням кандидата економічних наук, доцента Д.В. Попович та молодого науковця О.Б. Тарнавської, які зазначають, що «бенчмаркінг на сучасному етапі базується на механізмі порівняльного аналізу роботи однієї компанії з показниками діяльності іншої, яка є більш успішною на ринку. Основна мета бенчмаркінгу полягає у виявленні, дослідженні, запозиченні та адаптації досвіду економічно ефективніших підприємств-конкурентів [108, с. 544]». Також авторами визначено переваги та недоліки бенчмаркінгу, його етапи та види.

Цікавим є трактування бенчмаркінгу, яке висвітлено в «Сучасному економічному словнику», та яке, на нашу думку, є влучним. За словником бенчмаркінг – це «метод використання чужого досвіду, передових досягнень кращих підприємств, підрозділів власного підприємства, окремих спеціалістів для підвищення ефективності діяльності, вдосконалення бізнес-процесів; базується на аналізі конкретних результатів і їхньому використанні у власній діяльності [109, с. 23]».

З розповсюдженням та зростанням популярності бенчмаркінгу, коло його об'єктів значно розширилось – науковці почали приділяти більше уваги окремим

процесам в організації, у тому числі виділяти еталонні показники маркетингового потенціалу.

Кандидат економічних наук, доцент 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 [110, с. 539-540]». Також автор виділяє маркетинговий потенціал підприємства для проведення процедури бенчмаркінгу та пропонує порівнювати з виділеними еталонами: «задоволеність та лояльність споживачів (клієнтів), репутацію, імідж підприємства на ринку, довіру ділових партнерів, реклама та її види, дослідження та впровадження новинок» [112, с. 542]. Ще одними вітчизняними науковцями, які виділяють у складі конкурентного потенціалу маркетинговий потенціал як об'єкт бенчмаркінгу, є доктор економічних наук, професор В.А. Гросул і молодий науковець М.В. Афанасьєва [111]. 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 кандидат економічних наук, доцент Л.Р. Прус [112], яка обґрунтувала бенчмаркінгові засади управління конкурентоспроможністю ЗВО, а також наголошувала на одночасному існуванні внутрішнього та зовнішнього бенчмаркінгу. Інший автор, кандидат історичних наук, доцент 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 [113, с. 90]».

Також бенчмаркінг визначають «особливою управлінською процедурою, що включає комплекс заходів, спрямованих на розпізнавання внутрішніх проблем, на безперервне удосконалення та контроль виконання намічених заходів» [114, с.157]

та «мистецтвом виявлення того, що інші роблять краще від нас, вивчення, удосконалення та застосування їхніх методів роботи» [115].

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 [116, с.16]».

За підтримки Європейської комісії у 2006-2010 рр. фінансувались дослідження з удосконалення бенчмаркінгу у сфері надання освітніх послуг ЗВО, у результаті якого бенчмаркінг було запропоновано трактувати в якості «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» [117, с. 50].

Аналіз існуючих думок щодо сутності бенчмаркінгу дозволяє стверджувати, що єдина спільна думка наукового середовища щодо нього 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.1.12).

Внаслідок розподілу тлумачень бенчмаркінгу на два простори - управлінський та маркетинговий, можна зробити висновок, що це – процес, який одночасно включає 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 непотрібними, коли організація використовує бенчмаркінг.

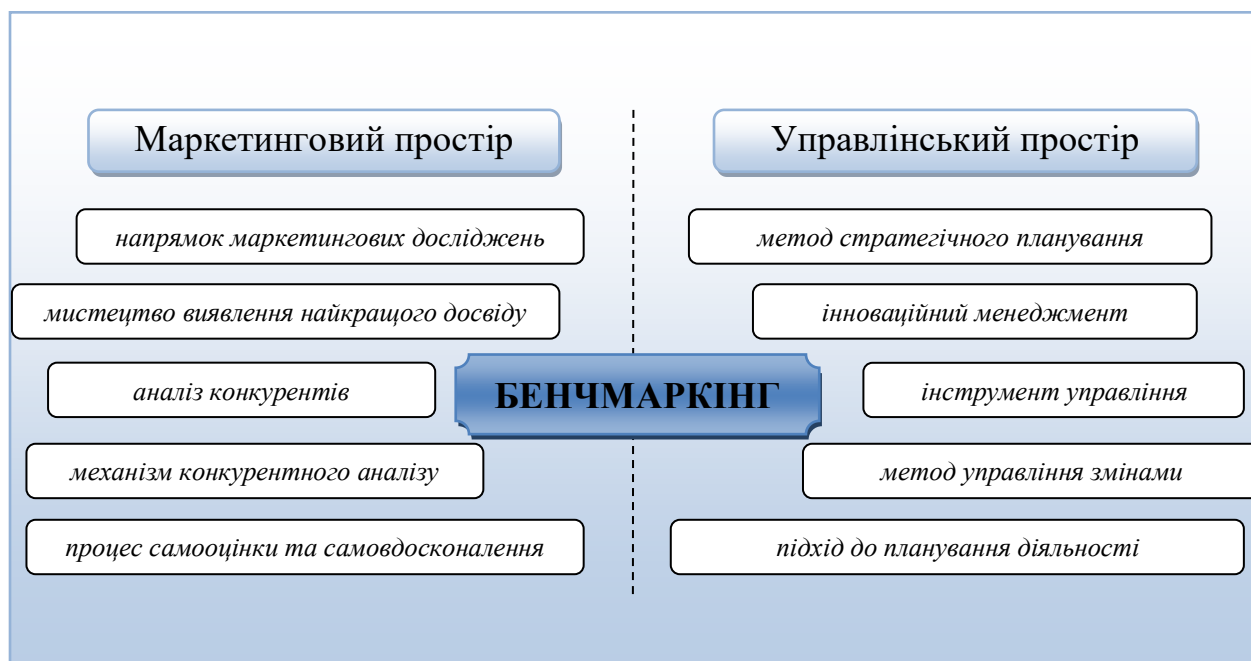


Рис. 1.12. Основні тлумачення поняття «бенчмаркінг»

Джерело: узагальнено автором

Доволі часто у працях науковців зустрічається ототожнення конкурентного аналізу з бенчмаркінгом, що на нашу думку є хибним твердженням. У сучасному економічному просторі вже сформовано новий бенчмаркінговий напрям 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 табл. 1.4 ми зазначили основні відмінності між конкурентним аналізом та бенчмаркінгом, які наглядно демонструють особливості кожного процесу й унеможливають їх ототожнення [118].

Таким чином, внаслідок проведення конкурентного аналізу організація стикається з наявністю інформації, більшість з якої є непотрібною 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.

### 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: складено на основі досліджень автора

Процес бенчмаркінгу побудований таким чином, що його реалізації передують 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 є конкурентами між собою, і у той самий 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 зміцнення конкурентоспроможності на ринку.

Таким чином, застосування бенчмаркінгу у будь-яких організаціях є необхідним при потребі системи самовдосконалюватись, і є фундаментом для

розвитку, адже прописує кроки впровадження новітніх практик для організації та виконує функцію планування.

Виходячи із вищезазначеного, ми пропонуємо розглядати *бенчмаркінг* як інструмент впровадження найкращого досвіду використання ефективних практик функціонування організацій на базі внутрішнього та зовнішнього порівняння показників діяльності для підвищення рівня її конкурентоспроможності.

На сьогодні організації спроможні вибирати різні види бенчмаркінгу, виходячи із цілей його проведення. З цього приводу у науковій літературі вченими виділяються багато варіацій бенчмаркінгу [108; 119, с.598; 120, с. 141-143; 121, с.5; 122, с. 255-256; 106, с.103], 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: конкурентно-інтеграційний і конкурентно-синергетичний [123, с.53; 124, с. 309; 125]. (табл. Г.1, додаток Г).

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, що 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 (нанорівнем) як напрямом, що порівнює не результати та якість роботи відділів, бізнес-процесів, виконання функцій, результатів, а окремо взятих працівників з урахуванням їх слабких та сильних сторін за вибраними показниками. 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, аналізу наукової діяльності, характеристик переваг та



недоліків особистостей, порівняння кваліфікаційних характеристик (стаж роботи, освіта, підвищення кваліфікації) та інші: все це можна використати при проведенні даного виду бенчмаркінгу всередині організації.

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 у 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 у своєму складі, повторні проведення бенчмаркінгу дозволять доповнити первинні результати. Проведення бенчмаркінгу можна організувати й у неформальній обстановці, під час інтелектуальних колективних ігор. У 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.

У такому випадку персональний бенчмаркінг є орієнтованим не на заохочення або покарання працівників, а на розвиток організації за рахунок використання потенціалу внутрішнього середовища.

Отже, 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.

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 ЗВО не має єдиного теоретичного підґрунтя. В той самий час існують види бенчмаркінгу, які ЮНЕСКО-CEPES визначають найбільш притаманними для вищої освіти загалом:

«внутрішній бенчмаркінг (порівняння подібних програм у різних компонентах одного вищого навчального закладу);

зовнішній конкурентний бенчмаркінг (порівняння показників у ключових сферах на основі інститутів, які розглядаються як конкуренти);

функціональний бенчмаркінг (порівняння окремих процесів);

транс-інституціональний бенчмаркінг (у кількох установах);

неявний бенчмаркінг (квазі-бенчмаркінг, що розглядає виробництво і публікацію даних / показників ефективності, які можуть бути корисними для змістовного крос-інституційного порівняльного аналізу; вони не є добровільними, але результатом ринкового тиску або координаційних агентств);

загальний бенчмаркінг (розглядаючи процес або послугу базової практики) та порівняльний аналіз на основі процесів (розглядаючи процеси, за допомогою яких здійснюються результати досягнуто) [126, с. 40]».

Бачимо, що деякі види бенчмаркінгу, які запропоновані ЮНЕСКО-CEPES, збігаються з класичними видами, що зустрічаються у науковій літературі та переважно класифікується за об'єктом дослідження та методом проведення.

Таким чином, групування за рівнями бенчмаркінгу дозволить організаціям швидко визначатись з його видом в залежності від потреб та цілей проведення [127] (рис.1.13).

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



Рис. 1.13. Групування видів бенчмаркінгу за рівнями проведення

Джерело: узагальнено та доповнено автором

Ми розуміємо, що перейняти досвід, творчі здібності, особливості характеру та поведінки, лише використовуючи бенчмаркінг, неможливо та непотрібно, адже у такий спосіб особистості будуть клонами один одного, але впровадження бенчмаркінгу дозволить побачити методи роботи, які використовує особа-лідер, щоб підсилити власну продуктивність та потенціал.

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

Мезорівень включає види бенчмаркінгу, які доцільно використовувати при порівнянні власної діяльності з організаціями-еталонами, які наявні у зовнішньому середовищі країни.

Макрорівень визначає види бенчмаркінгу, в яких метою є порівняння закордонного та вітчизняного досвіду, методів, прийомів функціонування, інструментів підвищення ефективності роботи тощо.

Таким чином, використання різних видів бенчмаркінгу дозволить оцінювати діяльність конкурентів та проводити внутрішнє оцінювання. Необхідність проведення внутрішньої оцінки ефективності ЗВО України визначена й проектом QUAERE (Система забезпечення якості в Україні: розробка на базі стандартів та рекомендацій ENQA), що визначає необхідні напрями вирішення потреб та проблем на національному рівні функціонування системи вищої освіти:

«- необхідність в інструментах, які забезпечують ефективне функціонування внутрішніх і зовнішніх систем забезпечення якості;

- необхідність в нарощуванні потенціалу вузів і національного органу із забезпечення якості за допомогою навчання персоналу використанню інструментів забезпечення якості, створення організаційної інфраструктури забезпечення якості та пілотування внутрішніх і зовнішніх моделей забезпечення якості;

- низький рівень студентів участь в процесах самооцінки вузів;

- необхідно зробити механізм самооцінки невід'ємною частиною функціонування ЗВО» [128].

Таким чином, бенчмаркінг дозволить вирішити вищезазначені проблеми та задовольнити потреби ЗВО в інформації щодо можливостей і напрямів економічного зростання та розвитку, оскільки дозволяє визначити показники-індикатори розвитку системи компонентів маркетингового потенціалу ЗВО. Також, варто зазначити, що для найбільш вдалого проведення бенчмаркінгу доцільно знаходити кількісне відображення якісних характеристик маркетингового потенціалу.

Організація спроможна самостійно вибирати еталонні значені, які представляють для неї інтерес, у залежності від цілей проведення бенчмаркінгу та виходячи з наявної інформації у зовнішньому середовищі щодо діяльності конкурентів або лідерів. Оскільки на сьогодні панує концепція прозорості діяльності державних організацій у перспективі ЗВО зможуть використовувати все більше показників для здійснення бенчмаркінгу.

На сьогодні є певний перелік публічної інформації, яка має оприлюднюватись на офіційних сайтах, а саме: кошториси, зміни до них, штатний розпис, перелік та вартість освітніх та додаткових платних послуг тощо. Також ЗВО щорічно оприлюднюють звіт ректора, який зазвичай є насиченим як якісними, так і кількісними показниками діяльності ЗВО, що представляють інформаційну базу для проведення бенчмаркінгу.

Отже, з метою забезпечення розвитку маркетингового потенціалу ЗВО на засадах бенчмаркінгу, доцільно визначити показники, які зможуть кількісно або якісно відображати стан кожного ключового ресурсу із системи компонентів маркетингового потенціалу ЗВО та порівнювати їх з еталонними значеннями (рис.1.14).

Зазначені показники дозволять комплексно оцінювати та порівнювати діяльність ЗВО, визначаючи еталони та напрями подальшого розвитку власних можливостей та ресурсів. У той самий час в освітньому українському середовищі існує брак практичного підґрунтя проведення бенчмаркінгу, що потребує подальших досліджень.

### ПОКАЗНИКИ СИСТЕМИ КОМПОНЕНТІВ МАРКЕТИНГОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЗВО ДЛЯ ПРОВЕДЕННЯ БЕНЧМАРКІНГУ



Рис. 1.14. Бенчмаркінг за показниками системи компонентів маркетингового потенціалу ЗВО

Джерело: розробка автора

Використання бенчмаркінгу в українських ЗВО ще не набуло такого поширення як інші класичні інструменти отримання конкурентних переваг, адже в освітньому просторі перші кроки на шляху використання бенчмаркінгу відбулися на початку 90-х років XX ст. в США, коли Національна асоціація бізнес-освіти в коледжах і університетах (NACUBO) здійснила порівняння статистичних та фінансових показників в освітньому просторі. Пізніше бенчмаркінг був використаний в європейському освітньому просторі, а саме в середині середини 90-х років XX ст. (в 1995 р. Школою бізнесу в Копенгагені, в 1996 р. – Німецьким клубом бенчмаркінг) та Великобританією – через два роки після європейського досвіду у 1997 році з метою дослідження якості функціонування вищої освіти та підвищення рівня її привабливості [129].

Серед закордонних науковців практичне використання бенчмаркінгу у ЗВО відзначається в праці 2012 р. Gary D. Levy, Sharron L. Ronco [130], де висвітлено напрями здійснення бенчмаркінгу в ЗВО, а також у роботі 2015 р. польської дослідниці К. Kuźmicz [131], в якій досліджено останні проєкти бенчмаркінгу, що проведені ЗВО.

Ще одним прикладом використання бенчмаркінгу у сфері вищої освіти у 2017 та 2019 році можна виділити роботу Організації економічного співробітництва та розвитку (далі - ОЕСР) [132; 133], яка становить собою порівняльну оцінку ефективності системи вищої освіти з використанням бенчмаркінгу, а також дослідження ефективності функціонування ЗВО при використанні бенчмаркінгу.

Також обмін найкращими практиками роботи між університетами для забезпечення підвищення рівня їх автономії запровадила Європейська асоціація університетів [134]. На офіційному сайті можливо досвід, ідеї та інші інструменти підвищення ефективності функціонування ЗВО, що диференційований за країнами, типом досвіду та організації. Водночас на зазначеному ресурсі можливо додати власну діючу практику роботи, що буде корисна для розвитку міжнародної системи вищої освіти.

Не дивлячись на той факт, що використання бенчмаркінгу вже має апробоване практичне підґрунтя на національному рівні, яке реалізовано США, Данією,

Німеччиною та Великобританією, водночас залишилися «білі плями» у теорії та практиці для імплементації бенчмаркінгу у вітчизняний освітній простір, особливо на рівні ЗВО.

Аналіз наукової літератури дозволив окреслити виявлені на сьогодні труднощі, що постають перед ЗВО при впровадженні бенчмаркінгу в діяльність організації. У той самий час, на нашу думку, існує ряд перешкод на шляху впровадження бенчмаркінгу, які не були окреслені науковцями, але здійснюють істотний вплив на рішення щодо використання бенчмаркінгу у повсякденній діяльності організації. Також ми виявили, що всі труднощі ЗВО щодо імплементації бенчмаркінгу, доцільно згрупувати за осередком виникнення перешкод, а саме: перешкоди психологічного, організаційного, комунікаційного та фінансового характеру, які за своєю природою є рівнозначними з точки зору першості їх подолання [135; 136] (табл. Г.2, додаток Г).

Перешкоди психологічного характеру, на нашу думку, є підґрунтям для формування інших видів труднощів впровадження бенчмаркінгу. Неприйняття особистістю необхідності розвитку організації та власного «я» є фактором, який унеможлиблює імплементацію бенчмаркінгу як інструменту переходу на більш досконалий та конкурентний рівень діяльності. Варто зазначити, що страх перед інноваційним інструментом може бути як у керівної ланки, так і у виконавців бенчмаркінгу. Перший випадок становить більшу загрозу для ЗВО, адже працівниками не будуть підтримуватись новітні заходи організації діяльності, у другому важливо створити позитивну атмосферу в колективі для «м'якого» введення бенчмаркінгових нововведень.

Використання бенчмаркінгу змушує як персонал, так і організацію виходити із «зони комфорту», тобто крім основних функціональних обов'язків виконувати додаткові, які, як правило, сприймаються будь-яким колективом агресивно. Навіть поява особи, відповідальної за бенчмаркінг в організації, не допоможе уникнути опору зі сторони колективу на перших кроках впровадження, адже бенчмаркінг охоплює змінами всі аспекти діяльності організації та змушує працювати їх у новому режимі, водночас, змінюючи цінності організації. Ще однією перешкодою



на шляху імплементації бенчмаркінгу є відсутність розуміння цілей бенчмаркінгу та його переваг. Реалізація бенчмаркінгу обов'язково повинна супроводжуватись стимулюванням перманентності проведення та уникненням напруженої атмосфери під час його використання.

Також важливою перешкодою є сприйняття бенчмаркінгу як шпигунства за чужими досягненнями. Іншими словами, використання позитивного досвіду інших організацій сприймається ЗВО як привласнення чужих доробків, що у результаті стає на заваді використання технік, що дійсно працюють та інструментів розвитку власного потенціалу.

Психологічний бар'єр породжує труднощі організаційного характеру, а саме: відсутність бачення переваг бенчмаркінгу для ЗВО унеможливорює адаптацію організаційної структури організації до якісних та кількісних змін і розвитку. Оскільки впровадження бенчмаркінгу обов'язково передбачає визначення відповідальних та внесення змін до функціональних обов'язків працівників, важливим постає питання зміни організаційної структури. Таким чином, будь-які зміни в організації мають бути чітко спланованими та реалізовані за планом, що вимагає чіткого бачення структури організації, необхідної для використання бенчмаркінгу, і, відповідно, професійних характеристик персоналу, які будуть здатні реалізувати необхідні зміни.

Комунікаційні перешкоди обов'язково стануть на заваді на шляху впровадження бенчмаркінгу за умов неусунення всіх організаційних перепон. Комунікація як і інформація, на сьогодні є ядром економіки знань, у зв'язку з чим кожен співробітник має володіти навичками ефективного інформаційного обміну. У зв'язку з тим, що характеристикою сучасного стану економіки виступає поняття «інформаційна економіка», яка вимагає від організацій раціонально використовувати інформацію, розповсюджувати її та створювати у форматі, який буде здійснювати найсильніший вплив на споживача, особливо важливим при впровадженні бенчмаркінгу є подолання перешкод комунікаційного характеру, які є базою для прийняття управлінських рішень на засадах бенчмаркінгу. У результаті інформаційний обмін, який відбувається із зовнішнім середовищем для ЗВО є:

базою для впливу на цільового споживача та розуміння його потреб; основою для співпраці з інвесторами, стейкхолдерами та іншими особами, які здатні поліпшити становище ЗВО; підґрунтям для проведення бенчмаркінгу, тобто вивчення конкурентів, лідерів та збору інформації про їх діяльність; систематичним створенням каналів зв'язку із зовнішнім середовищем.

У результаті комунікаційні перешкоди є важливою групою загроз на шляху імплементації та використання бенчмаркінгу в діяльності ЗВО, наслідком яких є зменшення шансів організації на залучення додаткових фінансових ресурсів, які вкрай важливі при розвитку маркетингового потенціалу у ЗВО.

З фінансовими труднощами впровадження бенчмаркінгу організація може стикнутися вже на перших спробах його використання. Працевлаштування відповідальної за бенчмаркінг особи тягне за собою додаткові витрати фонду оплати праці, у разі проведення та освоєння бенчмаркінгу постійним штатом працівників – преміювання. Так, забезпечення проведення бенчмаркінгу, навіть на початкових етапах, вимагає від керівництва відповідних фінансових вкладень. У такому випадку уникнути додаткових фінансових витрат допоможе або авторитарний стиль управління, що передбачає самостійне освоєння керівником навичок проведення бенчмаркінгу, або формування організаційної культури постійного розвитку та вдосконалення, яка дозволить сформувати певне мислення та цінності у працівників у напрямку добровільного та повсякденного розвитку особистості та організації.

Важливим кроком у впровадженні бенчмаркінгу як постійного інструменту розвитку є цільове використання коштів саме за результатами бенчмаркінгу маркетингового потенціалу ЗВО. Тобто, виявлений успішний досвід у лідерів в галузі або конкурентів обов'язково повинен впроваджуватись у власну діяльність за умов доцільності та необхідності таких змін. У результаті якісних змін нарощується маркетинговий потенціал організації, що є запорукою подальшого покращення фінансового становища ЗВО, та уникнення фінансових перешкод на шляху використання бенчмаркінгу в розвитку маркетингового потенціалу.

Ще одним фактором, який впливає на недостатність фінансування бенчмаркінгу та використання його результатів, є відсутність додаткових джерел

надходжень коштів до ЗВО, що і є, водночас, нагальною проблемою розвитку всіх вітчизняних ЗВО. Таким чином, бенчмаркінг як інструмент розвитку в міжнародному освітньому просторі існує не так давно, що свідчить про наявність недостатнього практичного підґрунтя для успішного та безперешкодного використання бенчмаркінгу вітчизняними ЗВО. У той самий час, за порівняно невеликий період апробації закордонним освітнім простором бенчмаркінгу як інструменту розвитку, науковці та практики вже виділили ряд можливих переваг, які надає його використання, а саме:

«1. Можливість проаналізувати свої сильні та слабкі сторони. 2. Цілеспрямоване вивчення ВНЗ-лідерів дозволить визначитися зі стратегічними орієнтирами для того, щоб знаходитися завжди попереду. 3. Отримання нових ідей як в організації навчального процесу, так і в сфері маркетингу освітніх послуг. 4. Регулярний бенчмаркінг дозволить відслідковувати дії конкурентів і відповідно діяти. 5. Бенчмаркінг представить альтернативу традиційному стратегічному плануванню, що дозволить перейти до планування на основі показників конкурентів.» [136, с. 156-157]

Інші автори [137; 138] доповнюють переваги бенчмаркінгу позитивними наслідками його застосування: поліпшення власного функціонування; усвідомлення порівняльного стану підприємства; одержання стратегічної переваги; збільшення рівня організаційного знання щодо досліджуваного підприємства.

Кандидат економічних наук, доцент І.О. Ахновська вважає, що використання бенчмаркінгу в розвитку маркетингового потенціалу для ЗВО надає ряд переваг, які можна згрупувати за площинами їх виникнення (рис. 1.15).

Таким чином, впровадження бенчмаркінгу у діяльність ЗВО супроводжується позитивними змінами у внутрішньому середовищі організації. Як наслідок, усвідомлення критеріїв прийняття рішень споживачами на базі вивчення досвіду лідерів дозволяє сформувати конкурентоспроможний маркетинговий потенціал ЗВО та ефективно його розвивати, швидко реагуючи на зміни в очікуваннях споживачів.



Рис. 1.15. Переваги використання бенчмаркінгу під час розвитку маркетингового потенціалу ЗВО

Джерело: [139]

Незалежно від виду бенчмаркінгу, який планується проводити, організація потребує знань щодо етапів його проведення. Особливо актуальні такі знання у період планування першого проведення бенчмаркінгу, а також бажання впровадити його у повсякденну діяльність. Аналіз наукової літератури дозволив виділити від 4 до 11 етапів проведення бенчмаркінгу.

Цікавим є бачення науковців щодо першого етапу проведення бенчмаркінгу, а саме: деякі виділяють першочерговим завданням проаналізувати слабкі та сильні сторони, а інші - визначити об'єкт бенчмаркінгу. Ми погоджуємось з рекомендаціями, які надає Європейський центр стратегічного управління університетами (ESMU) для проведення бенчмаркінгу у сфері вищої освіти. У зв'язку з тим, що бенчмаркінг передбачає прагнення організації відповідати еталонам, які вона визначає для себе як індикатори успішності, то першочерговим завданням та етапом бенчмаркінгу є визначення цілей та пріоритетів його

проведення, адже звернення до бенчмаркінгу вже є результатом оцінки власного становища.

Аналіз літератури дозволив виявити розбіжності та єдність у баченнях науковців щодо сутності та послідовності проведення етапів бенчмаркінгу. Нами виявлено етап, який присутній у будь-якій із варіацій послідовності проведення бенчмаркінгу, запропонованих науковцями - етап «Збір та аналіз інформації». Саме збір та аналізу даних є базисом для отримання еталонних значень та технологій імплементації досвіду, без цього етапу проводити бенчмаркінг неможливо, тому ми підтримуємо думку науковців, і вважаємо, що збір та аналіз інформації є важливою частиною процесу проведення бенчмаркінгу (табл.1.5).

Р. Кемп пропонував при проведенні бенчмаркінгу після збору інформації реалізувати етап «Аналіз розривів» з еталонними значеннями, який є основоположним для подальших кроків із впровадження кращих практик та наслідування позитивного досвіду у власну діяльність. Аналогічний етап виділяють у своїх дослідженнях О.П. Пащенко та Д.В. Попович та О.Б. Тарнавська. Після визначення розривів О.П. Пащенко пропонує етап, який, на нашу думку, заслуговує уваги, а саме: «Оцінка можливого рівня досягнень у майбутньому».

Тобто, важливо при проведенні бенчмаркінгу враховувати можливості імплементації змін з урахуванням поточного внутрішнього стану власної організації, що включає і кваліфікацію кадрів, і наявність комп'ютерного обладнання з певними характеристиками, і пріоритетні засоби комунікацій з цільовими споживачами та громадськістю тощо. Немає сенсу використовувати досвід, який неможливо відтворити у наявному становищі організації.

Серед етапів бенчмаркінгу, які найчастіше зустрічаються в науковій літературі, можна виділити «Розробка плану реалізації змін», на який звертають увагу Р. Кемп, О.П. Пащенко та Європейський центр стратегічного управління університетами (ESMU). Даний етап дозволяє крок за кроком впровадити необхідні зміни в організації слідуючи чітко прописаній інструкції з визначеними строками реалізації змін.

Таблиця 1.5

## Порівняльний аналіз етапів проведення бенчмаркінгу на ринку освітніх послуг

Автор	Р.Кемп [98]	Д. Аакер[140], Г.Х. Ватсон [141], Т. Ройк [142]	О.П. Пашенко [110]	Д.В. Попович, О.Б. Тарнавська[108]	В.М. Запужляк, І.А. Нємцева [143]	Г.З. Чекаловська[144]	ESMU рекомендації [117]
Сфера	Всі організації	Всі організації	Всі організації	Всі організації	Вища освіта	Вища освіта	Вища освіта
Етапи проведення бенчмаркінгу							
1	Визначення предмету дослідження	Визначення об'єкту бенчмаркінгу	Проведення SWOT-аналізу	Визначення сфер діяльності підприємства, які, необхідно вдосконалити	Планування проекту (визначення потреб)	Розроблення анкети з кожного напрямку	Визначення пріоритетів, цілей, критеріїв, індикаторів та еталонних значень
2	Визначення партнерів з бенчмаркінгу	Вибір «цільової компанії»	Визначення ключових проблем, які потрібно вирішити	Виділення основних чинників, що впливають на ефективність діяльності підприємства	Дослідження	Нарада експертів за погодженням тематики проекту	Збір даних та підготовка звіту
3	Визначення методів збору інформації. Збір інформації	Збір та аналіз інформації	Визначення показників для оцінювання роботи	Визначення основних критеріїв, за якими буде проводитись порівняльний аналіз	Збір інформації	Розроблення керівництва з бенчмаркінгу та опитувальних листів і розсилка їх у заклади-учасники	Розробка плану дій для впровадження змін
4	Визначення розриву з партнером з бенчмаркінгу	Адаптація та впровадження новацій	Вибір пріоритетних партнерів для порівняння	Вибір компаній-лідерів для проведення бенчмаркінгу	Аналіз	Реєстрація заявок учасників проекту, збір і аналіз даних	Моніторинг та контроль (реалізація плану дій; звіт про результати)
5	Представлення проекту	—	Збір даних та їх аналіз	Пошук інформації	Впровадження адаптованих результатів	Виділення кращої практики за кожним напрямом і в кожному університеті	—
6	Встановлення мережі комунікацій	—	Визначення розриву	Аналіз інформації, проведення оцінки розходжень	—	Виділення слабких місць за кожним напрямом і в кожному університеті	—
7	Встановлення функціональних цілей	—	Оцінювання можливого рівня досягнень у майбутньому	Розробка та реалізація заходів щодо зменшення (або повного усунення) розходжень у рівнях ефективності	—	Відбір кращих практик з кожного напрямку діяльності	—
8	Розробка поточного плану дій	—	Розробка плану реалізації змін на підприємстві	Контроль за впровадженням результатів аналізу	—	Видача кожному університету-учаснику результатів проведеного дослідження	—
9	Реалізація плану і моніторинг процесу	—	Впровадження та закріплення змін	—	—	Проведення підсумкового семінару вишів - учасників та експертів; презентація кейсів університетів – носіїв кращих практик	—
10	Встановлення результатів бенчмаркінгу	—	Контроль та оцінювання отриманих результатів	—	—	Огляд використаної методології, внесення змін і доповнень	—
11	—	—	Перегляд цілей та стратегії розвитку підприємства	—	—	Складання і поширення фінального звіту	—

Джерело: узагальнено автором

В.М. Запухлях та І.А. Нємцева, Д. Аакер та Г.Х. Ватсон пропонують після збору та аналізу інформації розпочинати «Впровадження адаптованих результатів», саме цей етап є заключним у науковців. На нашу думку, етап адаптації та імплементації досвіду є центральним моментом проведення бенчмаркінгу, тому доцільно виділяти після нього ще один етап, який би дозволяв здійснювати контроль за ефективністю проведеного порівняння і був би логічним завершенням управління бенчмаркінгом. Такі етапи моніторингу та контролю за отриманими результатами бенчмаркінгу виділяють Р.Кемп, О.П. Пащенко, Д.В. Попович та О.Б. Тарнавська, Європейський центр стратегічного управління університетами (ESMU). Також у роботі [145] автори пропонують виділяти не етапи проведення бенчмаркінгу, а етапи формування стратегії розвитку ЗВО з використанням зазначеного інструменту.

Практично будь-який процес, який здійснюється в організації, повинен бути контрольованим, саме тому визначення результатів та контроль за ефективністю бенчмаркінгу, на нашу думку, мають завершувати цикл перетворень в організації.

У зв'язку з тим, що Г.З. Чекаловська пропонує проведення бенчмаркінгу у ЗВО у вигляді проєкту, форма контролю на її думку повинна виступати у вигляді фінального звіту. На нашу думку, варіант складання звіту у ЗВО є прийнятним завершувальним етапом бенчмаркінгу, адже при складанні звіту зазначаються конкретні проведені заходи й отримані результати. У результаті, дані звіту дозволять побачити ефективність впровадження і реалізації бенчмаркінгу та ті сфери діяльності організації, в яких він виявився дієвим.

Таким чином, аналізуючи запропоновані етапи вищезазначеними науковцями, можна виділити «швидкий» бенчмаркінг (В.М.Запухлях та І.А. Нємцева, Д. Аакер та Г.Х. Ватсон, Європейський центр стратегічного управління університетами (ESMU)) та «детальний» (Р.Кемп, О.П. Пащенко, Д.В. Попович та О.Б. Тарнавська, Г.З. Чекаловська ).

Автори «швидкого» бенчмаркінгу виділяють до п'яти етапів проведення бенчмаркінгу, автори другої групи - до одинадцяти етапів. Окреслення більшої кількості етапів, на нашу думку, є важливим для організацій, які намагаються

впровадити бенчмаркінг в діяльність організації, а також актуальним в період становлення бенчмаркінгу в економічному просторі України.

Система ЗВО України переважно уникає використання бенчмаркінгу у зв'язку з браком досвіду його проведення. У зв'язку з тим, що для вітчизняних ЗВО бенчмаркінг є переважно новим інструментом розвитку, на нашу думку, повинен існувати алгоритм його впровадження та реалізації на кожному етапі його проведення для повного розуміння кроків, які необхідно зробити для відтворення повноцінного циклу бенчмаркінгових перетворень.

На базі проведеного аналізу вважаємо доцільним запропоновувати алгоритм проведення бенчмаркінгу у ЗВО, що адаптований до умов функціонування ЗВО та складається з послідовних стадій: пріоритезації, вимірювання маркетингового потенціалу, встановлення еталонів, порівняння, адаптації, досягнення синергії, звітності (рис.1.16).

Запропонований алгоритм проведення бенчмаркінгу у ЗВО дозволяє ефективно здійснювати розвиток кожного з компонентів маркетингового потенціалу за рахунок чіткого окреслення етапів його проведення на кожній стадії, яку необхідно реалізувати. Окреслення у структурі алгоритму стадій та кроків реалізації бенчмаркінгу обумовлено тим, що на етапі відсутності навичок та практики використання бенчмаркінгу ЗВО, розуміння сутності всіх стадій алгоритму та мети реалізації кожної із них дозволить значно підвищити ефективність і продуктивність роботи персоналу у напрямку розвитку маркетингового потенціалу [146] (табл. Г.3, додаток Г).

Слід зазначити, що бенчмаркінг буде ефективним інструментом розвитку маркетингового потенціалу ЗВО за умови його постійного та добровільного проведення. Економіка постійно розвивається, а ЗВО, як організація з достатнім науковим підґрунтям, повинна випереджати даний розвиток та безперервно здійснювати пошук ресурсів для досягнення цілей. Лише враховуючи потреби всіх напрямів маркетингового потенціалу, що існують у ЗВО, можливо досягти збільшення попиту на освітні послуги конкретного ЗВО, у зв'язку з чим такий розвиток ми вважаємо характеризувати збалансованим.



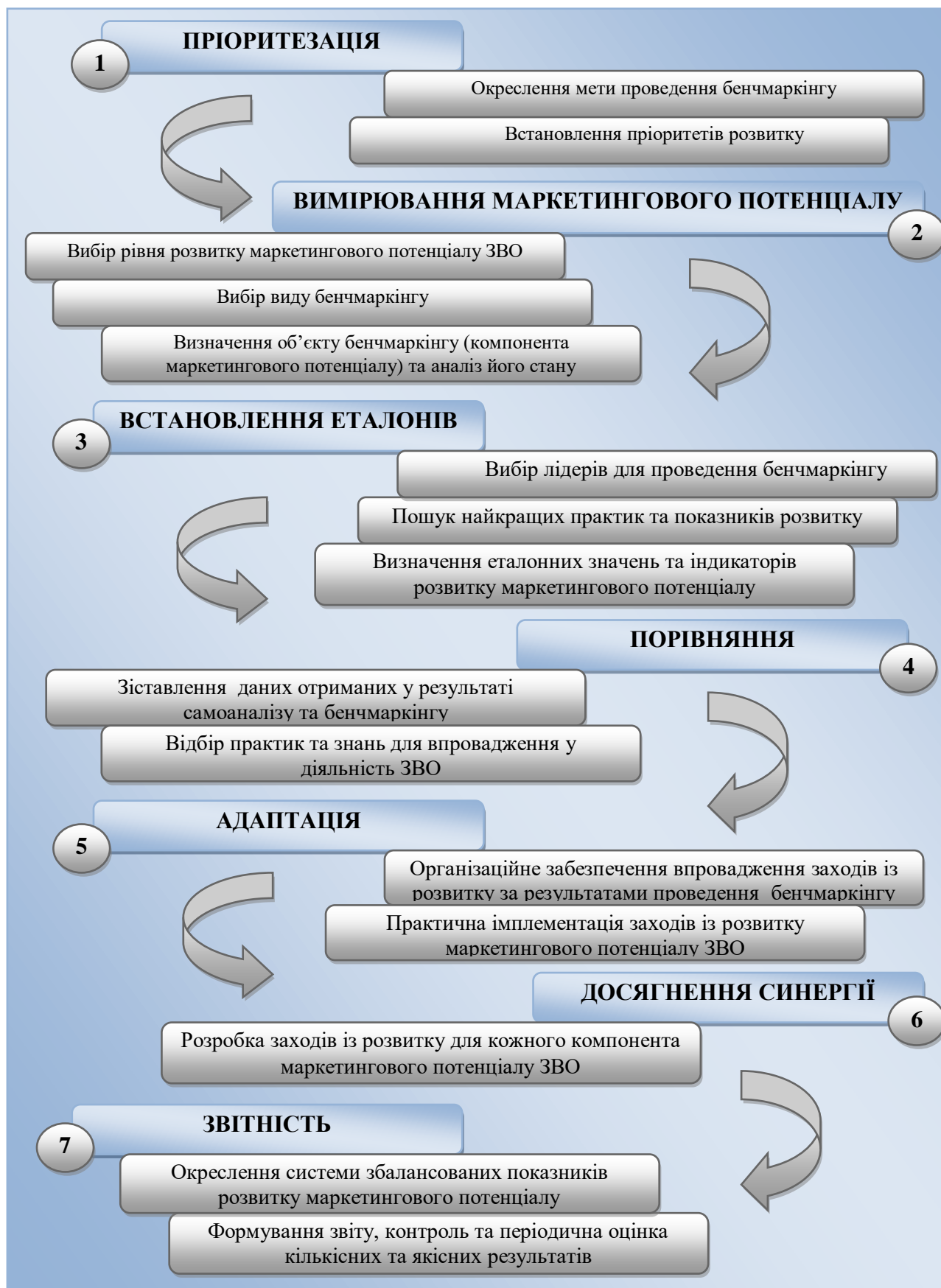


Рис. 1.16. Алгоритм проведення бенчмаркінгу в ЗВО

Джерело: розробка автора

Запровадження розвитку маркетингового потенціалу на засадах бенчмаркінгу дозволяють усвідомити та визнати, що для вітчизняних ЗВО даний напрям розвитку є *новим режимом функціонування* з постійним оновленням існуючих знань щодо діяльності організацій-еталонів та саморозвитком шляхом успішної адаптації отриманого досвіду внаслідок проведення бенчмаркінгу за компонентами маркетингового потенціалу.

Проведене дослідження щодо розкриття економічного змісту поняття «маркетинговий потенціал», обґрунтування його компонентів, зазначення необхідності розвитку маркетингового потенціалу ЗВО, доцільності використання бенчмаркінгу для ефективного розвитку слід узагальнити в концепцію, яка дозволить визначити теоретико-методологічні засади розвитку маркетингового потенціалу ЗВО на засадах бенчмаркінгу, а саме: основну мету, завдання, очікувані результати, необхідні механізми.

Передумовою розробки концепції у розвитку маркетингового потенціалу ЗВО на засадах бенчмаркінгу є дослідження сутності поняття «концепція» та необхідності її розробки. Проведені дослідження вказують на те, що зміст поняття «концепція» розкривається в сучасній літературі з двох підходів: класичного, що базується на словниках, та наукового — як результат досліджень науковців [147; 148, с.94-95; 149; 150; 151; 152, с.72] (табл. Г.4, додаток Г).

Отже, концепція виступає певною філософією роботи, підґрунтям якої є визначені принципи, методи, ключові положення, очікувані результати та особливості роботи кожної організації. На нашу думку, влучним є трактування концепції, з точки зору конструкції, що дозволяє здійснити перехід від поточних показників діяльності організації до цільових значень. Кожний розглянутий підхід до визначення сутності поняття «концепції» вказує на те, що основною змістовною характеристикою виступає погляд науковця на певну проблематику, який на базі знань та розумових процесів репрезентується в концептуальні положення за окремим явищем або проблемою.

Враховуючи різні підходи до трактування концепції, пропонуємо авторське визначення поняття «концепція розвитку маркетингового потенціалу ЗВО на засадах

бенчмаркінгу» як логічно побудований задум досягнення цілей розвитку маркетингового потенціалу ЗВО, який розкриває основну ідею щодо вирішення поставлених завдань. Узагальнюючи проведені теоретичні дослідження, пропонуємо концепцію розвитку маркетингового потенціалу ЗВО на засадах бенчмаркінгу розглядати як базис підвищення конкурентоспроможності освітнього простору на всіх його рівнях [153] (рис. 1.17).

Так, *метою* розробленої концепції розвитку маркетингового потенціалу ЗВО на засадах бенчмаркінгу є підвищення рівня конкурентоспроможності національної системи вищої освіти на міжнародному ринку освітніх послуг шляхом збалансованого розвитку ЗВО України [154].

Запропонована концепція базується на гіпотезі, що ефективно розвивати маркетинговий потенціал ЗВО можливо при одночасному впливі на об'єкт розвитку всередині організації та зі сторони стейкхолдерів, наприклад, держави та органів виконавчої влади на місцях.

Досягненню мети концепції сприяють завдання, зведені у групи відповідно до виділених рівнів розвитку маркетингового потенціалу ЗВО:

- на нанорівні – формування потенціалу та компетенцій у студентів з метою їх успішного функціонування на ринку праці, а також розвиток співробітників для підвищення внутрішніх стандартів роботи та якості освіти;
- на мікрорівні – використання системи компонентів маркетингового потенціалу для зміцнення конкурентоспроможності та можливості визначення векторів розвитку ЗВО;
- на мезорівні та макрорівні – забезпечення збалансованого розвитку системи вищої освіти України через використання ресурсів та можливостей кожного окремого ЗВО та потенціалу випущених фахівців для зростання макроекономічних показників розвитку держави.

Об'єктом запропонованої концепції виступає розвиток маркетингового потенціалу ЗВО, який доцільно починати з визначення системи компонентів, що виступають головним уособленням напрямків розвитку маркетингового потенціалу в ЗВО.

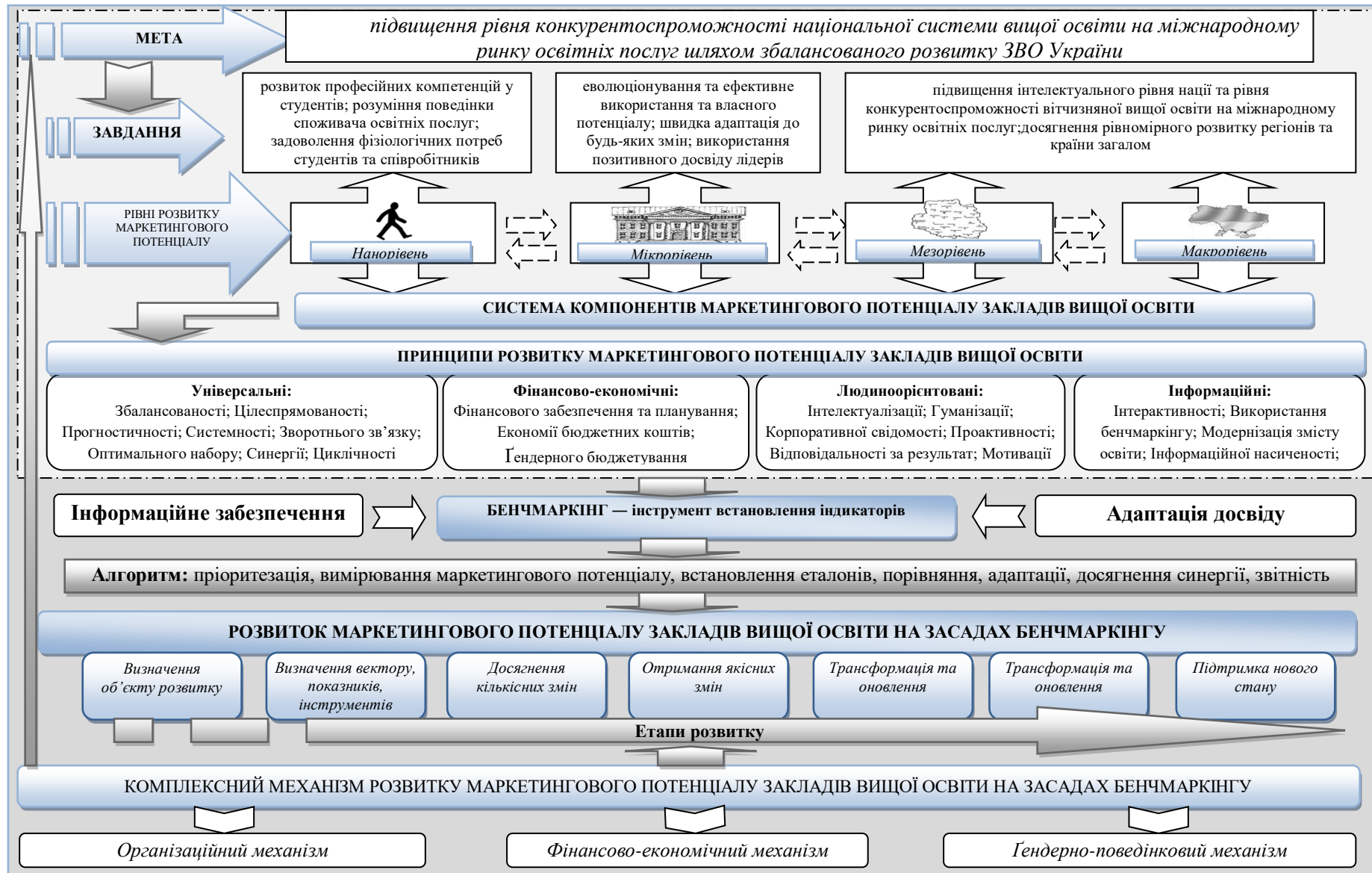


Рис.1.17. Концепція розвитку маркетингового потенціалу ЗВО на засадах бенчмаркінгу

Джерело: розроблено автором

Запропонована концепція розвитку маркетингового потенціалу враховує особливості функціонування ЗВО та з метою виконання завдань концепції використовує закономірності й принципи розвитку маркетингового потенціалу ЗВО. Отже, теоретичною базою концепції розвитку маркетингового потенціалу ЗВО виступає: визначення мети, завдань, системи компонентів, принципів розвитку маркетингового потенціалу ЗВО.

Практичну реалізацію розробленої концепції забезпечує використання бенчмаркінгу як інструменту встановлення індикаторів для подальшого розвитку маркетингового потенціалу ЗВО та запропонований алгоритм його реалізації. Використання бенчмаркінгу в розвитку маркетингового потенціалу ЗВО вимагає вирішення питання практичного підґрунтя його впровадження та використання. У зв'язку з тим, що інструмент бенчмаркінгу в системі ЗВО ще не набув такої популярності як у деяких закордонних ЗВО, доцільним буде запропонувати комплексний механізм розвитку маркетингового потенціалу ЗВО на засадах бенчмаркінгу як блок практичної частини реалізації концепції.

Комплексний механізм розвитку дозволить вирішити завдання за трьома напрямками, які доцільно звести до механізмів, покликаних виконати організаційні зміни, задовольняти очікування споживачів освітніх послуг на емоційному та фізичному рівнях, забезпечити в результаті економічний ефект та розширити канали фінансового забезпечення розвитку. Отже, для досягнення мети концепції розвитку маркетингового потенціалу ЗВО слід виділити наступні механізми у складі комплексного та завдання, покладені на них:

- організаційний механізм – окреслення мети та очікуваних результатів; визначення необхідної чисельності та складу працівників; закріплення функцій та відповідальності; розмежування повноважень; проведення навчальних тренінгів; закріплення обов'язків і прав в положеннях та функціональних обов'язках; подолання перешкод, пов'язаних із впровадженням бенчмаркінгу на організаційному рівні, вибір стратегії;

- гендерно-поведінковий механізм – визначення потреб цільової аудиторії; розмежування емоційних та поведінкових потреб; використання гендерного підходу в розвитку; вивчення поведінки споживачів в різних умовах; дослідження мотивів прийняття економічних рішень споживачами освітніх послуг; врахування потреб співробітників;

- фінансово-економічний механізм – аналіз фінансового стану; пошук додаткових джерел надходжень; планування розподілу видатків; забезпечення стійкого фінансового стану; збільшення надходжень коштів; запобігання виникненню заборгованості за надання платних послуг; формування важелів впливу на подолання нецільового використання коштів в ЗВО; матеріальна мотивація; виділення компонент маркетингового потенціалу та їх розвиток; раціональне та ефективне використання наявних компонент ключових ресурсів маркетингового потенціалу ЗВО; стимулювання пошуку нових компонент маркетингового потенціалу; статистичний аналіз складових маркетингового потенціалу; розробка проєктів впровадження досвіду, отриманого внаслідок проведення бенчмаркінгу; ціноутворення; вибір додаткових методів розвитку маркетингового потенціалу; аналіз факторів впливу на стан ЗВО та склад ключових ресурсів маркетингового потенціалу; прогнозування стану результативних показників внаслідок реалізації концепції розвитку маркетингового потенціалу на засадах бенчмаркінгу.

Таким чином, можна констатувати, що спрямованість механізмів дозволяє реалізувати завдання запропонованої концепції. У той самий час, провідна роль у комплексному механізмі припадає на фінансово-економічний аспект, адже завдання, що входять в його компетенцію, дозволяють досягти економічного ефекту, який переслідують майже всі організації.

Також необхідно зазначити, що кожен із запропонованих механізмів може забезпечувати будь-який етап розвитку маркетингового потенціалу, і не обов'язковим є залучення всіх механізмів, якщо це не є доцільним для цілей розвитку. Тому варіацій застосування механізмів може бути декілька,

наприклад на етапі вибору об'єктів розвитку доцільно надавати перевагу гендерно-поведінковому механізму, а при виборі інструментів та засобів реалізації – фінансово-економічному та організаційному.

Обґрунтування концепції передбачає визначення бажаних результатів від використання бенчмаркінгу в розвитку маркетингового потенціалу, що виражається в досягненні: результативності діяльності як наслідку якісного розвитку маркетингового потенціалу, що виражається в збільшенні чисельності абітурієнтів, формуванні позитивного іміджу; підвищення якості освітньої складової процесу; попиту на ЗВО як на роботодавця; можливості участі у грантах та залученні донорів шляхом тощо; конкурентного становища на ринку освітніх послуг; можливостей розкриття та використання латентного маркетингового потенціалу; організаційних змін, спрямованих на досягнення якісного розвитку маркетингового потенціалу на засадах бенчмаркінгу; соціального позитивного ефекту, який розкривається у всебічному розвитку особистості та врахуванні її потреб при роботі або навчанні в ЗВО.

Таким чином, запропонована концепція розвитку маркетингового потенціалу ЗВО на засадах бенчмаркінгу є гнучкою до змін зовнішнього та внутрішнього середовища, інтегрованою в загальну систему управління та націленою на формування необхідного теоретично-методологічного підґрунтя зазначеного напрямку розвитку.

Концепція має в своїй структурі складові, реалізація яких забезпечує виконання завдань на кожному з рівнів розвитку маркетингового потенціалу. Усвідомлення необхідності використання розвитку маркетингового потенціалу ЗВО та бенчмаркінгу суб'єктами освітнього середовища дозволить швидше досягти бажаного рівня конкурентоспроможності на ринку освітніх послуг.

## Висновки до розділу 1

На основі проведеного дослідження теоретичних аспектів розвитку маркетингового потенціалу ЗВО на засадах бенчмаркінгу сформовано певні висновки та узагальнення.

1. Досліджено та розкрито економічний зміст маркетингового потенціалу ЗВО як основоположного фактору забезпечення розвитку та конкурентоспроможності системи ЗВО, що проявляється у його здатності забезпечувати трансформацію власних ресурсів і можливостей у конкурентні переваги на ринку освітніх послуг, проводити аналіз стану і тенденцій функціонування освітнього середовища для визначення напрямів розвитку всіх видів потенціалу ЗВО, а також досягнення встановлених стратегічних цілей ЗВО через оптимальний розподіл виявлених ресурсів і можливостей, здатність використовувати інноваційний, кадровий, інтелектуальний потенціали ЗВО для розвитку внутрішнього середовища і суспільства загалом.

На базі проведеного аналізу наукової літератури щодо дослідження понять «потенціал» та «маркетинговий потенціал» узагальнено основні підходи щодо їх дослідження. Окреслено основні характеристики маркетингового потенціалу ЗВО і запропоновано авторське бачення змісту з наступних позицій: ресурсної, інформаційної та системної.

2. Запропоновано розглядати *систему компонентів маркетингового потенціалу ЗВО* як множину матеріальних та нематеріальних, латентних та виявлених елементів, що характеризують максимально можливу здатність системи до збалансованого розвитку всіх її складових і формування конкурентних переваг у поточному та довгостроковому періоді з урахуванням тенденцій розвитку освітнього середовища та суспільства у цілому, та включає: ключові ресурси фінансового забезпечення, комплексної соціальної відповідальності, матеріально-технічні, освітньо-наукові та



комунікаційні ключові ресурси. Також запропоновано структурування елементів маркетингового потенціалу ЗВО за класифікаційними ознаками.

3. Досліджено сутність розвитку як динамічного процесу та надано авторське бачення поняття «розвиток маркетингового потенціалу ЗВО» як процес створення умов для розкриття прихованих елементів маркетингового потенціалу ЗВО та еволюційної зміни кількісного та якісного стану виявлених елементів, що забезпечує динамічне оновлення внутрішнього стану організації та адаптацію до мінливих умов зовнішнього середовища.

4. Запропоновано виділяти рівні розвитку маркетингового потенціалу (нанорівень, мікрорівень, мезорівень, макрорівень) з урахуванням циклічності, яка спостерігається при реалізації ланцюжку «людина-організація-регіон-держава» під час якого відбувається постійне оновлення маркетингового потенціалу держави та перехід від особистісного рівня розвитку до національного.

5. На базі проведеного аналізу закономірностей функціонування ЗВО запропоновано розрізняти та використовувати групи закономірностей розвитку маркетингового потенціалу (інституціональні, організаційні, освітньо-наукові, психологічного впливу та взаємодії, токсичні). Окреслені закономірності враховують закономірності управління ЗВО у зв'язку з чим досягається узгодженість систем розвитку та управління у ЗВО та відсутні конфлікт між задачами та метою функціонування кожної із зазначених систем.

На основі запропонованих закономірностей обґрунтовано групи принципів, на базі яких доцільно здійснювати розвиток маркетингового потенціалу ЗВО (універсальні, фінансово-економічні, людиноорієнтовані та інформаційні).

6. Систематизовано теоретичні підходи до дослідження поняття «бенчмаркінг» та запропоновано розглядати його як інструмент впровадження найкращого досвіду використання ефективних практик функціонування організацій на базі внутрішнього та зовнішнього порівняння

показників діяльності для підвищення рівня її конкурентоспроможності. Згруповано види бенчмаркінгу за рівнями його проведення. Запропоновано використовувати персональний бенчмаркінг на особистісному рівні, що дозволить підвищувати ефективність та продуктивність працівників організації за рахунок створення показників їх оцінки та обміну найкращим досвідом розвитку компетенцій особистості.

Розроблено алгоритм проведення бенчмаркінгу в ЗВО, та виділено стадії його проведення: пріоритезації, вимірювання маркетингового потенціалу, встановлення еталонів, порівняння, адаптації, досягнення синергії, звітності.

Досліджено перешкоди та переваги використання бенчмаркінгу при розвитку маркетингового потенціалу ЗВО з урахуванням особливостей функціонування освітнього середовища України.

7. На базі проведеного дослідження автором обґрунтовано та запропоновано концепцію розвитку маркетингового потенціалу ЗВО на засадах бенчмаркінгу, метою якої є - підвищення рівня конкурентоспроможності національної системи вищої освіти на міжнародному ринку освітніх послуг шляхом збалансованого розвитку ЗВО України. Окреслено позитивні результати від впровадження зазначеної концепції у діяльність системи вищої освіти України, що полягають у: здатності системи вищої освіти України до стратегічного планування розвитку та його пріоритетних напрямів; розширенні кількості джерел надходжень коштів; збільшенні та можливості акумулювання фінансових ресурсів; зростанні чисельності абітурієнтів, відповідно, збільшенні надходжень до спеціального фонду, що підвищує середній розмірів заробітної плати; раціональному розподілу коштів між ресурсами маркетингового потенціалу для збалансованого розвитку; збільшення рівня продуктивності праці; підвищення рівня конкурентоспроможності ЗВО на вітчизняному та міжнародному ринку освітніх послуг.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ МАРКЕТИНГОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЗВО

#### **2.1. Діагностика стану маркетингового потенціалу системи ЗВО України**

Здійснення аналізу стану маркетингового потенціалу системи ЗВО України є одним із необхідних кроків для розуміння напрямів його подальшого розвитку та проблем, що у ньому існують. На сьогодні в освітньому середовищі України відбуваються перетворення, що здійснюють вплив на звичний ритм роботи ЗВО. До таких змін можна віднести: запровадження індикативної собівартості, формули розподілу видатків бюджету між ЗВО, зменшення кількості ЗВО тощо. У таких умовах ЗВО важко зосередитись на власному розвитку маркетингового потенціалу, адже постійний контроль та вимоги зі сторони влади зменшують ентузіазм до наукових досліджень та роботи в освітньому середовищі України.

Так, для розвитку маркетингового потенціалу системи ЗВО України важливо проаналізувати його теперішній стан та визначити пріоритетні орієнтири роботи. У науковому середовищі аналізу показників діяльності системи ЗВО України та освітнього середовища приділяється чимало уваги. Так, у даному напрямку здійснювали дослідження: В. П. Антонюк [155], І. О. Ахновська [156], Г. І. Башнянин [157], Т. М. Власюк [158], Я. О. Горинь [159], І. М. Грищенко та В. Г. Щербак [160], М. П. Денисенко та С. В. Бреус [161], , І. О. Жарська та В. М. Неткова [162], С. Ю. Кучеренко [163], Л. Г. Ловінська [164], А. О. Малюкіна [165], Т. О. Ольшанцева [166], Н. В. Павліха, І. О. Цимбалюк та Ю. О. Долиняк [167], В. С. Пономаренко [168], І. Ф. Прокопенко та О. В. Мельникова [169], Т. Ю. Скиба [170], О. Я. Стойка [171], О. В. Черниш [172], М. К. Яворська [173] та інші. Також питанням фінансового забезпечення системи ЗВО України у своїх працях

приділяють увагу Т. М. Боголіб [174], С. В. Захарін [175], А. З. Підгорний [176], В. І. Усик [177], Л. С. Шевченко [178], Т. А. Ящук [179; 180] та інші науковці.

Таким чином, широке коло науковців досліджує функціонування системи ЗВО України та стан їх фінансування. Водночас, у науковій літературі майже відсутній розподіл показників діяльності освітнього середовища ЗВО за ключовими ресурсами маркетингового потенціалу, що були описані у першому підрозділі першого розділу. Саме тому ми вважаємо необхідним здійснити аналіз маркетингового потенціалу за його ключовими ресурсами з метою вирішення проблеми привабливості освітнього середовища ЗВО України та підвищення конкурентоспроможності.

Для діагностики стану маркетингового потенціалу системи ЗВО України, на нашу думку, доцільно використовувати дані, представлені офіційними ресурсами: Державною службою статистики України, Міністерством фінансів України, вітчизняними і міжнародними рейтингами університетів, Єдиною державною електронною базою, законодавчими документами тощо.

Групування показників за ключовими ресурсами маркетингового потенціалу системи ЗВО України допоможе комплексно оцінити стан освітнього середовища та виявити фактори, що не дозволяють йому бути конкурентоспроможним (рис. Д.1, додаток Д).

Важливим підґрунтям розвитку маркетингового потенціалу є його фінансове забезпечення, що дозволяє системі ЗВО відповідати критеріям та очікуванням споживачів освітніх послуг. Розвиток ключових ресурсів маркетингового потенціалу за всіма напрямками залежить здебільшого від фінансування з державного бюджету та надходжень ЗВО за надання освітніх послуг. Оскільки надходження ЗВО розглядаються здебільшого на мікрорівні, зосередимо увагу на державному фінансуванні як головному факторі зацікавленості влади у розвитку освіти.

На сьогодні роль держави у функціонуванні системи ЗВО полягає у фінансуванні, формуванні державного замовлення (бюджетних місць), контролю та наданні рекомендацій за різними напрямками діяльності. Завдяки належному фінансовому забезпеченню ЗВО здатні розвиватися й, відповідно, розвивати населення, а освічена нація є запорукою зростання показників економічного стану держави.

Відповідно до статті 53 Конституції України держава забезпечує доступність і безоплатність вищої освіти у державних і комунальних навчальних закладах, яку можна здобути на конкурсній основі; розвиток вищої і післядипломної освіти, різних форм навчання; надання державних стипендій та пільг студентам [181]. Виконання своїх обов'язків державою відбувається переважно шляхом виділення коштів на забезпечення функціонування системи ЗВО.

Для аналізу зацікавленості держави у розвитку системи вищої освіти доцільно звернути увагу на обсяг видатків зведеного бюджету країни на освіту та їх відсоток від валового внутрішнього продукту (далі – ВВП) [182; 183] (рис.Д.2, додаток Д).

Видатки зведеного бюджету – це видатки всіх наявних бюджетів, які формують бюджетну систему України. Аналіз даних Державного комітету статистики України показав загалом негативну та нестабільну тенденцію виділення коштів на розвиток і функціонування ЗВО. Упродовж останніх трьох років обсяги фінансування системи вищої освіти помітно зменшились у порівнянні з 2014 роком, а саме – на 6,8%. Також за останні шість років спостерігається поступове зменшення видатків, що отримує система ЗВО як відсоток від ВВП України. Так, видатки на вищу освіту від обсягу ВВП зменшились у вартісному виразі на 23 468,23 млн. грн. Кожен рік відсоток відрахувань від ВВП зменшується на 0,1-0,2 %, а така тенденція свідчить, що через пару років вища освіта може отримати близько 1 % від ВВП, це може негативно вплинути на стан ЗВО та не дозволить їм розвивати будь-який напрям маркетингового потенціалу.

Таким чином, державна фінансова політика не націлена на розвиток системи вищої освіти України, адже рівень фінансування ЗВО майже не змінюється протягом останніх років, не дивлячись на нагальні потреби освітнього середовища України нарощувати власний потенціал.

Водночас важливим для аналізу обсягів фінансування вищої освіти є співставлення чисельності студентів у ЗВО та обсягів державних видатків, що припадає на 1 студента (рис. 2.1).

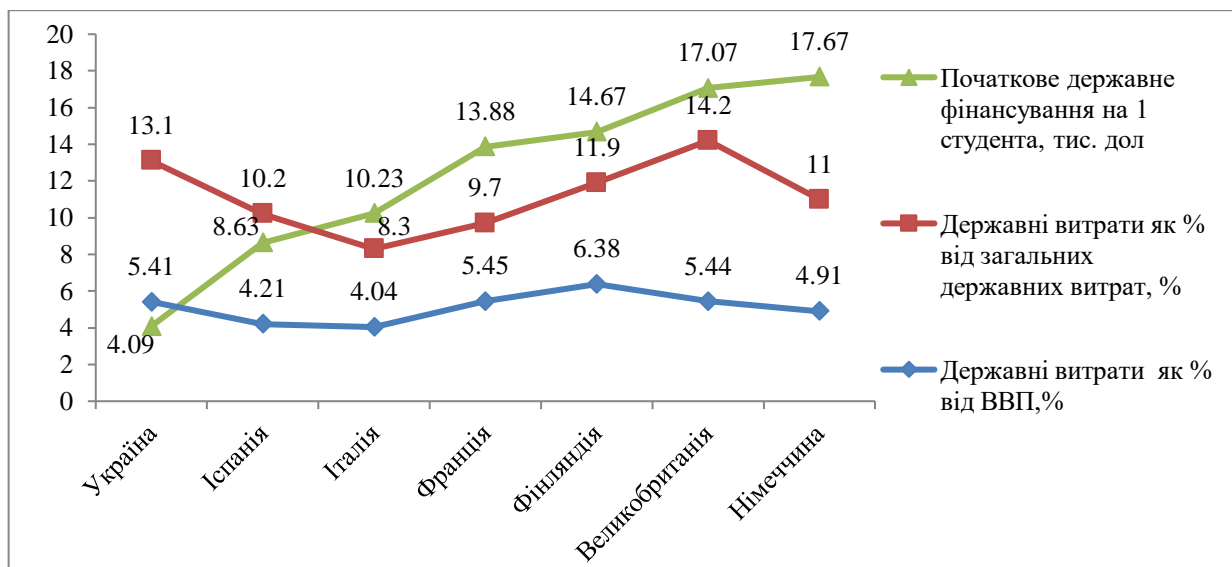


Рис. 2.1. Державні витрати на освіту у 2017 році за даними UNESCO

Джерело: [184]

Так, для порівняння інвестицій у вищу освіту, які здійснюються деякими державами Європи та визначення місця України серед них, за обсягами видатків на освіту, було використано дані з офіційного сайту United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (далі — UNESCO). За даними міжнародної організації бачимо, що на вищу освіту країнами Європи, у середньому, виділяється близько 5,1 % від ВВП та 11,2 % від загальних державних витрат. Найвищий рівень державного фінансування системи вищої освіти, серед розглянутих країн, спостерігається у Фінляндії та Великобританії

Важливим показником, який характеризує розмір державних інвестицій у вищу освіту, є вартість підготовки 1 студента. Так, найвищий рівень

державного фінансування, що припадає на 1 студента, спостерігається у Німеччині та Великобританії, найнижчий – в Україні. Різниця між витратами на 1 студента між Україною та Німеччиною кардинально відрізняється та складає 13,58 тис. дол. Дана розбіжність є наслідком як економічного становища України, так і незмінністю розмірів фінансування вищої освіти протягом останніх років, що у результаті блокує розвиток потенціалу освітнього середовища.

Аналіз ЗВО України на предмет рівня видатків, що припадає на підготовку 1 студента за державним замовленням, дозволив виявити лідерів за обсягами державного фінансування в освітньому середовищі (рис. Д.3, додаток Д). Так, у зазначених ЗВО рівень видатків складає приблизно 5,915 тис дол., а загалом по системі вищої освіти у 2019 (за даними зазначеного джерела) - 2,01 тис. дол. [185]. Таким чином, отримані середні витрати на 1 студента (приведений контингент) менше у два рази за показник 2017 року по Україні, що оприлюднений на офіційному сайті UNESCO.

Також слід зазначити, що не лише обсяг коштів впливає на конкурентоспроможність освітнього середовища, а й ефективність їх використання, зокрема, вирішення проблем із корупцією і відмиванням бюджетних коштів дозволить розвивати систему вищої освіти навіть із розміром фінансування, що виділяється на сьогодні.

Так, за умов, що існують сьогодні в українському освітньому середовищі, розвиватись і функціонувати відповідно до потреб споживачів освітніх послуг, із огляду на інфляційні процеси та незмінність фінансування, для вітчизняних ЗВО вкрай важко. Також слід зауважити, що, незважаючи на зростання загального обсягу видатків, відсоток витрат на освіту пропорційно не збільшується протягом останніх років [183] (рис. Д.4, додаток Д).

Так, бачимо невідповідність темпів зростання видатків зведеного бюджету і видатків на вищу освіту. Крім того, за розглянутий період витрати зведеного бюджету збільшилися у 2,6 рази, а фінансування вищої освіти – в 1,8 разів. У той самий час найбільша питома вага видатків зведеного

бюджету припадає на соціальний захист і соціальне забезпечення, що складає від 20 до 30%, та протягом останніх років превалює над іншими видатками. Таким чином, видатки зведеного бюджету на вищу освіту дозволяють переважно утримувати наявну матеріальну-технічну базу ЗВО, здійснювати оплату праці та оплату комунальних послуг. Розвиток за цих обставин для вітчизняних ЗВО є майже неможливим.

Також негативним явищем у розподілі видатків зведеного бюджету є помітний відрив в обсягах фінансування загальної середньої освіти від інших рівнів освіти [186]. Так, у 2019 році видатки на забезпечення функціонування вищої освіти менше за видатки на загальну середню освіту на 26,8%. Крім того, саме на фінансове забезпечення середньої освіти витрачається найбільший відсоток видатків зведеного бюджету. Також слід зазначити, що з 2014 року видатки на вищу освіту невпинно зменшуються (рис. 2.2).

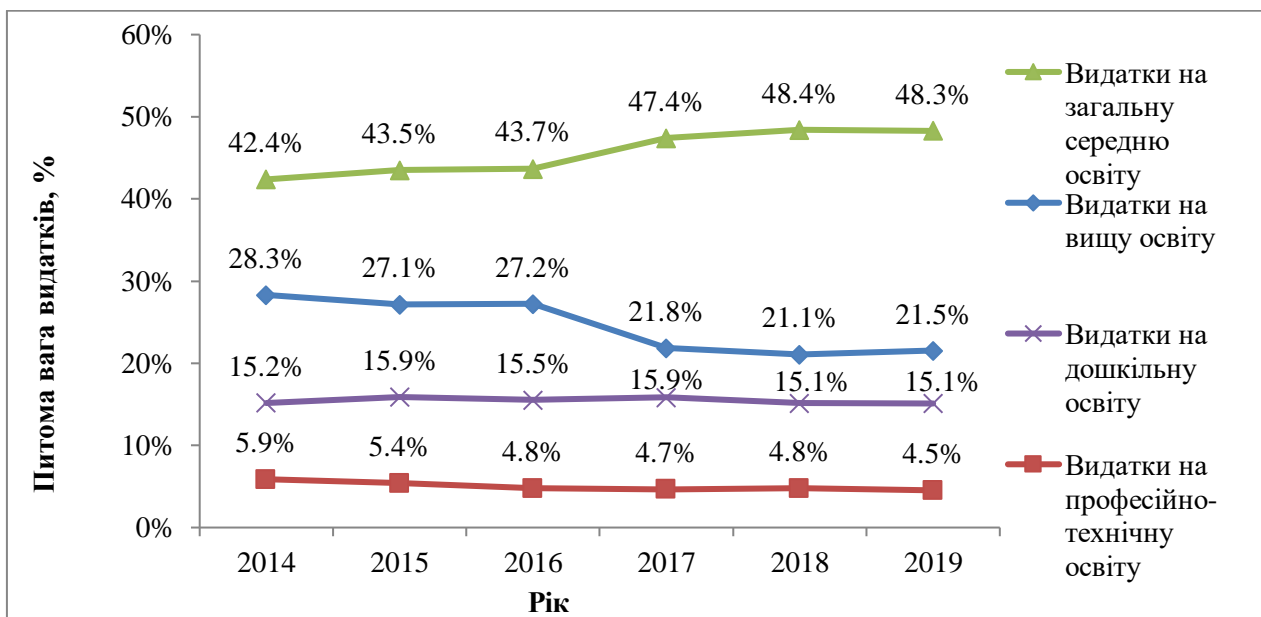


Рис. 2.2. Питома вага видатків зведеного бюджету за рівнями освіти

Джерело: побудовано на базі [183]

З рис. 2.5 бачимо, що фінансування вищої освіти перебуває у стані, який не передбачає розвиток ЗВО. Також серед наявних проблем, що існують в українській системі вищої освіти, експерти з Європейської асоціації університетів EUA відзначають «недосконалі механізми фінансування»,



«критично низький рівень державного фінансування вищої освіти», «незбалансовані джерела доходів для університетів» [187]. Зазначені проблеми підтверджуються наступними заходами: поступовим зменшенням видатків на фінансування вищої освіти як із зведеного бюджету, так і розрахованих як відсоток від ВВП; використанням державою формули розподілу видатків бюджету, виходячи з показників діяльності ЗВО; незначним розповсюдженням в українському освітньому середовищі альтернативних джерел поповнень спеціального фонду (благодійних внесків, ендавмент-фондів тощо).

Крім того, зміни у Бюджетному кодексі щодо механізму фінансування ЗВО, який затверджено ПКМУ від 24 грудня 2019 р. № 1146 «Про розподіл видатків державного бюджету між закладами вищої освіти на основі показників їх освітньої, наукової та міжнародної діяльності» (далі – ПКМУ №1146) [188], передбачають використання формули розподілу видатків державного бюджету на вищу освіту між ЗВО, що включає «Обсяг фінансування стабільної діяльності ЗВО», «Резерв» та «Обсяг фінансування, що надається залежно від показників діяльності ЗВО», виділення яких обґрунтовано певною метою:

розрахунковий контингент здобувачів вищої освіти – з метою збереження профілю університету та підтримки технічних спеціальностей;

показники масштабу діяльності – з метою стимулювання ЗВО до об'єднання;

регіональний коефіцієнт – з метою розвитку вищої освіти у регіонах;

позиція у міжнародних рейтингах – з метою формування міжнародної репутації та партнерських ділових відносин;

обсяг коштів на дослідження, які ЗВО залучає з позабюджетних джерел – з метою розвитку науки, партнерства з бізнесом та диверсифікації джерел фінансування;

працевлаштування випускників – з метою відповідності ЗВО ринку праці [189].

Слід відзначити, Європейська асоціація університетів також націлена на державне фінансування за результативними показниками і підтримує його. На офіційному сайті організації відзначено, що результативне фінансування дозволяє «сприяти збільшенню прозорості розподілу фінансування та підзвітності державним витратам, оскільки пов'язує фінансування з вимірюваними показниками та досягненнями. Фінансування, засноване на результатах діяльності, може також сприяти профілюванню та стратегічному позиціонуванню університетів» [190].

Особливу увагу слід звернути на показник наукової діяльності, що використовується у формулі розподілу видатків бюджету, та визначається у залежності від суми надходжень ЗВО за результатами наукових та науково-технічних робіт, здійсненими за укладеними договорами, та за результатами надання наукових послуг на одного науково-педагогічного працівника за основним місцем роботи. Отже, відбувається стимулювання ЗВО до здійснення наукової діяльності на комерційних засадах, що у результаті визначає рівень державного фінансового забезпечення. У результаті наукові розробки перетворюються у товар, а діяльність ЗВО супроводжується конкуренцією не лише у сфері надання освітніх послуг, а й додаткових, у тому числі - наукових.

Таким чином, еволюціонування державної політики фінансування системи вищої освіти, з часу набуття незалежності Україною, можна представити у трьох основних стадіях (рис. 2.3).

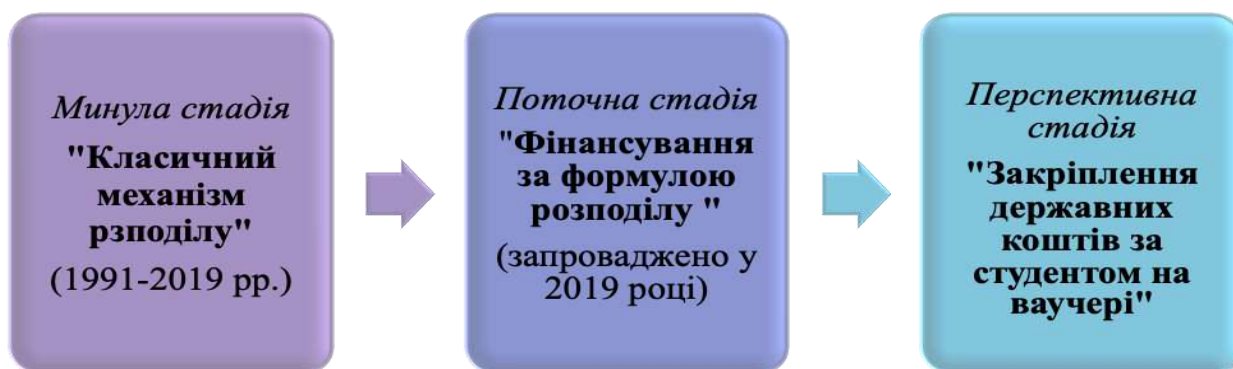


Рис. 2.3. Еволюція механізму фінансування вищої освіти в Україні

Джерело: узагальнено автором на базі [188; 191]

Таким чином, механізм фінансування системи вищої освіти на сьогодні значно відрізняється від минулого, що був побудований на відносинах між керівництвом ЗВО та розпорядника бюджетних коштів. Не дивлячись на те, що формула розподілу видатків бюджету лише почала діяти, вже є інформація про намір кардинального реформування системи фінансування ЗВО, що полягає у виділенні ваучерів студентам, на яких знаходяться бюджетні кошти, що фінансують діяльність ЗВО будь-якої форми власності [192]. Відповідно, студентоцентрованість у ЗВО буде основним напрямом розвитку, адже чисельність студентів/абітурієнтів буде визначати рівень їх фінансування.

Таким чином, на сьогодні, під час використання формули розподілу видатків бюджету, більшість ЗВО України залежать від державної політики фінансування, а також обмежені у встановленні вартості на деякі освітні послуги через набранням чинності ПКМУ від 3 березня 2020 р. № 191 «Деякі питання запровадження індикативної собівартості» (далі – ПКМУ №191) [192].

Крім того, зазначений законодавчий документ разом із регулюванням цін на деякі освітні послуги здійснює вплив на абітурієнтів у напрямі вибору спеціальностей для вступу, адже ПКМУ №191 регулює ціну навчання на традиційно популярні напрями підготовки: право, економіка, стоматологія, інженерія програмного забезпечення, кібербезпека, туризм тощо. У результаті, вартість на зазначені напрями підготовки значно вища, ніж на ті, де вітчизняна економіка відчуває дефіцит кадрів: природничі науки, металургія, машинобудування, матеріалообробка, біотехнології, транспорт, сільське, лісове і рибне господарство, техніка та енергетика аграрного виробництва, соціальне забезпечення, безпека, військові науки тощо.

Також слід відзначити, що у ПКМУ № 191 передбачено врахування доходів громадян у регіоні, де розміщений ЗВО, а саме - мінімальна вартості навчання за рік не може перевищувати 3 середні заробітні плати [193]. Водночас, підвищення вартості освітніх послуг на 38 спеціальностей з 2020

року, а також законодавчі підстави запланованого зростання цін у перспективі, все більше комерціалізують вищу освіту України. Так, для вступників 2020 року мінімальна вартість навчання складала лише 60% від індикативної собівартості, у 2021 році передбачено 70 %, а у 2022 році - 80 %. У результаті для вагової частини населення України вступ у ЗВО на контрактних засадах у перспективі стане неможливим.

Так, вища освіта поступово стає доступною лише привілейованому колу осіб, що свідчить про її елітизацію. Як зазначає кандидат соціологічних наук М.В. Кльов, «коли відбувається елітизація освіти, тобто вища освіта перетворюється на привілей для обраних, то суспільство в цілому програє, оскільки, по-перше, витісняються потенційно талановиті студенти, які можуть стати в майбутньому талановитими дослідниками, педагогами, фахівцями. По-друге, суспільство потребує нових ідей і нових людей, оновлення соціальної структури» [194]. Оскільки освіта має бути доступною для кожного, а вартість її отримання все більше зростає, виникають правові, соціальні та морально-етичні питання таких перетворень. Так, підтримка державою комерціалізації освіти може тягнути за собою соціально-негативні наслідки: виникнення соціальної нерівності, порушення прав на отримання освіти, а також перетворення знань у товар.

Наприклад, за останніми даними, мінімальна вартість послуг для здобуття вищої освіти коливається, за даними Міністерства освіти і науки України, у більшості ЗВО від 13 до 20 тис. грн. (у 90 ЗВО з 97 вартість освітніх послуг вище 16 тис. грн), а у 19% ЗВО від загальної їх кількості - ціни починаються від 20 тис. грн. за рік навчання (рис. 2.4).

Важливо зазначити, що дія ПКМУ №1146 на сьогодні не розповсюджується на вищі військові навчальні заклади (ЗВО із специфічними умовами навчання), військові навчальні підрозділи ЗВО, відповідно, наприклад конкуренція за найбільший розмір асигнувань із державного бюджету між ЗВО МОН більша, ніж між ЗВО, що

підпорядковуюються Міністерству внутрішніх справ України, які отримують видатки за традиційною методикою розподілу.

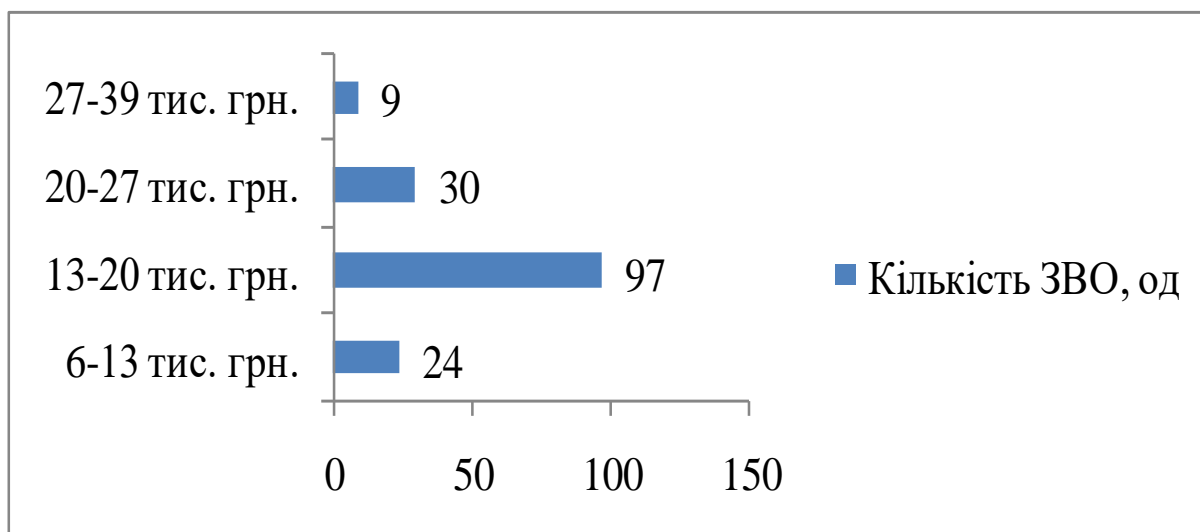


Рис. 2.4. Мінімальна вартість освітніх послуг у ЗВО України у 2020 році, тис. грн

*Джерело:* побудовано на базі [193]

Таким чином, політика державного фінансування системи вищої освіти диверсифікує видатки за рівнем успішності кожного окремого ЗВО. «Більше грошей – сильнішим» [189] – під таким слоганом на сьогодні здійснюється державна політика фінансування національної системи вищої освіти. У результаті ЗВО з невисоким рівнем маркетингового потенціалу, внаслідок скорочення видатків на фінансування їх діяльності, повинні замислитися над стратегіями об'єднання з більш сильними ЗВО.

Комплексний розгляд проблеми дозволяє зауважити, що зменшення частки осіб студентського віку та широке розгалуження мережі ЗВО призвело до зниження якості освіти та вимог до вступників, внаслідок чого економіка отримувала не завжди висококваліфіковані кадри з дипломом про наявність вищої освіти. Відповідно, з точки зору забезпечення випуску із ЗВО компетентних фахівців, комерціалізація освіти є необхідним кроком на сьогодні поряд із зменшенням кількості ЗВО, та утворенням на базі їх об'єднань потужних освітньо-наукових центрів.

Таблиця 2.1

**Досвід об'єднань вітчизняних та закордонних університетів**

<b>Рік</b>	<b>Країна</b>	<b>Сутність реформ</b>
1987-1992 (підготовка реформ та проведення)	Австралія	згідно з «планом Джона Докінза» (діючого на той час міністра освіти) було проведено ряд заходів щодо злиття університетів та коледжів з метою зростання якості освіти, зниження рівня трудової та освітньої міграції, та забезпечення конкурентоспроможності університетів
2001 (початок реформ)	Данія	об'єднання університетів та їх злиття з науковими інститутами було направлено на створення «супер-університетів». Зміни у структурі системи вищої освіти дозволили забезпечити залучення додаткових фінансових інвестицій, сильних і талановитих студентів та викладачів
2000-2012	Естонія	за зазначений проміжок часу в Естонії кількість університетів зменшилась з 41 до 29 одиниць. Прикладом позитивного злиття є Талінський університет, що у 2005 році об'єднав під своїм початком 8 інститутів та коледжів, і на сьогодні є одним із трьох провідних університетів країни
2009	Німеччина	злиття Університету та Дослідницького центру в Карлсруе дозволило об'єднанню залучити на 50% більше фінансування, на 20% більше студентів та звузити коло досліджуваних проблем (розробка альтернативних джерел енергії). Також Університет ввійшов до Європейської конфедерації університетів верхнього Рейну
2010	Фінляндія	об'єднання трьох університетів в університет Аалто у якості Шкіл (Гельсінкський політехнічний інститут, Гельсінська школа економіки, Університет мистецтв та дизайну) дозволили ЗВО піднятися на 50 позицій у світовому рейтингу університетів
з 2012	Франція	у 2012 рр. було створено об'єднаний університет Лотарингії, до складу якого увійшли чотири провідних університети, що поєднали гуманітарні та технологічні школи. У 2018 році відбулося злиття Паризько-Сорбонського університету та П'єра і Марії Кюрі в Університет Сорбони з метою створити дослідницький університет світового масштабу та відновити дух паризького університету
2015	Україна	об'єднавшись, отримали конкурентні переваги на ринку освітніх послуг Сумський державний університет та Українська академія банківської справи, що підтверджується місцем СумДУ у міжнародному університетському рейтингу протягом останніх років
2020		відбулося розширення Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського, до структури якого включили Національну металургійну академію України, Криворізький коледж Національної металургійної академії України, Криворізький економічний інститут, Український політехнічний технікум, Криворізький коледж Національної металургійної академії України, Криворізького коледжу економіки та управління ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» та Криворізький технічний коледж Національної металургійної академії України. У результаті відбулася і зміна назви на Національний університет економіки і технологій імені Михайла Туган-Барановського

Джерело: узагальнено автором на базі [195;196;197;198]

Так, на сьогодні в Україні діють лише 281 ЗВО із 350, що функціонували у 2009 році. І державна політика націлена на подальше зменшення цієї цифри шляхом об'єднань ЗВО, адже як свідчить позитивна світова практика – створення університетських об'єднань необхідний крок на шляху екстенсивного розвитку потенціалу ЗВО, створення університету світового масштабу та підвищення якості освіти і досліджень. Приклади таких реформ у міжнародному освітньому просторі зазначені у табл 2.1.

Міжнародний експерт у галузі вищої освіти Джаміль Салмі зазначає, що основою результатів університетів світового рівня (висока репутація випускників, сучасні наукові дослідження і їх впровадження) лежать наступні чинники: висока концентрація талантів, наявність ресурсів для формування необхідних умов навчання і проведення прогресивних наукових досліджень, структура управління вузом, яка сприяє розвитку стратегічного бачення, інновацій та гнучкості, що дозволяє університету приймати рішення і керувати ресурсами без бюрократичних перепон [199].

У перспективі за таким механізмом планується залишити близько 90 українських ЗВО всіх рівнів акредитації, що пояснюється владою як намір підвищити якість надання освітніх послуг та створити потужні освітньо-наукові центри, що будуть конкурентоспроможні у міжнародному освітньому середовищі. Аналіз динамки за статистичними даними показав, що з 2009 до 2019 року частка ЗВО в освітньому середовищі зменшилася на 19,7% (69 од.), це підтверджує факт припинення функціонування неконкурентоспроможних ЗВО або їх об'єднання з більш сильними.

Також слід звернути увагу на той факт, що в українському освітньому середовищі існують і приватні ЗВО, питома вага яких у загальному обсязі складає 28 %. Водночас їх кількість за розглянутий проміжок часу зменшилась на 27,7 %, як і кількість державних ЗВО – на 16 % (рис. 2.5).

Аналіз вступної кампанії у державні та приватні ЗВО України у 2017/18 та 2018/19 навчальних роках дозволяє стверджувати, що приватні ЗВО не користуються популярністю в абітурієнтів. Так, кількість поданих заяв до

приватних ЗВО склала лише 4,5 % від їх загальної кількості у 2017/18 навчальному році, та 6,5 % – у 2018/19 навчальному році. Відповідно, спостерігається невелике зростання динаміки попиту споживачів освітніх послуг здобуття освіти у приватних ЗВО. У той самий час зазначений рівень попиту не може на сьогодні скласти конкуренцію державним ЗВО.

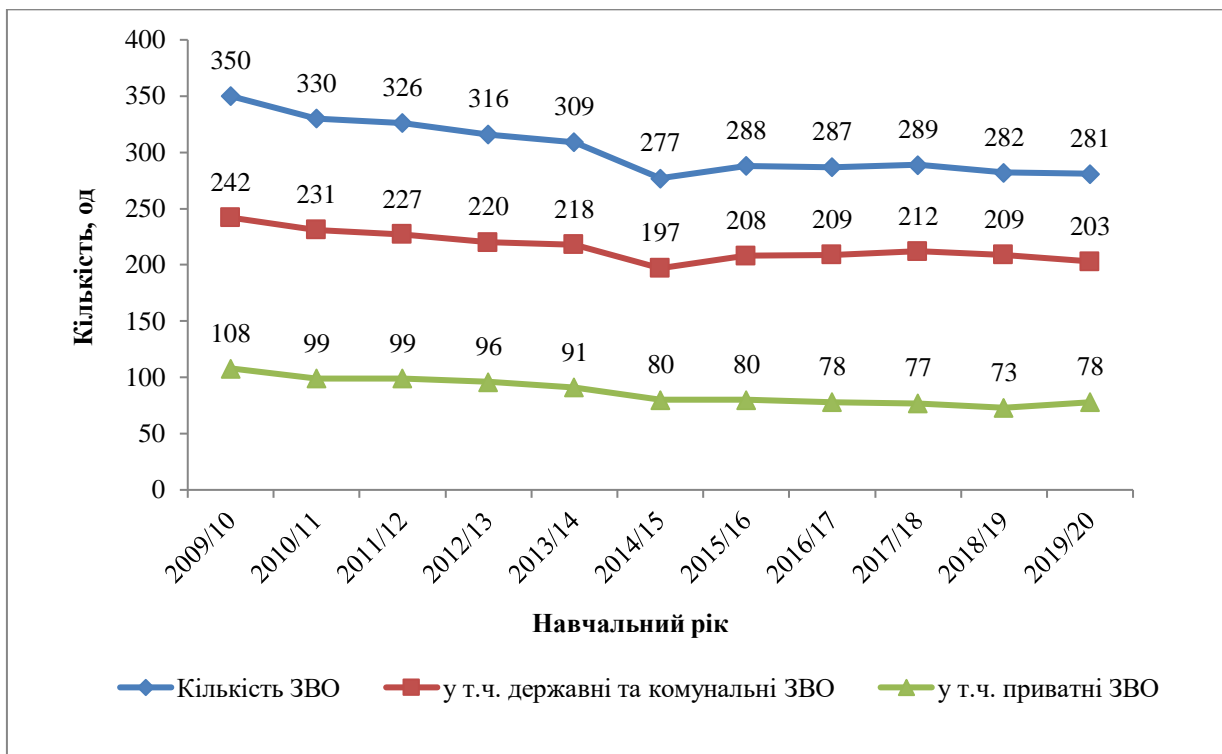


Рис. 2.5. Кількість ЗВО за формами власності в Україні у 2009/10-2019/20 навчальних роках, од.

Джерело: побудовано на базі [200]

Відповідно до кількості поданих заяв на вступ, існує вагома різниця між чисельністю зарахованих студентів до ЗВО приватної та державної форми власності, а також конкурсом на 1 місце. У результаті державні ЗВО мають більше можливостей зараховувати більш талановитих студентів, ніж приватні ЗВО, адже разом з більшим рівнем довіри до якості освітніх послуг, у державних ЗВО існує можливість навчатися за кошти бюджету [200] (рис. Д.5, додаток Д).

Отже, зовнішнє середовище для ЗВО не є стабільним з огляду на державну політику оптимізації кількості ЗВО та за рахунок цього підвищення



якості надання освітніх послуг. Жоден ЗВО не має гарантій, що у перспективі його не планують об'єднати або ліквідувати. Водночас на сьогодні у вигазі залишаються лише ті, що мають високі показники діяльності. Для ЗВО з невисоким рівнем конкурентоспроможності це зайвий раз підтверджує необхідність порівняння власних показників розвитку з лідерами освітнього середовища, відповідно - впровадження бенчмаркінгу для встановлення індикаторів, за якими можливо здійснювати оцінку рівня маркетингового потенціалу та його динаміки. Водночас, ще одним фактором зменшення кількості ЗВО окреслюють зменшенням чисельності студентів у ЗВО, що у певній мірі обумовлено демографічною ситуацією у державі, адже населення України з 2009 до 2020 року скоротилося на 3990, 5 тис. осіб [200; 201] (рис. Д.6, додаток Д).

Тенденція зміни чисельності студентів характеризується негативною динамікою, оскільки свідчить для ЗВО про зниження конкурсу на 1 місце та загалом для країни – зменшення частки населення, що здобуває вищу освіту, зокрема, станом на 01.01.2010 частка студентів, що здобуває освіту в ЗВО, від населення 15-49 років складала 9,1%, а станом на 01.01.2019 – 6,4% [202]. Можливими причинами зменшення чисельності осіб, які навчаються у вітчизняних ЗВО, можуть бути не лише демографічні, а й інші фактори: зовнішня освітня міграція; збільшення цін на оплату освітніх послуг у зв'язку з набранням чинності ПКМУ №191, відповідно, відсутність фінансових ресурсів у абітурієнтів або їх сімей сплачувати підвищені ціни на навчання; незатребуваність отримання вищої освіти загалом тощо.

Привабливість вітчизняної освіти як для українського, так і для іноземного абітурієнта, є однією з характеристик комунікаційних ключових ресурсів маркетингового потенціалу. Так, зменшення чисельності вітчизняних студентів у ЗВО можливо компенсувати залученням до навчання іноземних. Протягом останніх років спостерігається зростання чисельності іноземних студентів у системі вищої освіти України, що свідчить про успішну політику за напрямом експорту освітніх послуг. Так, за розглянутий

період кількість студентів-іноземців у вітчизняних ЗВО збільшилась на 58,1% [200] (рис. Д.7, додаток Д).

Під час аналізу чисельності іноземних студентів у ЗВО на початок 2017/2018 навчального року за регіонами виявлено, що у кожному регіоні України є ЗВО, які займаються підготовкою іноземних студентів, отже, успішно реалізують міжнародну діяльність (рис. 2.6).

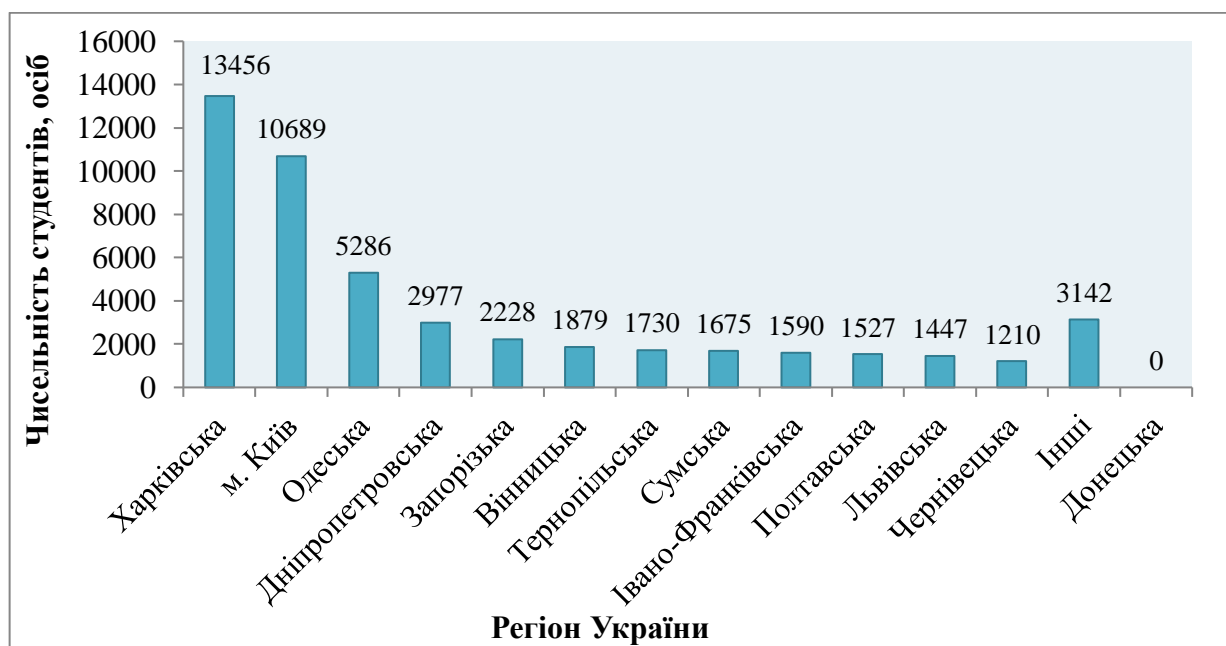


Рис. 2.6. Чисельність іноземних студентів у ЗВО за регіонами України, осіб

Джерело: побудовано на базі [200]

Винятком у вітчизняному освітньому середовищі є Донецька область, яка не має жодного іноземного студента у 2017/18 навчальному році (у статистичних збірках дані за наступні роки відсутні). На нашу думку, причиною такої ситуації може бути: проведення антитерористичної операції на сході України, що викликає страх в абітурієнтів знаходитись в епіцентрі військових подій; переміщення ЗВО з тимчасово окупованої території в інші регіони; відсутність кваліфікованих кадрів у штаті ЗВО зі знанням іноземної мови на високому рівні тощо. Слід зазначити, що Луганська область знаходиться у подібних із Донецькою умовах, та залучає студентів-іноземців до навчання в Україні, це нашоєхує на думку, що ЗВО у Донецькій області

не займаються залученням іноземних абітурієнтів до вступу. Таким чином, абсолютним лідером у частині залучення іноземних студентів до навчання в Україні є: Харківська область, Одеська область та м. Київ.

За даними Державної служби статистики система вищої освіти України навчає студентів із 142 країн, з яких походження найбільшої чисельності іноземних студентів у 2018/19 навчальному році з Азербайджану (6690 осіб), Індії (7667 осіб), Туркменістану (3672 осіб) та Марокко (3529 осіб). У 2019/20 навчальному році розподіл студентів за країнами походження змінився та на першому місці за чисельністю опинилась Індія, на другому – Марокко, на третьому – Азербайджан [200] (рис. Д.8, додаток Д).

Слід зауважити, що серед загальної чисельності іноземних студентів, які навчаються у вітчизняних ЗВО, жінок лише 30,2%. Гендерний аналіз студентів-іноземців вказує на те, що на навчання до України мігрують переважно особи чоловічої статі. На нашу думку, така ситуація обумовлена низкою причин, серед яких можливо виділити: психологічні причини, серед яких страх їхати до іншої країни; невпевненість у захищеності власних прав та свобод за кордоном; дискримінація прав жінок у деяких країнах; розподіл гендерних ролей у деяких країнах (жінка повинна виховувати дітей, займатись домогосподарством тощо); культурні традиції, що не ставлять отримання освіти однією із пріоритетних цілей життя.

Таким чином, загалом до ЗВО України мігрують переважно студенти з країн, що розвиваються. Водночас із розвинутих країн спостерігається незначна чисельність студентів, наприклад, із Швеції – 53 особи, Нідерландів – 12 осіб, Японії – 6 осіб, Франції – 24 особи.

Також потребує уваги той факт, що з країн-сусідів України, студентів лише 3% від загальної чисельності студентів-іноземців, незважаючи на спорідненість менталітетів та високий рівень розуміння мов. Така ситуація свідчить про незацікавленість абітурієнтів із країн-сусідів здобувати освіту в українських ЗВО [200] (рис. Д.9, додаток Д).

Отже, можна стверджувати, що освітнє середовище України непривабливе для осіб, які проживають у розвинутих країнах, навіть, за умови невисокої вартості освітніх послуг у порівнянні з цінами розвинутих країн. У результаті система вищої освіти України є одночасно привабливою для осіб з нерозвинутих країн та країн, що розвиваються, та непривабливою для вітчизняного абітурієнта.

Так, вітчизняні абітурієнти мають бажання здобувати освіту за кордоном (Німеччина, Чехія тощо), адже у цих країнах невисокий рівень плати за освітні послуги, або зовсім відсутній у державних ЗВО. Також деякі університети пропонують можливість мешкати у країні рік, після завершення навчання, для пошуку роботи.

Президент Міжнародного фонду досліджень освітньої політики, професор Варшавського університету, кандидат історичних наук, доцент, автор численних наукових досліджень у сфері стратегічного планування та управління ЗВО, побудови національних та локальних систем управління якістю вищої освіти, академічної доброчесності, інтеграції українських ЗВО до Європейського освітнього простору – Т. В. Фініков, та О. І. Шаров – генеральний директор директорату вищої освіти і освіти дорослих, кандидат фізико-математичних наук, доцент, член Національної команди експертів з реформування вищої освіти (з 2017 р.), автор наукових праць у сфері управління освітніми проєктами, проєктно-орієнтованого реформування вищої освіти та нормативно-правового забезпечення діяльності ЗВО, у своєму аналітичному звіті на основі проведеного моніторингу інтеграції української системи вищої освіти в Європейський простір вищої освіти [203, с.64-65] визначають, що ключовою передумовою суттєвого зростання іноземних студентів у вітчизняному освітньому середовищі є диверсифікація мов навчання не лише за рахунок збільшення англomовних програм, але й впровадження освітніх програм на основних європейських та найбільш поширених східних мовах. Також автори акцентують увагу на тому, що значним резервом підвищення привабливості української вищої освіти є

створення можливостей для міжнародних студентів отримати паралельно з національним дипломом про вищу освіту документ однієї з країн ЄС, мати перспективу участі в різноманітних програмах міжнародної мобільності, у т.ч. продовження навчання в Європі, а також гарантовано отримати додаток до диплома європейського зразка.

Також проблемою українського освітнього середовища є незначна кількість статистичних даних щодо чисельності осіб, які виїжджають за межі України у пошуках більш якісної освіти або можливості працевлаштуватися на достойну роботу. Водночас процеси освітньої міграції впливають на Україну, і за таких обставин більшість осіб, що здобувають освіту за кордоном, там і залишаються. Це призводить до втрати Україною інтелектуального капіталу та відсутності розвитку в усіх сферах економіки через нестачу кваліфікованих кадрів. Таким чином, від переходу освітньої міграції у трудову страждає економіка країни та населення, що у ній проживає.

З метою дослідження причин освітньої міграції українців і непривабливості освітнього середовища України для абітурієнтів із розвинутих країн, ми дослідили провели опитування 421 респондента (у тому числі тих, що здобувають освіту за кордоном). Також було розраховано статистичну похибку вибірки, яка склала 4,87%. У результаті опитування було виявлено фактори, що можуть впливати на вибір освітнього середовища іноземними та українськими абітурієнтами (табл. Д.1, додаток Д).

Таким чином, український абітурієнт надає перевагу ЗВО з розвинутих країн, оскільки спостерігає причинно-наслідкові зв'язки між станом розвитку економіки країни, якістю освітніх послуг та рівнем оплати праці в цих країнах. Такі висновки мають сенс, адже вкрай важко уявити країну з розвинутою економікою, де нація не освічена.

З метою підвищення рівня довіри до якості вищої освіти України у науковій літературі пропонується запозичити європейський досвід вирішення зазначеного питання, тобто акцентувати увагу на наступних складових: «1.

Прозорість, яку в термінах Болонського процесу визначають як ідентифікований ступінь кореляції різних систем та елементів професійної освіти й навчання. Вона є запорукою зрозумілості й передбачуваності процесів забезпечення якості освіти в оперативному режимі для всіх зацікавлених сторін. 2. Об'єктивність, що відображає вимогу незалежності від волі або бажання людини. Об'єктивність гарантує незаангажованість, неупередженість як використовуваної інформації, так і результатів ухвалення рішень на її основі. 3. Достовірність, що є синонімом «істини» і характеризує незаперечне, чітко обґрунтоване і доказове знання» [204].

Приділення належної уваги якості освітніх послуг та освітньо-науковій складовій діяльності дозволяє ЗВО отримувати конкурентні переваги в освітньому середовищі [205]. Важливим кроком для вітчизняної системи вищої освіти у частині забезпечення якості освіти, відповідності європейським стандартам, формуванні академічної свободи, автономії ЗВО та інших напрямів розвитку було підписання Болонської декларації у 2005 році. Вхідження до Європейського простору вищої освіти для України (далі - ЄПВО) ознаменувало ряд реформ (запровадження ЄКТС, зміна переліків назв та спеціальностей, створення та імплементація національної рамки кваліфікацій), розвиток академічної мобільності, використання додатку до диплому європейського зразка, забезпечення якості вищої освіти), дієвість та ступінь реалізації яких, у своїй монографії [206] ґрунтовно дослідив Ю. М. Рашкевич – координатор міжнародних освітянських проєктів, автор наукових праць щодо використання компетентісного підходу при формуванні освітніх програм та інформаційних технологій у навчальному процесі, імплементації ЄКТС та модернізації управління ЗВО України.

Отже, приєднання України до Болонського процесу визначило пріоритетні напрями розвитку вищої освіти: «запровадження триступеневої системи вищої освіти (бакалавр, магістр, доктор філософії); навчання впродовж життя, включаючи визнання попереднього навчання (формального і неформального), гнучкі графіки навчального процесу, які дозволяють

поєднувати роботу і навчання, полегшення доступу до вищої освіти; гарантія рівних можливостей в отриманні освіти і через освіту сприяння соціальному згуртуванню; сприяння зайнятості (вища освіти задля отримання кращої роботи); запровадження і визнання спільних навчальних програм, а також спільних дипломів, що надаються університетами у партнерстві, кожен з яких готовий визнавати та зараховувати курси, що студент прослухав в і інших партнерських закладах; мобільність в межах Європейського союзу та поза його межами; визнання навчання і ступенів, отриманих в університетах інших країн та континентів; забезпечення якості». [207]

Проблема якості освіти на сьогодні постає дуже гостро у вітчизняному освітньому середовищі, тому спостерігається зростання кількості наукових публікацій, досліджень та реалізації проєктів з вирішення питань оцінки та удосконалення якості освіти в Україні.

Природу поняття «якість» стосовно вищої освіти у 90-х роках XX ст. дослідили закордонні вчені Harvey L. та Green, D, запропонували п'ять концепцій зазначеного поняття: якість як виняток, як досконалість, як відповідність мети, як співвідношення ціни і якості, як засіб перетворення. При цьому науковці акцентують увагу на тому, що критерії оцінки якості вищої освіти повинні розкривати сутність кожної із запропонованих концепцій [208].

У рамках TEMPUS «TRUST» «Національна система забезпечення якості і взаємної довіри в системі вищої освіти України» було здійснено комплексне дослідження проблем та перспектив розвитку вищої освіти України, що знайшли відображення у навчальному посібнику «Імператив якості: вчимося цінувати і оцінювати вищу освіту» (2014 р.) [209], в якому проаналізовано відмінності у формуванні вітчизняної та європейської систем забезпечення якості освіти, запропоновано концепцію забезпечення якості вищої освіти України, окреслено необхідність створення потужного інформаційного поля для реалізації зазначеної концепції та актуальність звітування ЗВО перед суспільством щодо власних наукових досягнень,

запровадженням оцінки цих досягнень стейкхолдерами та створення прозорого механізму розподілу ресурсів між ЗВО за результатами їх здобутків за певними критеріями.

Оскільки якість вищої освіти визначена одним із пріоритетних завдань ЄПВО відповідно до Паризького комюніке (2018) [210], орієнтація національної системи вищої освіти на основні принципи та критерії оцінки ЄПВО є стратегічним напрямом розвитку для забезпечення академічної мобільності та відповідності європейським стандартам якості освіти. Також під час зустрічі було відзначено важливість використання інноваційних практик під час викладання та навчання, що дозволить реалізувати концепцію студентоцентрованого навчання та навчання впродовж життя. Тенденції і еволюція викладання та навчання знайшли відображення у звіті «Trends 2018. Learning and teaching in the ENEA», в якому проаналізовано 303 заклади освіти з 43 систем вищої освіти та відзначено зміни у тенденціях викладання та навчання відповідно до розвитку технологій, соціуму, реалізації освітніх реформ тощо. Визначено, що пріоритетним напрямом розвитку для європейських університетів є удосконалення підходів та методик викладання та пов'язаних з ним процесів [211].

Грунтовне та комплексне вирішення проблем забезпечення якості вищої освіти в Україні було запропоновано у монографії «Локальні системи управління якістю: світовий досвід та українські практики побудови» (2018 р.) [212] під редакцією Т. В. Фінікова і В. І. Терещука, у якій розроблено теоретичні засади формування внутрішньої системи забезпечення якості у вищій освіті та запропоновано заходи щодо імплементації зазначених систем у діяльність ЗВО. Також під редакцією зазначених науковців було сформовано аналітичний звіт «Впровадження локальних систем управління якістю в українських університетах» (2018 р.) [213], і надано численний перелік практичних рекомендації щодо розбудови зазначених систем в українських ЗВО. У той самий час деякі провідні ЗВО реалізують положення



системи внутрішньої оцінки якості освіти, наприклад, ДонНУ ім. Василя Стуса [214], СумДУ [215], НТУ «ХПІ» [216] та інші.

Забезпечити ефективну реалізацію реформ у вищій освіті певною мірою покликана розроблена Британською Радою в Україні «Програма розвитку лідерського потенціалу університетів України» за підтримки МОН, що має на меті формувати та використовувати лідерський потенціал спеціально підготовлених агентів змін для імплементації нових практик управління ЗВО, модернізації навчання та викладання, посилення співпраці з бізнесом та громадами, розроблення стратегій із інтернаціоналізації, академічної мобільності, міжнародного партнерства тощо [217].

За останні роки лідерський потенціал став об'єктом досліджень багатьох науковців, що без сумніву підкреслює необхідність його розвитку у працівників вищої освіти для ефективної реалізації всіх реформ, які окреслені Болонським процесом в Україні, та зменшення рівня соціальної напруги у ЗВО у трансформаційний період. Серед проєктів, що реалізуються в Україні у частині створення інноваційних університетів та формування їх лідерського потенціалу, заслуговує на увагу проєкт «Інноваційний університет та лідерство» [218], що реалізується з 2014 року і до сьогодні й включає у себе наступні фази: «Інноваційний університет і лідерство», «Забезпечення якості та інтернаціоналізація», «Впровадження інновацій і відносини з стейкхолдерами», «Комунікаційні стратегії та відносини університет-школа», «Інтердисциплінарність та міжгалузевість і стратегії розвитку університету».

Також McCaffery P. професор, американський історик, колишній віце-канцлер Великобританії у своїй праці 2019 року [219] розглядає ефективність діяльності керівної ланки у ЗВО та її лідерський потенціал, що є доволі актуальним в сучасному освітньому середовищі, де вимоги до показників діяльності ректорів ЗВО та інших співробітників все більше зростають. Автор наголошує, що ефективне управління у ЗВО можливе при обізнаності

керівника у чотирьох сферах його діяльності: оточення, університет, робота відділів і пізнання себе як особистості.

Особливої уваги, у контексті розвитку лідерства у ЗВО, заслуговує публікація «Розвиток лідерського потенціалу сучасного університету: основи та інструменти» [220] експерта у сфері управління освітою та її інформатизації, підготовки управлінських кадрів і розвитку лідерського потенціалу – С.А. Калашнікової, у якій здійснено глибинний аналіз тенденцій управління у вищій освіті та актуалізуються питання взаємозв'язку «автономія – відповідальність – врядування – лідерство» як основи інституційного розвитку сучасного університету та пропонуються інструменти реалізації такого розвитку.

Узагальнюючи дослідження європейських і глобальних тенденцій в управлінні вищою освітою С.А. Калашнікова підкреслює, що основними напрямками роботи сучасних ЗВО є: «трансформація моделі управління у напрямі врядування; посилення університетської автономії у балансі з відповідальністю та підзвітністю перед суспільством; професіоналізація управління на основі парадигми лідерства» [220, с.8].

У спільній науковій праці С.А. Калашнікової і К.О. Жданової узагальнено напрацювання закордонних науковців щодо розкриття сутності університетського врядування та здійснено аналіз і порівняння моделей «врядування», «менеджменту», «адміністрування». Також у роботі акцентовано увагу на основних характеристиках врядування як процесу багаторівневого і багатовимірного, що здійснюється за участі багатьох акторів і базується на принципах партнерства, відкритості, відповідальності та лідерства [221, с.73].

Відповідно до національного глосарію у вищій освіті поняття «врядування у вищій освіті» розглядається як модель управління, що є наступним еволюційним етапом у розвитку моделей управління; передбачає широке залучення до управління громадськості та зацікавлених осіб (стейкхолдерів) на всіх рівнях управління; реалізується на основі відкритості,

партнерства, розподіленої відповідальності та підзвітності; потребує використання механізмів результат-орієнтованого управління та компетентнісного підходу [222, с. 16].

Автори монографії «Автономія та врядування у вищій освіті» відзначають, що «провідною ознакою врядування у вищій освіті є «автономія» [223, с. 30]. У звіті European University Association (EUA) «University Autonomy in Europe III: The Scorecard 2017» сутність автономії університетів розглядається як спроможність інституції управляти внутрішніми справами без надмірного зовнішнього впливу, а складовими автономії виділено: організаційну, фінансову, кадрову, академічну автономію, а також параметри вимірювання у розрізі кожної складової. За окресленими у звіті показниками було визначено рівень реалізації університетської автономії, а саме: найвищий рівень організаційної автономії наданий університетам Сполученого Королівства (100%), фінансової – Люксембургу (91%), кадрової та академічної – Естонії (100% та 98% відповідно) [224].



Рис. 2.7. Основні напрями розвитку системи вищої освіти для забезпечення конкурентоспроможності

*Джерело: узагальнено автором*

У результаті для підвищення рівня привабливості освітнього середовища України необхідно: зосередити увагу на якості освіти; заключити угоди щодо визнання українських дипломів на міжнародній арені; створити комфортні матеріально-технічні умови не лише для протікання освітнього процесу, а й проживання осіб, які потребують гуртожитків і постійно звертати увагу на тенденції розвитку вищої освіти, що панують у міжнародному освітньому середовищі для забезпечення міцних конкурентоспроможних позицій на ринку освітніх послуг (рис. 2.7 ).

Так, наявність гуртожитку в ЗВО з кількістю ліжко-місць, здатних вмістити всіх охочих, може збільшити чисельність осіб, які бажають навчатись у конкретному ЗВО. Наявність гуртожитку є особливо важливим фактором для вітчизняних абітурієнтів з сіл, селищ міського типу, інших міст тощо. Невисокий дохід більшої частини громадян України та постійне підвищення цін на контрактне навчання, створює попит на місця у гуртожитках ЗВО та змушує уникати оренди житла на період навчання з метою економії сімейного бюджету. Відповідно до цього, матеріально-технічна база ЗВО, особливо у частині забезпечення студентів гуртожитками, є одним із ключових ресурсів маркетингового потенціалу та потребує уваги і розвитку.

Так, протягом останніх років, за даними Державної служби статистики України, майже всі студенти, які виявили бажання проживати під час навчання у гуртожитку, забезпечені ним [200]. Водночас МОН готує Концепцію державної програми відновлення та розбудови мережі гуртожитків для студентів ЗВО в Україні на 2021-2025 роки (далі – Концепція розбудови гуртожитків), оскільки «за приблизними оцінками, до 90% цієї категорії гуртожитків потребують капітального або поточного ремонту, близько 10% – знаходяться в аварійному стані. Більшість із гуртожитків побудовані у 1960-70-х роках і не відповідають сучасним стандартам якості житла. Частина гуртожитків знаходиться далеко від навчальних корпусів. Актуальним залишається питання облаштування

доступності гуртожитків для осіб з обмеженими фізичними можливостями» [225]. Також у тексті проекту Концепції розбудови гуртожитків МОН заявляє, що близько 50% студентів не забезпечені гуртожитками.

Таким чином, статистичні дані щодо забезпечення студентів гуртожитком та інформація МОН, не співпадають, адже у статистичних щорічниках за останні роки зазначено, що лише 5-7,5% осіб потребують місця у гуртожитку, а всі інші – забезпечені ним.

Не дивлячись на відмінність інформації із двох вищезазначених джерел, на нашу думку, в Україні на сьогодні існує ряд проблем, що стосуються гуртожитків ЗВО, а саме: відсутність належної матеріальної бази, нестача ліжок-місць для всіх бажаючих, обмеження у встановленні плати за гуртожитки (40% від академічної стипендії), відсутність капітальних вкладень у реконструкцію гуртожитків протягом тривалого часу, а також втрата гуртожитків ЗВО, що були переміщені, внаслідок військового конфлікту на сході України.

Водночас, навіть без державних інвестицій, ЗВО здатні вживати заходи щодо нарощення площ гуртожитків, наприклад, оренда приміщень для облаштування гуртожитків. Так, загальна площа орендованих приміщень для гуртожитків у ЗВО на початок 2018/19 навчального року складає лише 1,7% від їх загальної площі по Україні. Як свідчить практика, даний відсоток може значно збільшитись, адже після військового конфлікту на сході України, переміщені ЗВО повинні були вжити заходів щодо відновлення втраченої матеріально-технічної бази, у тому числі і площ гуртожитків. Так, плідна співпраця з міськими радами дозволила орендувати або отримати приміщення як для освітньої діяльності, так і для створення гуртожитків. Звісно, у переміщених ЗВО постраждав не лише матеріально-технічний аспект діяльності, а і фінансовий, і кадровий, тому інвестувати кошти в обладнання та створення гуртожитків вкрай важко. Водночас ЗВО, що функціонують на «своїй території» можуть здійснювати пошук необхідних приміщень і використання їх для функціонування гуртожитків.

Також, досвід ЗВО інших країн дозволяє стверджувати, що використання приватних гуртожитків – це також вихід із ситуації незабезпеченості студентів місцями у гуртожитках, але не дуже поширений на теренах нашої держави. У той самий час, закордонні університети, разом із використанням приватних гуртожитків, створюють власні кампуси, де можна побачити фонтани, парки, тренажерні та комп'ютерні зали, архітектурні композиції тощо. Слід зазначити, що серед американських університетів, є, навіть, неофіційні рейтинги найгарніших кампусів [226], серед яких кампус університету Паппердайна – з видом на Тихий океан, кампус університету Чікаго – з будівлями у неготичному стилі, кампус коледжу Л'юїса та Кларка, що отримав сертифікат LEED за відповідність екологічним стандартам.

Таким чином, кампусна система гуртожитків дозволяє створити належні умови для навчання студентів, організувати їх дозвілля та забезпечити ЗВО ще однією конкурентною перевагою на ринку освітніх послуг. Водночас гуртожитки вітчизняних ЗВО не готові протистояти кампусам провідних закордонних університетів, але створення та нарощення площ гуртожитків, що дозволять проживати студентам у комфортних умовах, із гарячою водою і сучасними меблями, є кроком на шляху розвитку матеріально-технічного ключового ресурсу маркетингового потенціалу українського освітнього середовища.

Матеріально-технічне забезпечення ЗВО впливає не лише на вибір абітурієнтів, а й на можливість їх функціонування в освітньому середовищі. Навіть за умови, що основним показником діяльності ЗВО є надання високого рівня і якості освітніх послуг, серед ліцензійних вимог, що визначені п. 33 ПКМУ від 30.12.2015 № 1187 «Про затвердження Ліцензійних умов провадження освітньої діяльності», а саме - технологічні [227].

Більша кількість ЗВО за час свого існування сформували необхідну матеріально-технічну, інформаційну, соціально-побутову базу, але на

сьогодні є ЗВО, які її втратили у повному обсязі, внаслідок військового конфлікту на сході України. У результаті для зазначених ЗВО відповідність навіть технологічним умовам ліцензування є викликом, що змушує їх використовувати власний потенціал на повну потужність, щоб наново зайняти конкурентоспроможні позиції в освітньому просторі.

Подальша діагностика маркетингового потенціалу передбачає разом з матеріально-технічними, фінансовими, комунікаційними ключовими ресурсами та ресурсами комплексної соціальної відповідальності аналіз освітньо-наукових ключових ресурсів, адже, за відсутності науково-педагогічних працівників (далі – НПП), які здатні забезпечувати отримання якісної освіти, ЗВО не отримують акредитацію та можливість функціонувати на ринку освітніх послуг.

У 2019/20 навчальному році у ЗВО України працювало 60 364 особи зі науковим ступенем доктора філософії (кандидата наук) і 14 558 осіб зі ступенем доктора наук. Аналіз динаміки чисельності НПП за останні п'ять років вказує на те, що з 2017/18 навчального року в ЗВО чисельність НПП зі званням доктора філософії (кандидата наук) поступово зменшилась на 902 особи. Щодо кількості докторів наук у ЗВО – спостерігається інша ситуація, адже їх чисельність збільшилась за розглянутий проміжок часу на 2140 особи, що у відсотковому виразі складає 17 % (рис. 2.8).

Таким чином, можна зробити висновок, що робота у ЗВО для більшості осіб приваблива у якості доктора наук, аніж доктора філософії (кандидата наук). Це можна зв'язати з тим, що певна чисельність докторів наук є запорукою підтримки акредитації ЗВО, саме тому більше уваги зі сторони керівництва зосереджується на залученні до праці у ЗВО осіб саме з вищим науковим ступенем, зокрема, докторів наук. Водночас нагальним є питання щодо поповнення чисельності НПП ЗВО особами зі званням доктора філософії (кандидата наук) та залучення до навчання в аспірантурі та докторантурі студентів, які мають потенціал надалі розвивати освітнє середовище України та економіку в цілому.



Рис. 2.8. Чисельність науково-педагогічних працівників (НПП) у ЗВО за науковим ступенем, рр., осіб

*Джерело:* побудовано на базі [200]

Таким чином, для розвитку та відтворення освітньо-наукових ключових ресурсів маркетингового потенціалу ЗВО повинні проваджувати підготовку наукових кадрів. Так, у 2019 році, в Україні, з-поміж 281 ЗВО – 80% мають право здійснювати підготовку аспірантів, і лише 168 – підготовку докторантів (рис. Д.10, додаток Д).

Аналіз підготовки наукових кадрів свідчить про стабільне зменшення чисельності осіб, які успішно закінчили аспірантуру в ЗВО. Так, серед випуску в 2019 році, лише 27 % аспірантів отримали науковий ступінь доктора філософії (кандидата наук). Слід відзначити, що протягом розглянутого періоду, загальна чисельність осіб, які успішно закінчили аспірантуру, коливається в діапазоні 24-28%. Водночас подальший аналіз освітнього середовища дозволяє зробити висновок, що кожного року є значна чисельність осіб, які захистили дисертації на здобуття доктора філософії (кандидата наук), але кількість НПП у ЗВО не зростає [200] (рис. Д.11, додаток Д).

Слід звернути увагу, що серед випущених аспірантів, спостерігається невелика частка осіб, які захистили дисертацію. У результаті, час та ресурси,



які витрачає ЗВО та держава, особливо, при підготовці аспірантів за державним замовленням, є неефективними та не дозволяють поповнювати та відтворювати склад НПП у ЗВО. Причиною незначної частки захисту дисертацій може бути низький рівень стимулювання державою розвитку науки та матеріального заохочення працівників освіти, адже особи, які займаються науковою діяльністю витрачають максимум часу та сил для того, щоб відповідати кваліфікаційним вимогам, а також потерпають від альтернативних витрат, пов'язаних із науковою діяльністю, що не компенсуються.

Також можливим фактором невеликої чисельності осіб, які успішно захищають дисертацію, є використання навчання в аспірантурі особами чоловічої статі, як відстрочки від армії. У результаті навчання цих осіб носить ознайомчий характер з аспектами наукової діяльності системи вищої освіти та не націлено на отримання наукового ступеня, що, у підсумку, зменшує кількість та якість наукових кадрів країни. Також статистичні дані свідчать про те, що подальшою науковою діяльністю після закінчення аспірантури, займається невелика частка осіб з тих, хто отримали науковий ступінь доктора філософії (кандидата наук).

Водночас аналіз діяльності докторантури у 2015-2019 рр. вказує на мінімальний відсоток захисту докторських дисертацій з-поміж випущених із докторантури осіб. Наприклад, у 2019 році із загальної чисельності осіб, які закінчили докторантуру, лише 30 % осіб отримали наукову ступінь доктора наук. На нашу думку, в цій ситуації, коли серед аспірантів та докторантів успішно завершує навчання невелика частка осіб, важливо здійснювати державою або МОН причини завершення навчання без захисту дисертації та використовувати заходи щодо мінімізації таких випадків з метою: ефективного використання державних коштів та трудових ресурсів, зосередженні уваги на підготовці наукових кадрів, які дійсно планують залишитись працювати у ЗВО, створенні мотиваційних механізмів займатись науковою діяльністю.

Водночас освітнє середовище втрачає підготовлені наукові кадри, які здебільшого реалізують свій потенціал у інших сферах економіки через відсутність механізмів мотивації до наукової діяльності та наявності вимог до НПП, які затребують певних фінансових інвестицій, які не відшкодовуються ЗВО та державою, наприклад, публікації у журналах, друк монографій, отримання сертифікатів щодо вільного володіння іноземною мовою тощо.

Таким чином, проаналізовані компоненти освітньо-наукових ключових ресурсів характеризуються наявністю можливостей та потенціалу для розвитку, адже в Україні є значна кількість ЗВО, які акредитовані для підготовки аспірантів та докторантів, кожного року здійснюється захист наукових досліджень, та є бажаючі навчатись в аспірантурі та докторантурі. Отже, використання освітньо-наукових ключових ресурсів маркетингового потенціалу системи ЗВО можливо за підтримки держави як головного стейкхолдера, зацікавленого у розвитку економіки.

Так, державна політика та робота ЗВО за всіма напрямками маркетингового потенціалу відкарбовується на їх конкурентоспроможності на міжнародному та вітчизняному ринку освітніх послуг. Найпростішим способом отримати інформацію щодо ефективності діяльності системи вищої освіти України і кожного окремого ЗВО є аналіз рейтингів.

У своїй монографії «Феномен університету в контексті часових та просторових викликів» філософ та культуролог, доктор філософських наук, головний науковий співробітник і радник президії Інституту вищої освіти Національної академії педагогічних наук України С. В. Курбатов [228] запропонував авторський підхід до розуміння рейтингів ЗВО як неформального механізму забезпечення якості вищої освіти. Ми погоджуємось з думкою автора та вважаємо за доцільне здійснювати діагностику їх розвитку за допомогою глобальних та вітчизняних рейтингів, що на сьогодні надають актуальну комплексну інформацію щодо діяльності ЗВО, а також дозволяють здійснити діагностику маркетингового потенціалу

освітнього середовища України, і визначити його місце серед закордонних університетів. Також рейтинги дозволяють отримувати інформацію щодо конкурентів або лідерів на ринку освітніх послуг та вивчати їх досвід.

Також використання рейтингів для проведення бенчмаркінгу відзначається звітом Міжнародного фонду досліджень освітньої політики [229], який у рамках проведеного дослідження проаналізував діяльність ЗВО за 33 показниками на засадах бенчмаркінгу. У звіті відзначено, що зростання кількості ЗВО та показників їх діяльності змушує використовувати бенчмаркінг для порівняння показників діяльності та впроваджувати результати оцінки в стратегічне планування діяльності.

На нашу думку, проаналізувати ЗВО на глобальному рівні можливо за допомогою рейтингів: QS World University Rankings, Times Higher Education, Scopus, Webometrics та U-Multirank. Зазначені рейтинги оцінюють різні аспекти діяльності ЗВО, що дозволить комплексно проаналізувати стан маркетингового потенціалу вітчизняних ЗВО та виявити лідерів у системі вищої освіти України.

Глобальний рейтинг QS World University Rankings дозволяє оцінити ЗВО за наступними напрямками: репутація в академічному середовищі, цитованість наукових публікацій представників університету, співвідношення кількості викладачів і студентів, ставлення роботодавців до випускників, відносна чисельність іноземних викладачів і студентів.

Слід зазначити, що перші десять місць у рейтингу QS World University Rankings 2021 отримали університети Сполучених Штатів Америки (5 закладів, чотири з них займають перші позиції у рейтингу), Великобританії (4 заклади) та Швейцарії (1 заклад).

Аналіз даних рейтингу QS World University Rankings за 2019-2021 рр. показав, що склад вітчизняних ЗВО у ньому не змінюється протягом останніх років. Так, серед 281 ЗВО, що функціонують на сьогодні в освітньому середовищі України, лише 6 увійшли до рейтингу QS World University Rankings за 2019-2021 рр., відповідно, діяльність вищенаведених ЗВО

повинна стати еталоном для всіх інших та використовуватись у процесі проведення бенчмаркінгу з метою впровадження успішного досвіду в діяльність ЗВО, що мають на меті розвивати власний потенціал [230] (табл. Д.2, додаток Д).

Times Higher Education [231] – ще один глобальний рейтинг, який відображає місце університетів на світовому ринку освітніх послуг за наступними критеріями: навчання, дослідження, цитати, міжнародний світогляд, передача знань. У 2019 році до нього увійшло всього чотири українських ЗВО, а у 2021 – дев'ять. Таким чином, існує позитивна динаміка просування вітчизняних ЗВО у міжнародному освітньому середовищі, водночас, слід зазначити, що їх позиції не надто високі, відповідно, існує необхідність всебічно розвивати ЗВО для досягнення найкращих результатів.

U-Multirank – рейтинг, який відображає результати діяльності ЗВО наступними напрямками: викладання та навчання, дослідження, передача знань, міжнародна орієнтація та регіональна залученість [232]. U-Multirank представляє собою незалежний рейтинг, який фінансується Європейською комісією. У даному рейтингу в 2020 році на перших місцях вітчизняних ЗВО також не спостерігається, але на офіційному сайті існує можливість порівняти ЗВО, локально, за країною походження.

У п'ятірку найкращих ЗВО за критеріями, що пропонуються U-Multirank, входять постійні лідери попередніх проаналізованих рейтингів – КНУ ім. Т. Шевченка, ЛНУ ім. І. Франка НТУ «ХП», а також – ТНТУ ім. І. Пулюя, ДЗ «ДМА».

Аналіз глобального рейтингу U-Multirank за 2020 рік дозволив виявити, що «слабким місцем» вітчизняних ЗВО є низький рівень присуджених патентів, наукових публікацій та їх цитування. Це підтверджує описані раніше проблеми в освітньому середовищі України щодо відсутності зі сторони держави підтримки та мотивації працівників ЗВО до наукових досліджень [233] (табл. Д.3, додаток Д).

Рейтинг Webometrics характеризує присутність ЗВО у мережі Інтернет, тобто кількість публікацій та цитувань, запитів для пошуку закладу та інші показники. У січні 2020 року Webometrics опублікував оновлений рейтинг [234], в якому серед українських ЗВО, перше місце зайняв КНУ ім. Тараса Шевченка, місце якого у глобальному рейтингу Webometrics – 1162. З урахуванням того, що Webometrics аналізує діяльність більше 30 тисяч ЗВО, місяця вітчизняних ЗВО не надто низькі. В першу українську п'ятірку також увійшли КПІ ім. І. Сікорського (1597 місце), СумДУ (1796 місце), ХНУ ім. В.Н. Каразіна (2380 місце), НТУ «ХПІ» (2542 місце).

Рейтинг «Scopus» показує рівень цитованості наукових статей, що публікується навчальною установою у періодичних виданнях, наукових роботах або співробітником цього закладу. Таке ранжування розглядає два показники – кількість цитувань та наукових публікацій, які зводять до індексу Гірша, що і є основою складання рейтингової таблиці.

У 2020 році у рейтингу «Scopus» [235] у першій п'ятірці знову опинились КНУ ім. Т. Шевченка, ХНУ ім. В.Н. Каразіна, ЛНУ ім. І. Франка, ЧНУ ім. Ю. Федьковича та їх склад доповнив – ОНУ ім. І.І. Мечникова.

Таким чином, з метою повного розуміння, які ЗВО із вітчизняного освітнього середовища є лідерами на міжнародній арені, ми склали власний консолідований рейтинг ЗВО з урахуванням наявності кожного ЗВО у проаналізованих вище рейтингах (табл. 2.2).

Результатом формування консолідованого рейтингу є виокремлення основних ЗВО-лідерів, які займають перші позиції у проаналізованих міжнародних рейтингах. Так, першість серед українських ЗВО присвоюється КНУ ім. Т. Шевченка, як такому, що присутній в усіх проаналізованих міжнародних рейтингах. Також високі показники діяльності спостерігаються у НТУ «ХПІ» та ХНУ ім. В.Н. Каразіна. Крім того, важливо зазначити, що ЗВО, які були відзначені в перших п'ятірках за кожним міжнародним рейтингом, є еталоном діяльності для всіх інших ЗВО України.

### Консолідований рейтинг ЗВО України

ЗВО	Міжнародні рейтинги ЗВО					Загальний бал
	QS World University Rankings	Times Higher Education	U-Multirank	Webometrics	Scopus	
КНУ ім. Т. Шевченка	+	+	+	+	+	5
НТУ «ХПІ»	+	+	+	+		4
ХНУ ім. В.Н. Каразіна	+	+		+	+	4
КПІ ім. І. Сікорського	+	+		+		3
СумДУ	+	+		+		3
ЛНУ ім. І. Франка		+	+		+	3
НУ «Львівська політехніка»	+	+				2
ЧНУ ім. Ю. Федьковича		+			+	2
ХНУРЕ		+				1
ТНТУ ім. І. Пулюя			+			1
ДЗ «ДМА»			+			1
ОНУ ім. І.І. Мечникова					+	1

*Джерело: узагальнено автором на базі проведеного дослідження*

При проведенні аналізу рейтингів вітчизняних ЗВО важливо зазначити, що в Україні існує власний рейтинг «ТОП 200 Україна», який також враховує показники діяльності ЗВО за різними напрямками діяльності. Ранжування ЗВО здійснюється у «ТОП 200 Україна», крім вищезазначених міжнародних рейтингів, також за іншими показниками, а саме: міжнародної діяльності (участь в програмах Erasmus+ Європейського Союзу), цитованості наукових праць вчених університету (Google Scholar Citations), якості підготовки (результати Всеукраїнських студентських олімпіад і конкурсів наукових робіт 2018/2019), привабливості університету для абітурієнтів (середнє зважене значення для рейтингів ЗВО за кількістю поданих заяв абітурієнтами та середнім конкурсним балом у 2019 році) тощо [236]. Так, за консолідованою інформацією рейтингу «ТОП 200 Україна 2020» у п'ятірку лідерів входять ті самі ЗВО, що займають перші місця у міжнародних рейтингах, це – ХНУ ім. В.Н. Каразіна, КНУ ім. Т. Шевченка, СумДУ, НТУ «ХПІ», НУ «Львівська політехніка».

Водночас, абітурієнти розглядають ЗВО для вступу не тільки за місцем у рейтингу, а за місцезнаходженням, вартістю освітніх послуг, репутацією, наявністю бажаної спеціальності, гуртожитків тощо. При цьому відповідно до опитування абітурієнтів (523 респондентів, похибка вибірки - 4,37%) головним критерієм вибору ЗВО є якість освітніх послуг (додаток Е). Саме тому для підвищення рівня маркетингового потенціалу ЗВО України важливо не лише розвиватись для отримання найвищих місць у рейтингах, а й аналізувати очікування та потреби реальних споживачів освітніх послуг.

Серед споживачів освітніх послуг також потрібно виділити категорії осіб, які потребують особливих умов навчання на всіх рівнях освіти. Так, для всебічного розвитку системи ЗВО України необхідно запроваджувати заходи, що можна віднести до розвитку ключових ресурсів комплексної соціальної відповідальності маркетингового потенціалу, наприклад, створення інклюзивності в освіті, формування екологічної свідомості та виховання гендерної чутливості, організація благодійних заходів, створення комфортних умов навчання для студентів та роботи для працівників [237].

В Україні державна політика у частині соціальної відповідальності спрямована передусім на запровадження на всіх рівнях освіти інклюзивного навчання. На офіційному сайті МОН можна знайти статистичну інформацію щодо кроків для організації інклюзивного навчання у 2019 році [238], серед яких: виділення коштів у сумі 39 млн грн. Державного бюджету на закупівлю необхідного обладнання; направлено з місцевого бюджету на ремонти приміщень та оснащення інклюзивно-ресурсних центрів в 2018-2019 рр. 223,6 млн грн.; забезпечено проведення тестування ЗНО з окремих навчальних предметів шрифтом Брайля для здобувачів освіти з порушеннями зору; проведено навчання педагогічних працівників з отриманням сертифікату тощо.

Питання забезпечення інклюзивного навчання у системі ЗВО України регулюється ПКМУ від 10.07.2019 № 635 «Про затвердження Порядку організації інклюзивного навчання у ЗВО» (далі – ПКМУ № 635). Відповідно

до положень ПКМУ № 635 ЗВО зобов'язані організовувати освітній процес для осіб з особливими освітніми потребами [239].

До заходів із підтримання внутрішньої політики ЗВО щодо реалізації комплексної соціальної відповідальності відноситься і академічна доброчесність. Систематизація наукових знань, аналіз закордонного досвіду використання принципів академічної доброчесності, її імплементація та осмислення українськими ЗВО як однієї із університетських цінностей було окреслені колективній монографії 2016 року «Академічна чесність як основа сталого розвитку університету» під редакцією президента Міжнародного фонду досліджень освітньої політики, професора Варшавського університету Т. В. Фінікова та кандидата технічних наук, члена Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти А. Є. Артюхова [240]. Етичність, наявність моральних принципів та стандартів, відсутність фальсифікації, плагіату тощо визначають високий рівень соціалізації ЗВО, що розвиває його інтелектуальний та інноваційний потенціал. Відповідно, наявність внутрішніх розпорядчих документів щодо регулювання питань академічної доброчесності та їх використання у роботі визначає рівень наукової самостійності спільноти, що працює у ЗВО. Наприклад, у ДонНУ ім. Василя Стуса затверджено та введено у дію «Кодекс академічної доброчесності та корпоративної етики Донецького національного університету імені Василя Стуса», у якому визначено завдання Кодексу, принципи академічної доброчесності, етичні норми педагогічної та наукової діяльності, а також діяльності здобувачів освіти.

Так, затвердження внутрішніх розпорядчих документів ЗВО, що регулюють питання академічної доброчесності, дозволяють сформувати високий рівень наукової культури у внутрішньому середовищі та урегулювати питання боротьби з академічної недоброчесністю з метою досягнення високих стандартів наукової та освітньої роботи ЗВО.

Також на державному рівні регулюються питання запровадження гендерної рівності, але така політика носить здебільшого рекомендаційний



характер і реалізується на рівні стратегій міністерств та ЗВО щодо впровадження принципів гендерної рівності у власну діяльність, застосуванні фемінітивів, внесенням змін до штатного розпису щодо включення посад помічників керівництва з гендерних питань тощо.

Проведення благодійних заходів, формування екологічної свідомості, створення умов для навчання та розвитку осіб, залучених в діяльності ЗВО – все це здійснюється переважно на рівні ЗВО та відрізняється формами реалізації. У зв'язку з чим, проаналізувати такі ресурси комплексної соціально відповідальності буде доречно при проведенні аналізу маркетингового потенціалу на мезорівні (між певною групою ЗВО) або мікрорівні.

У результаті аналізу маркетингового потенціалу системи ЗВО України можливо стверджувати, що існують проблеми, які є бар'єром для ефективного розвитку освітнього середовища, серед яких: недостатнє державне фінансування, законодавчий контроль за встановленням цін на освітні послуги; впевненість вітчизняного населення, що за кордоном освіта більш якісна, непридатні для проживання деякі гуртожитки, відсутність мотивації до наукової діяльності працівників освіти та наявність альтернативних витрат, пов'язаних з нею, тощо.

Водночас щороку до ЗВО здійснюється прийом до аспірантури та докторантури, що свідчить про зацікавленість осіб отримати науковий ступінь. Також деякі вітчизняні ЗВО присутні у глобальних рейтингах університетів, відповідно їм необхідно покращувати та утримувати свої позиції, а всім іншим – наслідувати успішний досвід ЗВО-лідерів. Ще одним позитивним явищем в освітньому середовищі є активна державна політика щодо запровадження інклюзивності навчання на всіх рівнях освіти, що регулюється законодавчими актами.

Загалом, маркетинговий потенціал освітнього середовища України потребує розвитку та державної підтримки. Кроки, що здійснюються на сьогодні в сфері вищої освіти, є малоефективними для досягнення

конкурентних позицій на міжнародному ринку освітніх послуг. Саме тому ми вважаємо, що необхідним для підвищення привабливості освітнього середовища України є здійснення розподілу маркетингового потенціалу на ключові ресурси та діагностування стану кожного компонента в їх складі. Відповідно, найбільш повно проаналізувати маркетинговий потенціал ЗВО та надати рекомендації щодо його розвитку існує можливість саме у відомчих установах, оскільки всі ЗВО зазвичай підпорядковані міністерствам за сферою діяльності. Так, централізоване проведення діагностики маркетингового потенціалу на макрорівні, з наданням подальших напрямів розвитку, дозволить підвищити конкурентоспроможність та привабливість вітчизняних ЗВО, а також підвищити їх позиції у глобальних рейтингах.

## **2.2. Аналіз досвіду вимірювання маркетингового потенціалу ЗВО у системі збалансованих показників ефективності діяльності ЗВО**

Необхідність зосередження уваги та енергії керівництва на розвитку ключових ресурсів маркетингового потенціалу, які здатні забезпечити конкурентні переваги на ринку освітніх послуг у довгостроковій перспективі, актуалізує потребу запровадження оцінки ефективності здійснених заходів та управлінських рішень, що дозволить забезпечити еволюційний розвиток та уникнути революційних змін в організації.

Запровадження оцінки ректорів за показниками ефективності їх діяльності та формульного фінансування у системі вищої освіти України обумовлюють необхідність перманентного відстеження динаміки та розвитку показників, що дозволяють ЗВО бути конкурентоспроможним на ринку освітніх послуг, відповідати акредитаційним і ліцензійним вимогам, отримувати достатній рівень державного фінансування та досягати поставлених цілей.

Алгоритм проведення бенчмаркінгу передбачає використання аналітичного інструментарію вимірювання досягнення встановлених

еталонних або цільових значень, що були сформовані за кожним ключовим ресурсом маркетингового потенціалу. У зв'язку із тим, що пропозицій щодо імплементації заходів із розвитку маркетингового потенціалу може бути безліч, а ресурси потенціалу ЗВО обмежені, актуалізується питання визначення стратегічних пріоритетів розвитку маркетингового потенціалу та показників за якими можливо відстежити ефективність управління для уникнення розфокусування уваги керівництва.

На сьогодні дієвим та поширеним інструментом управління діяльністю організацій та перетворення стратегічної мети у конкретні дії (заходи) та показники, що характеризують ступінь її виконання є збалансована система показників (далі - ЗСП), яка представляє собою набір ключових показників ефективності (далі - КРІ) за встановленими цілями діяльності організації, індикаторів їх досягнення та ініціативи щодо досягнення бажаних результатів. Зазначені елементи ЗСП систематизуються за пріоритетними напрямками діяльності/розвитку — перспективами, що дозволяє керівництву зосереджувати увагу на більш значущих процесах для забезпечення конкурентоспроможного та ефективного функціонування.

Так, проведення бенчмаркінгу за ЗСП з метою розвитку маркетингового потенціалу ЗВО дозволяє визначити, які показники та ініціативи використовують лідери на ринку освітніх послуг, щоб досягти стратегічних цілей та підтримувати рівень власної конкурентоспроможності.

Розроблена американськими економістами, професорами Гарвардського університету Р. Капланом та Д. Нортоном ЗСП тривалий час використовувалась у діяльності приватних організацій, а у 2000-х рр. була адаптована Р. Капланом і розробником систем управління ефективністю П. Нівеном [241; 242; 243] до діяльності неприбуткових організацій, де ключовим показником стали не фінансові перспективи, а виконання місії.

У моделі для державних інституцій пропонується такий порядок перспектив: «клієнти», «фінанси», «внутрішні бізнес-процеси», «навчання та зростання персоналу», але головною перспективною ЗСП залишається

стратегія. У кожній перспективі є показники, за якими здійснюється оцінка реалізації кожної перспективи та оцінка наближення до виконання стратегічних завдань організації.

Автори класичної ЗСП Р. Каплан та Д. Нортон у моделі для неприбуткових організацій на першому місці пропонують розглядати одразу дві перспективи – «фінансову», яка відображає, який імідж має організація в очах спонсорів, і «клієнтську» [244].

Останні дослідження Р. Каплана і спеціаліста в області формування та реалізації стратегії організації Д. Макмілана [245] пропонують трансформовану модель ЗСП, яка включає наступні перспективи діяльності організацій: «Результати» (відображення потрібного результату фінансових, екологічних та соціальних показників), «Стейкхолдери» (зацікавлені сторони), «Бізнес-процеси», «Можливості (активатори)». Нова модель орієнтується на прибуткові організації, але враховує стратегію потрібного прибутку, сутність якої полягає у тому, що при врахуванні соціальних та економічних результатів функціонування організації, фінансові результати будуть зростати.

На сьогодні ЗСП активно використовується комерційними організаціями, але у системі вищої освіти ще не набула широкого розповсюдження. Водночас є ЗВО, що вже імплементували ЗСП у свою діяльність, використовують цей інструмент для досягнення встановлених цілей і можуть стати об'єктами для проведення бенчмаркінгу з метою визначення методології визначення KPIs і проблем, що пов'язані зі впровадженням ЗСП.

Каліфорнійський університет у Сан-Дієго став першим із університетів США, що впровадив ЗСП у систему управління організацією у 1993 році. Серед позитивних результатів її використання можливо виділити наступні: залучення працівників до реалізації стратегії організацій; спрямування зусиль персоналу на зменшення відстані між стратегічними та фактичними показниками; узгодження оперативного планування діяльності організації із

стратегічним; формування культури доказів, коли інформація про результати діяльності вплітається в тканину філософії адміністративного управління [246; 247].

Також вартий уваги і може стати об'єктом для проведення бенчмаркінгу досвід успішного впровадження ЗСП в управління Університетом Північно-Східного Іллінойсу, що відображено на офіційному сайті у загальнодоступному звіті про ступінь виконання кожного КРІ [248]. Університет виділяє наступні пріоритетні напрями роботи: «Успішність студентів», «Академічна досконалість та інновації», «Співпраця з громадськістю (Міське лідерство)», «Зразкові викладачі та співробітники», «Удосконалення діяльності університету», «Фінансова сила» та відкрито звітує про ступінь виконання кожної перспективи. Окремої уваги заслуговує розкриття інформації щодо сутності та періодичності вимірювання кожного КРІ та графічне відображення його динаміки на електронному ресурсі університету.

Провівши дослідження щодо впровадження KPIs у діяльність ЗВО для досягнення стратегічних цілей [249], кандидат економічних наук, доцент Середа Г.В. прийшла до висновку, що найбільш послідовною та детально розробленою у закордонному освітньому середовищі є система KPIs Державного університету в Хаїлі (Саудівська Аравія). Згідно з методологією використання KPIs зазначеного університету необхідно здійснювати кодування показника, визначати метод розрахунку для кожного із них, джерело та інструмент отримання даних про стан КРІ, період звітності та шкалу досягнення цільового рівня показника, а також закріплення відповідальності [250].

Також серед вітчизняних науковців використанню та впровадженню ЗСП та визначенню KPIs в освітньому середовищі приділяють увагу в своїх наукових дослідженнях кандидат економічних наук, доцент, заслужений економіст України Ю. М. Вітренко [251], доктори економічних наук С.В. Бреус та Є.Б. Хаустова [252], кандидат економічних наук, доцент І. М.

Кадикова та молоді науковці А. Л. Алфьорова, І. В. Челпанова [253], кандидати економічних наук, доценти О. Ю Кушлик та Г. С. Степанюк [254] та інші. Автори притримуються думки, що використання ЗСП дозволить більш глибоко зрозуміти внутрішні процеси організації, скоротити розриви між бажаним результатом та наявними можливостями, здійснити оцінку ключових показників та забезпечити реалізацію генеральної стратегії розвитку ЗВО.

У наукових працях доктора економічних наук, професора М. І. Крупки, доктора економічних наук, доцента О. С. Гринькевич, молодого науковця С. П. Сас запропоновано систему індикаторів економічної ефективності основних і допоміжних видів діяльності ЗВО за критеріями результативності, продуктивності і диверсифікації доходів. Для забезпечення аналізу економічної ефективності діяльності ЗВО автори пропонують показники, які згруповано за наступними напрямками: «Освітня діяльність», «Наукові дослідження і розробки», «Профорієнтаційна і маркетингова діяльність» і «Управлінська діяльність». На базі даних міжнародних рейтингів науковці провели дослідження рівня економічної ефективності кращих ЗВО України та обґрунтували, що запропонована система показників може стати інструментом удосконалення інформаційно-аналітичної підтримки управлінських рішень з реалізації планів розвитку вітчизняних університетів. Подальший розвиток запропонованої системи оцінки економічної ефективності ЗВО автори вбачають у запровадженні системи моніторингу, яка полягає у вимірюванні KPIs [255; 256 ].

Вагомим внеском у практику удосконалення систем управління у вітчизняних ЗВО стала праця доктора політичних наук, професора Нагорняк Т.Л., доктора економічних наук, професора Шаульської Л.В., доктора економічних наук, доцента Лактіонової О.А., кандидата економічних наук, доцента Середи Г.В. щодо дослідження проблем формування та впровадження KPIs в управління ефективністю в українському університеті на прикладі ДонНУ ім. Василя Стуса [257].

У проведеному дослідженні презентовано методологію визначення KPIs, їх коригування відповідно до результатів реалізації пілотного проєкту впровадження KPIs, етапи поступової імплементації показників ефективності у діяльність ЗВО, заходи щодо подолання опору зі сторони працівників та відсутності діалогу між рівнями управління з приводу реалізації політики оцінювання досягнення стратегії за допомогою KPIs.

Оскільки серед вітчизняних ЗВО практика використання ЗСП та KPIs у їх чистому вигляді майже відсутня, досвід ДонНУ ім. Василя Стуса є значущим та цінним як з наукової точки зору, так і з практичної. Як зазначають автори наукової праці, впровадження KPIs у систему управління діяльністю ДонНУ ім. Василя Стуса розпочалося у 2018 році. Для реалізації ідеї, відповідно до встановлених стратегічних напрямів розвитку університету, було розроблено дворівневу систему KPIs, в якій перший рівень показників окреслював ефективність діяльності вищої керівної ланки в університеті (ректор, проректор), а другий — структурних підрозділів.

Показники, які увійшли до системи KPIs ДонНУ ім. Василя Стуса, було розроблено у тісній кореляції з пріоритетами розвитку університету, що дозволило забезпечити якісну декомпозицію стратегічних завдань на показники-індикатори їх розвитку. У своїй праці автори підкреслюють, що «для реалізації KPI важливо забезпечити ініціативне формулювання першої версії списку показників (підхід "знизу вгору") шляхом каскадування KPI верхнього рівня з нижчим ініціатором з пропозицією керівникам нижчого рівня запропонувати детальний список своїх власних KPI» [257].

Аналіз пілотного проєкту впровадження KPIs з 2019 року дозволив виявити, що на початкових етапах становлення KPIs потрібно звернути увагу на наступні значущі моменти: особам, які визначають цільові рівні кожного KPI, необхідно брати до уваги реальні ресурси і можливості досягнення встановлених значень показників з метою уникнення встановлення недосяжних планів; вибір дійсно релевантних показників; необхідність встановлення термінів звітування на початкових етапах становлення KPIs в

системі управління (щомісячно, щоквартально тощо); університет може стикнутися із нерозумінням сутності та неприйняттям KPIs деякими працівниками, відсутністю мотивації до впровадження змін та бажання отримати компетенції із використання KPIs.

Опитування керівників та анкети самоаналізу щодо причин невиконання встановлених еталонів за кожним показником дозволили колективу авторів узагальнити основні фактори, що стоять на заваді ефективного впровадження KPIs у діяльність ДонНУ ім. Василя Стуса, серед них: неможливість вплинути на показник відповідно до функціональних обов'язків, недосяжність встановлених значень за деякими KPI, наявність значного обсягу основної роботи, тривалість досягнення стратегічного значення показника, відсутність системи мотивації тощо.

З метою вдосконалення системи KPI було створено фокус-групу до якої залучено керівників кафедр з метою оцінки релевантності ключових показників, що згруповані за перспективами ЗСП (рис. 2.9). У результаті обговорення переліку KPIs було встановлено, що переважна більшість членів групи притримується традиційних методів оцінювання ефективності діяльності ЗВО та не готова до використання нових інструментів, відповідно, необхідно посилити комунікацію кафедрами та керівництвом при масштабуванні системи KPIs у ЗВО.

Соціальний простір	Акредитація	Фінанси	Конкурентоспроможність
<ul style="list-style-type: none"> <li>• частка студентів, що беруть активну участь в громадському обслуговуванні;</li> <li>• кількість реалізованих проєктів зі збору коштів;</li> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• своєчасна підготовка співробітників кафедр;</li> <li>• частка викладачів, які проводять наукові дослідження;</li> <li>• забезпечення дотримання ліцензійних вимог (кадрові вимоги);</li> <li>• кількість учасників освітнього процесу, що опублікували статті у журналах, які входять до Scopus, Web of Science;</li> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• участь кафедри в реалізації проєктів зі збору коштів;</li> <li>• контингент магістрів очної форми навчання;</li> <li>• доходи від навчання студентів за контрактом;</li> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• контингент аспірантів, які отримали ступінь бакалавра в іншому ЗВО;</li> <li>• частка працевлаштованих випускників протягом 6 місяців після закінчення ЗВО;</li> <li>• рівень задоволеності студентів якістю освіти;</li> <li>• збільшення кількості дисциплін, що викладаються англійською мовою;</li> <li>• ...</li> </ul>

Рис. 2.9. Перспективи за ЗСП ДонНУ ім. Василя Стуса

Джерело: складено автором на базі [257]



Для вирішення проблем формування та впровадження KPIs у частині нівелювання опору персоналу та створені умов необхідної комунікації та мотивації використання KPIs автори праці пропонують наступні заходи: самонавчання та організація тренінгів щодо використання KPI; відкрите обговорення переліку ключових показників на всіх рівнях взаємодії та комунікації, проведення анкетувань, інтерв'ю, анонімних опитувань щодо ставлення до KPIs (емоційна складова управління); уникнення на початкових етапах використання депреміювання у разі невиконання планів тощо [257].

Пошук досвіду використання ЗСП і KPIs у системі вищої освіти України дозволив виявити, що переважна більшість користувачів ЗСП здебільшого звертають увагу на її структурний елемент — KPIs, які систематизуються за напрямками стратегічного розвитку ЗВО, та не обов'язково у рамках ЗСП [258; 259; 260; 261] (табл.Є.1, додаток Є).

Саме у стратегії ХНУ ім. В.Н. Каразіна спостерігається формування стратегічних цілей через побудову ЗСП, оскільки визначена невелика кількість стратегічних перспектив (5 напрямів), за кожною перспективою окреслено поточне значення показника та його стратегічне бачення (показники та індикатори), а також запропоновано проєкти для досягнення бажаного значення показників (ініціативи). Херсонський аграрно-економічний університет у Стратегії на 2021-2025 рр. також визначив 5 основних напрямів діяльності із окресленням KPIs для кожної із перспектив, визначивши при цьому одиниці вимірювання показника та фактичні та планові значення показників. На засіданні Вченої ради у 2020 році КПіс ім. Ігоря Сікорського офіційно прийнято рішення використовувати KPIs для управління в ЗВО з метою оцінки діяльності підрозділів та кафедр. Водночас, слід зазначити, що KPIs згруповані за пріоритетними стратегічними напрямками роботи, а не за перспективами ЗСП.

Особливої уваги у порівнянні стратегій розвитку заслуговує наявність у всіх зазначених ЗВО перспектив «Освіта та її якість», «Наука» і «Міжнародна діяльність» стратегіях проаналізованих ЗВО, разом з тим перспектива

«Фінанси» не увійшла до стратегічних напрямів розвитку НУ «Львівська політехніка» і ХНУ ім. В.Н. Каразіна, що можливо пояснити акцентуванням уваги університетів на розвитку внутрішнього середовища та якості освіти як основоположних чинників фінансового забезпечення діяльності.

Отже, аналіз досвіду використання ЗСП в освітньому середовищі дозволяє стверджувати, що основними кроками формування та впровадження ЗСП у ЗВО для оцінки результативності розвитку маркетингового потенціалу ЗВО є: ознайомлення персоналу із концепцією ЗСП та її позитивним ефектом; узгодження напрямів розвитку маркетингового потенціалу із стратегією ЗВО; формування перспектив за кожним напрямом розвитку; на базі комунікації всіх рівнів управління визначення KPIs, встановлення індикаторів досягнення цілей, окреслення ініціатив і розподіл обов'язків; встановлення термінів виконання ініціатив і періодичний аналіз ступеня досягнення стратегічної мети за перспективами ЗСП; у разі невиконання плану — визначення причин відхилення, а також аналіз причин у разі надмірного перевиконання плану (можливо бажані значення індикаторів були занижкі для потенціалу ЗВО); коригування показників у разі потреби; моральна та матеріальна мотивація працівників.

Таким чином, на сьогодні ЗСП є інструментом оцінки ефективності досягнення стратегічних цілей як у прибуткових, так і не комерційних організаціях. Водночас у наукових дослідженнях приділено мало уваги щодо її використання для вимірювання результативності розвитку маркетингового потенціалу у системі вищої освіти.

Таким чином, у нашому дослідженні ЗСП будемо розглядати як інструмент, що зв'язує фінансові та нефінансові показники розвитку маркетингового потенціалу ЗВО із стратегічною метою діяльності ЗВО для контролю та моніторингу результатів розвитку маркетингового потенціалу на засадах бенчмаркінгу. Спираючись на класичну модель ЗСП та останні дослідження Р. Каплана та Д. Макмілана, пропонуємо адаптовану до умов

освітнього середовища модель ЗСП для оцінки розвитку маркетингового потенціалу ЗВО (рис. 2.10).



Рис. 2.10. Модель ЗСП розвитку маркетингового потенціалу ЗВО

Джерело: розроблено та адаптовано автором на базі [241; 244; 245]

Таким чином, модель дозволяє диференціювати індикатори розвитку маркетингового потенціалу за ключовими ресурсами маркетингового потенціалу та визначити мету розвитку за кожною перспективою, кроки її досягнення, що у результаті дозволить досягнути стратегічної мети розвитку маркетингового потенціалу ЗВО – забезпечити конкурентоспроможність через збалансований розвиток системи компонентів маркетингового потенціалу на засадах бенчмаркінгу.

Кожна перспектива задає вектор розвитку конкретного ключового ресурсу шляхом постановки запитань, які дозволяють чітко окреслити цілі розвитку:

- перспективи «Стейкхолдери» та «Соціальна інтеграція» відповідає ключовим ресурсам комплексної соціальної відповідальності та

комунікаційним ключовим ресурсам і представляють стан задоволеності потреб суспільства, розділеного дві категорії: потенційні/поточні споживачі освітніх послуг і співробітники, роботодавці та інші особи, на яких може вплинути діяльність ЗВО;

- перспектива «Фінансова безпека» є проєкцією ключових ресурсів фінансового забезпечення, що відображає можливість підвищити економічні показники діяльності для забезпечення фінансування потреб розвитку, щоб відповідати вимогам внутрішнього та зовнішнього середовища;

- перспектива «Матеріальна інфраструктура» відповідає матеріально-технічним ключовим ресурсам і допомагає орієнтуватися у потребах матеріального забезпечення організації освітнього процесу з урахуванням необхідності його цифровізації для максимального якісного надання освітніх послуг;

- перспектива «Навчання та викладання» є проєкцією освітньо-наукових ключових ресурсів маркетингового потенціалу та окреслює потреби у підвищенні якості освіти, розвитку персоналу, інтеграції у навчальний процес інноваційних методик навчання, діджиталізацію, комерціалізацію освіти.

Наступним кроком розробки ЗСП є визначення КПІs для оцінки ступеня досягнення цілей за кожною із окреслених перспектив. Дослідження щодо оптимальної кількості КПІs, згідно експертних оцінок, вказують на те, що найкращим варіантом є вибір 15-25 показників, які дозволяють зосередити увагу на пріоритетних завданнях та уникнути розсіювання стратегічного фокусу [262]. У науковій літературі на базі досвіду використання ЗСП організаціями різних сфер діяльності та форм власності узагальнено вимоги, яким має відповідати кожен КПІ: вимірність (як для якісного, так і для кількісного показника); досяжність; відповідність стратегічним перспективам; розуміння сутності показника особою, яка буде відповідальна за його виконання; кожен показник має бути стимулом до зростання продуктивності праці у співробітників.

Таблиця 2.3

### КПІs розвитку маркетингового потенціалу ЗВО на засадах бенчмаркінгу

<i>Компоненти маркетингового потенціалу ЗВО</i>				
<i>Освітньо-наукові ключові ресурси</i>	<i>Ключові ресурси фінансового забезпечення</i>	<i>Матеріально-технічні ключові ресурси</i>	<i>Комунікаційні ключові ресурси</i>	<i>Ключові ресурси комплексної соціальної відповідальності</i>
<b>Перспективи ЗСП розвитку маркетингового потенціалу ЗВО</b>				
<b>«Навчання та викладання»</b>	<b>«Фінансова безпека»</b>	<b>«Матеріальна інфраструктура»</b>	<b>«Стейкхолдери»</b>	<b>«Соціальна інтеграція»</b>
<b>КПІs розвитку маркетингового потенціалу ЗВО</b>				
«Задоволеність якістю освіти та організацією освітнього процесу» (якісні методи дослідження)	«Рівень інвестиційної привабливості ЗВО» (якісні методи дослідження)	«Задоволеність наявною матеріально-технічною базою» (якісні методи дослідження)	«Імідж ЗВО» (якісні методи дослідження)	«Імідж ЗВО як соціально відповідальної установи в очах стейкхолдерів» (якісні методи дослідження)
«Кількість наукових видань включених до Scopus та/або WoS» (од)	«Обсяги державного фінансування» (грн.)	«Ступінь цифровізації та діджиталізації освітніх процесів» (якісні методи дослідження)	«Ступінь задоволеності стейкхолдерів рівнем підготовки випускників та кількість угод про співпрацю з роботодавцями» (якісні методи дослідження; од)	«Зацікавленість працівників у реалізації соціально відповідальних заходів» (осіб)
«Рівень набутих компетентностей випускниками університету» (якісні методи дослідження)	«Обсяги залучених позабюджетних коштів, у т. ч. благодійні внески» (грн.)	«Підписки на наукову літературу (в т.ч. на електроні бази даних)» (од)	«Кількість підписок, читачів, відміток «Мені подобається» та чисельність активної аудиторії у соціальних мережах ЗВО» (од;%)	«Заходи із академічної доброчесності» (од; якісні методи дослідження)
«Місце у рейтингах ЗВО (освітньо-наукові показники)»	«Вартість навчання» (грн.)	«Забезпечення гуртожитками студентів» (%)	«Кількість запитів/поданих заяв для вступу до ЗВО» (од)	«Кількість соціально направлених заходів з розвитку суспільних відносин» (од)
«Кількість освітніх програм, що викладаються іноземними мовами» (од)	«Надходження коштів від комерціалізації наукових розробок» (грн.)	«Наявність соціальної інфраструктури» (якісні методи дослідження)	«Чисельність студентів та викладачів, що були задіяні у програмі академічної мобільності» (осіб)	«Кількість перетворень у ЗВО у напрямку відповідності потребам всіх категорій споживачів освітніх послуг» (од)

Джерело: розроблено автором

Так, у наведеній вище табл. 2.3 запропоновано індикатори, за якими можливо оцінити рівень розвитку маркетингового потенціалу за показниками ключових ресурсів маркетингового потенціалу, що утворюють ЗСП [263]. Розроблення КПІs передбачає аналіз їх поточного рівня та встановлення цільових значень, а також термінів досягнення поставлених завдань. За необхідності кожен КПІ може бути розділений додаткові показники для більш точного розуміння стану його виконання. Після цього приймаються рішення щодо кроків, заходів, проєктів, які будуть здійснені для досягнення позитивних результатів розвитку маркетингового потенціалу ЗВО на засадах бенчмаркінгу.

Доктор політичних наук, професор, перший проректор ДонНУ ім. Василя Стуса Т.Л. Нагорняк, досліджуючи розвиток потенціалу ЗВО, визначає систему управлінських практик, що представляє собою послідовну і обґрунтовану сукупність рішень і дій управлінської команди, які спрямовані на розвиток потенціалу ЗВО, і складаються з: стратегічного планування та управління; розвитку інноваційного потенціалу ЗВО, що містить інтелектуальні, кадрові, матеріальні, фінансові, інформаційні та інші ресурси, без яких перспективне функціонування закладу неможливе; створення локальних систем забезпечення якості вищої освіти; прагматизації змісту освіти; інституційного підходу до управління культурою якості; інноваційного підходу до навчання, викладання і навчання через дослідження; системи заходів, спрямованих на розвиток і зміцнення наукового потенціалу ЗВО; системи заходів, спрямованих на створення умов для індивідуальної траєкторії розвитку кожного учасника освітнього процесу; заходів, спрямованих на збереження і розвиток Living learning community зі своїм унікальним університетським духом [44, с.189-193] .

Зазначена система управлінських практик, що відповідає стандартам і вимогам Європейського освітнього простору до сучасних університетів, є відправною точкою для керівної ланки щодо визначення напрямів розвитку

маркетингового потенціалу як складової потенціалу ЗВО та окреслення ініціатив, що дозволять досягнути цілей за кожною перспективою ЗСП.

Ключовою відмінністю використання бенчмаркінгу для розвитку маркетингового потенціалу є можливість його використання як для розвитку внутрішнього середовища, так і для зовнішнього. При цьому на засадах бенчмаркінгу за рахунок порівняння та використання досвіду роботи різних кафедр ЗВО може отримати синергійний ефект і значно пришвидшити динаміку розвитку.

Разом з тим ключова роль у розвитку маркетингового потенціалу належить проведенню бенчмаркінгу діяльності лідерів для адаптації у роботу ЗВО найкращих ідей і досвіду посилення конкурентних позицій. Отже, поступове набуття популярності ЗСП в освітньому середовищі, використання КПІс у стратегіях розвитку університетів, оприлюднення результатів роботи на офіційних сайтах ЗВО та у звітах ректорів створюють сприятливі умови для ефективного проведення бенчмаркінгу, порівняння індикаторів розвитку із показниками роботи лідерів, пошуку нових напрямів розвитку тощо.

Отже, ЗСП дозволяє ЗВО визначати еталонні значення розвитку маркетингового потенціалу орієнтуючись на досягнення лідерів ринку освітніх послуг. Водночас, відповідно до методології визначення КПІс важливо пам'ятати, що показники мають бути реалістичними, з метою уникнення втрати мотивації у співробітників у разі встановлення недосяжних цілей.

Виходячи з аналізу досвіду використання ЗСП університетами, доцільно акцентувати увагу на тому, що на початкових етапах імплементації у ЗВО можуть виникнути певні труднощі, наприклад, з вибором оптимального набору індикаторів та ініціатив для досягнення стратегічної мети функціонування ЗВО, адаптацією моделі до внутрішнього середовища та стратегії університету, опором колективу до впровадження інноваційних інструментів, неузгодженістю показників із стратегічними перспективами,

встановлення амбітних та недосяжних значень КПІs, потребою коригування набору КПІs тощо.

При цьому переваги від імплементації ЗСП для вимірювання результативності розвитку маркетингового потенціалу ЗВО на засадах бенчмаркінгу значно масштабніші: запровадження керованого, еволюційного розвитку маркетингового потенціалу; розуміння сутності розвитку та взаємозв'язків між компонентами маркетингового потенціалу ЗВО; оптимальний розподіл ресурсів ЗВО для досягнення стратегічних завдань; фокусування уваги на пріоритетних напрямках роботи; налагодження комунікації між всіма рівнями управління у ЗВО; поширення культури розвитку та самомотивації персоналу; більша залученість співробітників у формування та реалізацію стратегій функціонування та розвитку; оцінка ефективності прийнятих управлінських рішень; можливість моніторингу виконання визначених завдань тощо.

Таким чином, визначення показників та їх індикаторів за допомогою ЗСП, за якими буде проводитись оцінка результатів розвитку маркетингового потенціалу, дозволить максимально швидко наблизитись до реалізації стратегічної мети функціонування ЗВО, а також спрямовувати розвиток для її досягнення.

### **2.3. Статистичний аналіз факторів розвитку маркетингового потенціалу ЗВО України**

Розвиток маркетингового потенціалу передбачає передусім здійснення аналізу поточного стану його ключових ресурсів на всіх рівнях формування. Внаслідок того, що розвиток маркетингового потенціалу ЗВО в українському освітньому середовищі здійснюється здебільшого на мікро-, мезо-, та макрорівнях, поряд із класичним аналізом доцільно проводити статистичний із метою більш глибокого розуміння стану маркетингового потенціалу та напрямів його ефективного розвитку.



Відмінність показників, які відображають стан маркетингового потенціалу на всіх рівнях утворення, вимагає використання різних статистичних методів для проведення аналізу. Саме тому ефективна оцінка стану маркетингового потенціалу на національному, регіональному (галузевому), організаційному рівнях, на нашу думку, передбачає використання декількох статистичних методів (рис. 2.11).



Рис. 2.11. Статистичні методи аналізу маркетингового потенціалу ЗВО

*Джерело: запропоновано автором*

Зазначені на рис. 2.11 методи статистичного аналізу можливо використовувати при аналізі маркетингового потенціалу на всіх рівнях у залежності від наявних вихідних даних. Доступність даних відіграє важливу роль у виборі методу аналізу. Так, вищий рівень повноважень суб'єкта, який проводить аналіз, дозволяє оперувати більшою кількістю даних щодо стану маркетингового потенціалу. Отже, міністерства, яким підпорядковуються ЗВО, спроможні зібрати найбільш повну інформацію щодо діяльності ЗВО та реалізувати заходи щодо підвищення ефективності розвитку маркетингового потенціалу на базі даних, отриманих під час проведення статистичного аналізу.

Оскільки одним із важливих векторів розвитку освіти країни є постійне підвищення рівня конкурентоспроможності вітчизняних ЗВО, першочерговим у статистичному аналізі розвитку маркетингового потенціалу

в Україні є визначення рівня привабливості освітнього середовища. Для реалізації даної мети необхідно проаналізувати освітнє середовище за факторами, що дозволять у кількісному виразі виміряти стан маркетингового потенціалу ЗВО на макрорівні.

Аналіз рівня привабливості освітнього середовища доцільно здійснити за допомогою статистичного методу багатовимірної середньої, що дозволяє надати характеристику певному явищу за множиною ознак одночасно, а отже ввести поняття *індикатора розвитку маркетингового потенціалу ЗВО*, що розраховується для вимірювання рівня та динаміки розвитку маркетингового потенціалу ЗВО на базі розрахунку інтегрального показника методом багатовимірної середньої.

Серед факторів, що характеризують привабливість освітнього середовища і, відповідно, макрорівень маркетингового потенціалу України слід виділити [264]: видатки на освіту, млрд грн; обсяг видатків зведеного бюджету на освіту, % ВВП; чисельність кандидатів наук, осіб; чисельність докторів наук, осіб; площу гуртожитків, м<sup>2</sup>.

Для інтегральної оцінки привабливості освітнього середовища України зібрано дані, що характеризують кількісний вимір маркетингового потенціалу, який можливо дослідити на макрорівні його формування та розвитку (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

#### Характеристика показників привабливості освітнього середовища

№ з/п	Найменування показника	Рік				
		2015	2016	2017	2018	2019
1	Видатки на освіту, млрд грн	30,185	34,825	41,14	44,323	51,658
2	Обсяг видатків Державного бюджету на освіту, % ВВП	1,52	1,46	1,38	1,25	1,30
3	Чисельність докторів філософії (кандидатів наук), осіб	62158	60628	61157	60391	60364
4	Чисельність докторів наук, осіб	12682	12418	13582	14013	14558
5	Площа гуртожитків, м <sup>2</sup>	6229073	6203604	6340506	6360412	н/д

Джерело: [182;183; 200]

Обґрунтування вибору факторів полягає у наступному: обсяг видатків на освіту і частку таких витрат у процентному виразі до валового внутрішнього продукту свідчить про рівень участі держави та зацікавленості у розвитку вітчизняного освітнього середовища; чисельність кандидатів та докторів наук свідчить про науковий рівень національної системи освіти та здатність проводити наукові дослідження; площа гуртожитків є важливим фактором вибору ЗВО для абітурієнтів із різних міст України і країн.

З метою отримання якісного результату розрахунку інтегрального показника стандартизуємо фактори та, відповідно до методики нормування, замінюємо вихідні ознаки на стандартизовані (формула Ж.1, додаток Ж) методом зіставлення вихідних даних із максимальним значенням. Вибір даної формули стандартизації показників обумовлено прямим впливом ознаки на кінцевий результат, тобто кожна ознака є фактором-«стимулятором» рівня привабливості освітнього середовища. Нормовані показники дозволяють розрахувати інтегральну оцінку привабливості освітнього середовища України (формула Ж.2, Додаток Ж).

Отримане значення індикатора (табл. Ж.1, додаток Ж) дозволяє дати оцінку рівню привабливості освітнього середовища України за 2015-2018 рр. та порівняти його за різними періодами. Максимальні значення показників відстежуються протягом 2017-2018 рр. У зв'язку з відсутністю в офіційних статистичних збірках відомостей щодо площ гуртожитків у ЗВО III-IV рівня акредитації, неможливо проаналізувати інтегральний показник у 2019 році.

У той самий час, на базі зібраних даних можна констатувати той факт, що збільшилися видатки Державного бюджету на освіту від ВВП у 2019 році у порівнянні з 2018, а також збільшилися видатки Державного бюджету на освіту в 2019 році загалом. Також у 2019 році спостерігається значне підвищення рівня фінансування вищої освіти у порівнянні з минулими роками, а саме на 21,473 млрд грн у порівнянні з базисним періодом, та на 7,335 млрд грн. із попереднім.

Слід відзначити, що зростання видатків на освіту супроводжується зменшенням їх частки від валового внутрішнього продукту, а це вказує на недостатнє зацікавлення держави в інвестиціях у розвиток вітчизняного освітнього середовища та зменшення рівня його підтримки. Зауважимо, що найбільша частка видатків Державного бюджету від валового внутрішнього продукту на освіту припадала на 2015 рік та надалі поступово зменшувалась.

Водночас інтегральний показник рівня привабливості освітнього середовища України поступово зростає за рахунок збільшення чисельності докторів наук, видатків на освіту та площ гуртожитків, що дає змогу надати можливий позитивний прогноз для рівня привабливості освітнього середовища України. Графічне представлення інтегрального показника привабливості вітчизняного освітнього середовища за 2015-2018 рр. зображено на рис. 2.12.

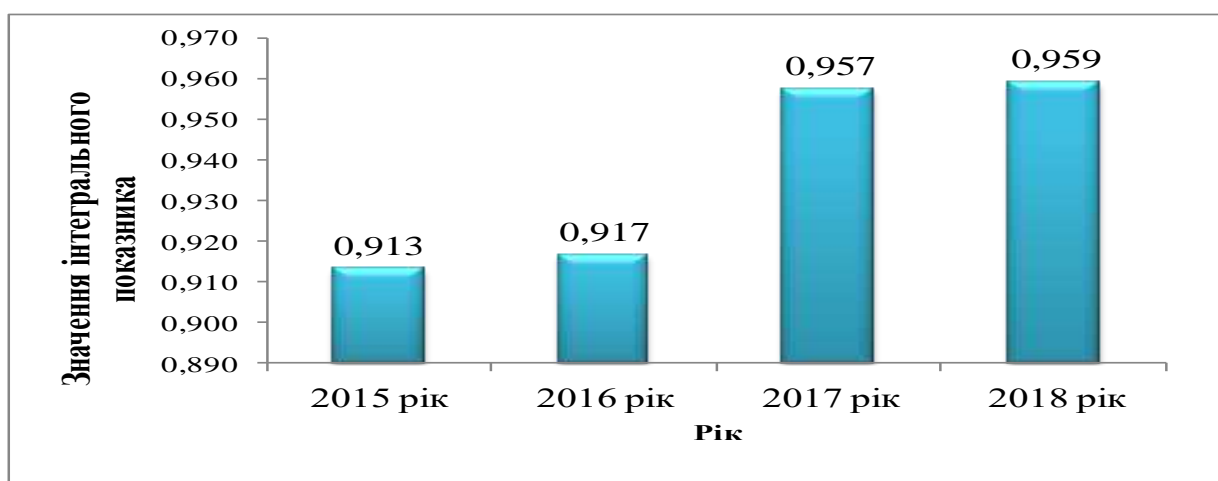


Рис. 2.12. Інтегральний показник рівня привабливості освітнього середовища України у 2015-2018 рр.

*Джерело:* розраховано автором

Таким чином, підвищення інтегрального показника привабливості освітнього середовища, у першу чергу, залежить від зацікавленості держави у розвитку маркетингового потенціалу вітчизняних ЗВО та формуванні конкурентоспроможного освітнього середовища. Збільшення видатків на освіту дозволить розвивати дану сферу економіки та розпочати її

становлення відповідно до вимог сучасних споживачів освітніх послуг. Отже, всебічна участь держави може значно підвищити шанси на розвиток маркетингового потенціалу освітнього середовища України.

Наступний крок аналізу маркетингового потенціалу передбачає здійснення кластерного аналізу освітнього простору України з метою групування регіонів у кластери за рівнем маркетингового потенціалу для подальшого розвитку відповідно до отриманих результатів.

Кандидат історичних наук, дослідниця проблем становлення і розвитку освітньої інфраструктури К. С. Казакова стверджує, що освітнім простором є поле, де здійснюється взаємодія освітніх середовищ [265]. Оскільки сукупність освітніх середовищ кожного з регіонів України утворює безліч зв'язку та відносин, вважаємо за доцільне при групуванні регіонів України за рівнем маркетингового потенціалу використовувати поняття «освітній простір».

Характеристикою маркетингового потенціалу освітнього простору вищої освіти є наступні ознаки:  $x_1$  - кількість державних закладів, од;  $x_2$  - чисельність студентів державних закладів, осіб;  $x_3$  - чисельність студентів, що отримують стипендії, осіб;  $x_4$  - чисельність студентів, що отримали направлення на роботу, осіб;  $x_5$  - чисельність працівників із ступенем кандидат наук, осіб;  $x_6$  - чисельність працівників із ступенем доктор наук, осіб;  $x_7$  - кількість закладів, які здійснюють підготовку аспірантів, од.

Використання кластерного аналізу для розвитку маркетингового потенціалу дозволить встановити внутрішні взаємозв'язки у групах, які виділяться у процесі кластерізації та виявити закономірності, що існують між об'єктами у групах. У додатку 3 зазначено показники маркетингового потенціалу ЗВО за регіонами України, на базі яких проведено подальше дослідження. За допомогою програмного пакету Statistica отримуємо стандартизовані значення вхідних даних, що значно поліпшує якість та точність розрахунків. Кластерний аналіз передбачає попереднє графічне зображення можливої кількості кластерів за даними вибірки (рис. 2.13).

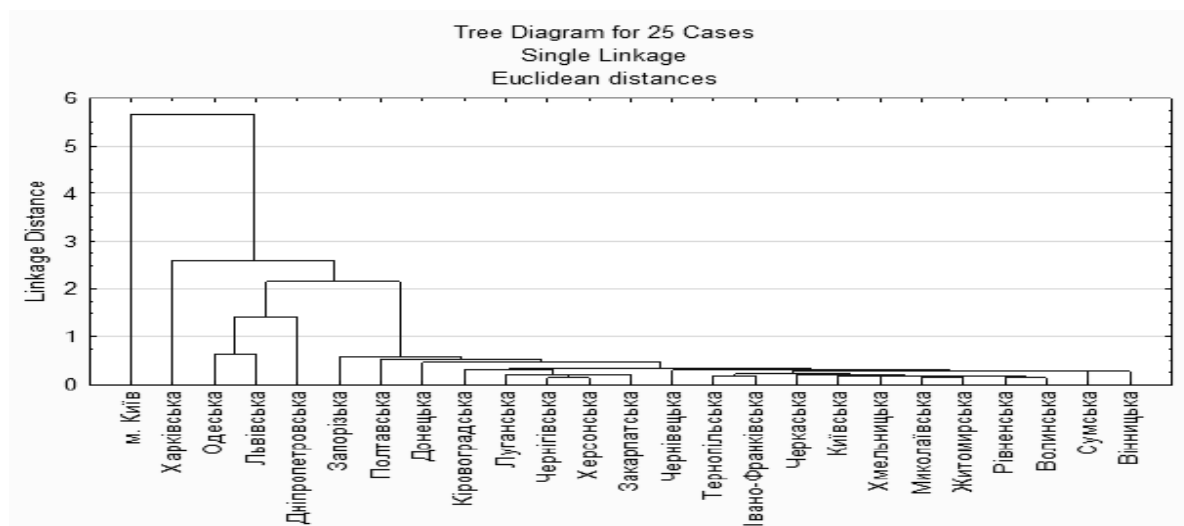


Рис. 2.13. Деревоподібна кластеризація регіонів України за рівнем маркетингового потенціалу

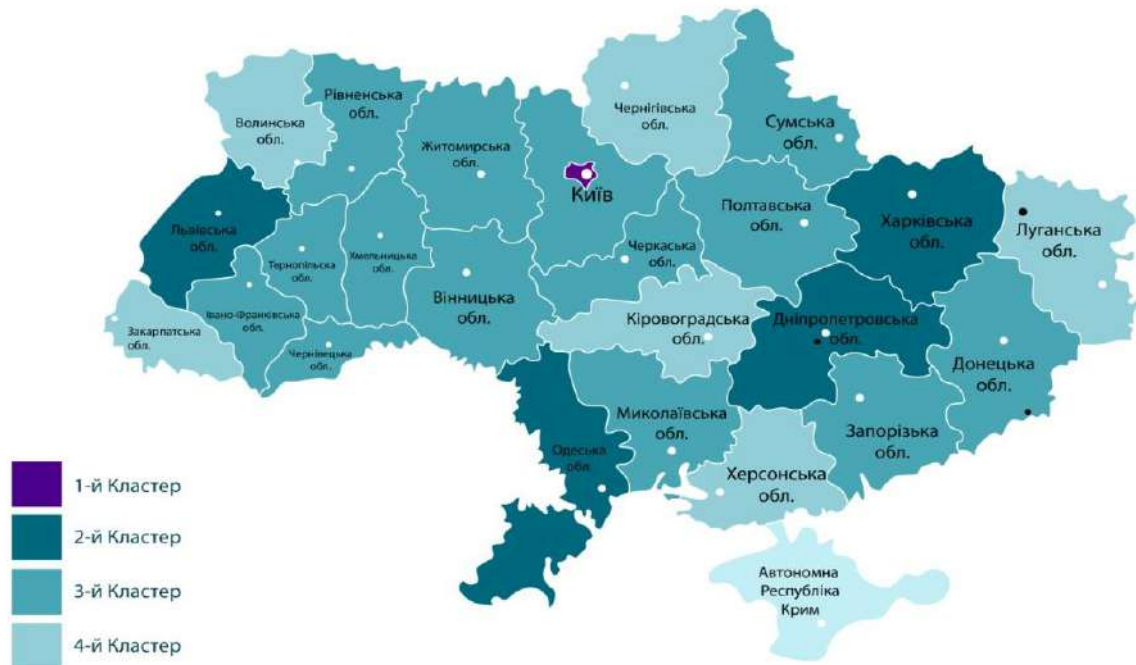
*Джерело:* розраховано автором у програмному пакеті «Statistica»

На дендрограмі чітко окреслюється кластер до якого відноситься м. Київ та можливість виокремлення в освітньому просторі близько чотирьох кластерів за рівнем маркетингового потенціалу. Подальший аналіз дозволив провести поступовий розподіл регіонів на групи від мінімальної кількості до максимально оптимальної для дослідження. Розподіл на два кластери показав, що розмежування освітнього простору на дві групи регіонів України не є оптимальним для якісного проведення кластерного аналізу, адже показники даних груп значно різняться за рівнем факторів, що досліджуються (рис. 3.1, додаток 3).

При встановленні параметра розподілу вибірки на 4 кластери, отримано групи, що відповідають деревоподібній кластеризації та мають найбільш близькі значення показників факторів, що досліджуються. Таким чином, встановлено, що для вітчизняного освітнього простору найбільш раціональним є розмежування регіонів на 4 групи, які включають у себе ЗВО з подібним рівнем маркетингового потенціалу (рис. 3.2, додаток 3).

При виділенні чотирьох кластерів чітко розмежовуються області з різним рівнем маркетингового потенціалу. Перший кластер відрізняється найвищими показниками за всіма факторами, що досліджуються. Між третім

та четвертим кластером існують невеликі розбіжності, але за факторами  $x_3$ ,  $x_4$  та  $x_5$  простежується відмінність між групами, тому розподіл на чотири кластери є найоптимальнішим варіантом для освітнього простору України [266] (рис.2.14).



\* дані по АРК відсутні

Рис.2.14. Рівень маркетингового потенціалу ЗВО за регіонами України

*Джерело:* узагальнено та побудовано автором на базі розрахунків

Проведення кластерного аналізу дозволило виявити, що маркетинговий потенціал в Україні поділений на чотири кластери, які потребують різних заходів для розвитку маркетингового потенціалу

М. Київ може бути виділений в окремий кластер як такий, що зосереджує у собі ЗВО з максимальними значеннями факторів маркетингового потенціалу. Так, статус столиці, географічне положення, жага до розвитку та історичні умови діяльності ЗВО дозволяють визначати їх діяльність як еталону для більшості інших ЗВО України. Розвиток маркетингового потенціалу для ЗВО з найвищим рівнем маркетингового потенціалу полягає у підтримці свого іміджу, статусу та зосереджені уваги на впровадженні досвіду роботи закордонних університетів та розповсюджені

його серед інших ЗВО. Подальші кроки розвитку ЗВО передбачають реалізацію стратегії концентрованого розвитку в частині зростання якості освітніх послуг та створення потужних науково-дослідних центрів на базі ЗВО, що конкурентоспроможні на міжнародній арені та відіграють важливу роль у розвитку суспільства.

Другий кластер займає проміжні позиції, але близькі до показників першого, що свідчить про необхідність додаткових зусиль щодо розвитку маркетингового потенціалу регіонів, щоб перейти до групи ЗВО з найвищим рівнем маркетингового потенціалу. Таким чином, зусилля регіонів, що входять у другий кластер, повинні бути спрямовані на розвиток маркетингового потенціалу за всіма ключовими ресурсами та зосереджуватись на бенчмаркінгу діяльності конкурентоспроможних ЗВО для досягнення позицій лідерів в освітньому середовищі. У даному випадку доцільно використовувати стратегію посилення позицій на ринку для переходу у перший кластер.

Третій та четвертий кластер характеризуються низькими рівнями показників, що досліджувались. Такий стан маркетингового потенціалу регіонів свідчить про мінімальні зусилля, що спрямовувалися на розвиток ЗВО. Перебування у третьому та четвертому кластері потребує негайних рішень у сфері підвищення якості освіти, популяризації ЗВО у регіонах, залучення додаткових фінансових ресурсів для реалізації необхідних змін тощо. Для ЗВО з низьким рівнем маркетингового потенціалу доцільно розглянути стратегії вертикальної або горизонтальної інтеграції з метою об'єднання з більш конкурентоспроможними ЗВО. Проаналізований досвід успішних об'єднань університетів у першому підрозділі другого розділу свідчить про можливість досягнення високого рівня ефективності діяльності за рахунок отримання синергійного ефекту, що проявляється при об'єднанні двох або більше потенціалів ЗВО.

Поряд з класичними стратегіями розвитку ЗВО доцільно звернути увагу на майже всесвітньо відому в освітньому середовищі працю



Ф. Котлера і К. Фокс «Стратегічний маркетинг для навчальних закладів» [267], у якій розглядається практичний інструментарій реалізації маркетингових стратегій навчальних закладів на прикладі досвіду США, що можливо імплементувати у діяльність вітчизняної системи вищої освіти, використовуючи бенчмаркінг. З огляду на багаторічний досвід університетів США функціонувати у ринкових умовах і поступовому поширенню філософії підприємницького університету в українському освітньому середовищі напрацювання зазначених авторів дозволить значно підвищити ефективність управління ЗВО і рівень їх конкурентоспроможності.

Таким чином, за допомогою статистичного аналізу виявлено чотири групи кластерів за рівнем маркетингового потенціалу регіонів України та вектор дій для кожного з них. Також розподіл ЗВО на кластери за рівнем маркетингового потенціалу на мезорівні є передумовою зміни поглядів на розвиток освітнього простору та виявлення ЗВО, що потребують особливої уваги та державної підтримки. З проблематики вибору напрямів розвитку освітнього середовища України доктор економічних наук, професор Л. Л. Антонюк та доктор економічних наук, доцент Д. О. Ільницький на підставі аналізу різноманіття сценаріїв розвитку вищої освіти абсолютно вірно зазначають, що сценарії майбутнього вищої освіти мають комплексно охоплювати всі рівні її розвитку. Починаючи від ідентифікації її ролі та місця в суспільстві, через економічний вимір (економіка, сектори, галузі) слід переходити до функцій та позиціювання окремих стейкхолдерів та суб'єктів, коло яких також може бути досить динамічним. При цьому авторами відмічено, що найбільш корисним є вибір сценарію збалансованого розвитку, який розглянуто на прикладі Скандинавських країн, і приділення особливої уваги людині та технологіям як ключовим компонентам розвитку системи вищої освіти [268].

Отже, кластерний аналіз дозволив розглядати розвиток ЗВО України у взаємозв'язку, а не як окремі одиниці, що звертає нашу увагу на той факт, що розвиток маркетингового потенціалу кожного регіону залежить від внеску

роботи у даному напрямі кожного ЗВО та, у результаті, визначає рівень конкурентоспроможності освітнього середовища України.

Аналіз маркетингового потенціалу ЗВО на мезорівні звужує коло досліджень до регіону або галузі. У нашому дослідженні галузевий аналіз маркетингового потенціалу було проведено на прикладі діяльності ЗВО МВС (додаток II). Статистичний аналіз маркетингового потенціалу ЗВО, що належать до однієї галузі, на нашу думку, доцільно здійснювати методом багатовимірної середньої, що дозволяє надати інтегральну оцінку за всіма ключовими ресурсами маркетингового потенціалу в ЗВО.

З метою розрахунку інтегрального показника маркетингового потенціалу ЗВО МВС України у 2019 році методом багатовимірної середньої використано вимірювальні дані, які характеризують різні компоненти ключових ресурсів маркетингового потенціалу.

Як зазначається у спільному дослідженні доктора економічних наук, професора А. В. Сидорової і кандидата економічних наук Г. В. Анісімової [269], багатовимірною середньою може бути використана для розрахунку інтегрального показника економічних явищ, або процесів, результати якого можливо використовувати при подальшій розробці рішень щодо управління об'єктом, що досліджується, а також визначення напрямів його розвитку.

Внаслідок того, що за різними компонентами ключових ресурсів маркетингового потенціалу ЗВО МВС лідери були різні, а компоненти відрізняються за величиною та одиницями виміру, під час розрахунку багатовимірної середньої виконується стандартизація (нормування) показників і визначається один інтегральний показник, що приводить множину ознак до співставної величини.

Для розрахунку було використано різні ознаки ключових ресурсів маркетингового потенціалу, які як позитивно, так і негативно можуть впливати на рівень маркетингового потенціалу ЗВО. Стимулятори характеризують позитивний вплив компоненти на загальний показник маркетингового потенціалу ЗВО, а дестимулятори – негативний.

Таблиця 2.5

## Інтегральний показник маркетингового потенціалу ЗВО МВС у 2019 році

№ з/п	Показник	Ознака впливу	НАВС	ХНУВС	ДДУВС	ОДУВС	Львівський ДУВС	ДЮІ МВС	ЛДУВС ім. Е.О. Дідоренка
1	Місце в рейтингу Scopus	дестимулятор	0,62	0,40	0,32	0,24	0,45	0,26	0,00
2	Середній бал ЗНО на контракт (денна форма)	стимулятор	0,94	0,92	0,94	0,93	1	0,93	0,89
3	Кількість освітніх програм	стимулятор	0,43	0,71	1	0,29	0,86	0,57	0,29
4	Кількість заяв на вступ	стимулятор	0,98	0,78	0,91	0,43	1	0,26	0,09
5	Чисельність підписок в Instagram	стимулятор	0,77	0,83	1	0,76	0,95	0,39	0,28
6	Чисельність підписок в FaceBook	стимулятор	0,55	0,52	0,57	0,39	1	0,34	0,28
7	Чисельність підписок в YouTube	стимулятор	0,87	1	0,74	0,50	0,36	0,42	0,14
8	Активна аудиторія в Instagram	стимулятор	0,79	0,99	0,70	1	0,77	0,95	0,87
9	Активна аудиторія в FaceBook	стимулятор	0,4	0,35	0,175	1	0,75	0,525	0,75
10	Активна аудиторія в YouTube	стимулятор	0,67	0,19	0,12	0,68	0,42	0,27	1
11	Кількість публікацій в Instagram	стимулятор	0,29	0,69	0,86	1	0,85	0,41	0,42
12	Кількість публікацій в YouTube,	стимулятор	0,17	1	0,21	0,09	0,28	0,17	0,14
13	Середня вартість навчання (денна форма)	дестимулятор	0	0,33	0,34	0,11	0,12	0,41	0,41
14	Фінансове забезпечення (спеціальний фонд)	стимулятор	1	0,65	0,41	0,25	0,37	0,08	0,08
15	Фінансове забезпечення (загальний фонд)	стимулятор	1	0,71	0,30	0,24	0,18	0,25	0,08
	Інтегральний показник ( $\overline{\rho_j}$ )	Індикатор розвитку маркетингового потенціалу ЗВО	<b>0,63</b>	<b>0,67</b>	<b>0,57</b>	<b>0,53</b>	<b>0,62</b>	<b>0,42</b>	<b>0,38</b>

Джерело: розраховано автором

До дестимуляторів ми відносимо показник «Місце у консолідованому рейтингу» у зв'язку з тим, що збільшення значення даного показника є негативною характеристикою ефективності функціонування ЗВО, а також «Вартість навчання» у зв'язку з тим, що між двома подібними ЗВО зазвичай перевага надається закладу з найменшою вартістю освітніх послуг.

Таким чином, для нормування значень впливу стимуляторів використовуємо формулу Ж.1, а для дестимуляторів – формулу Ж.3. (додаток Ж). Розраховані нормовані значення компонент ключових ресурсів маркетингового потенціалу, після розрахунку середньої величини між ними, дозволяють отримати значення індикатора розвитку маркетингового потенціалу ЗВО МВС у 2019 році. Результати розрахунку відображено у табл. 2.5.

Таким чином, найвищий рівень маркетингового потенціалу серед ЗВО МВС спостерігається у ХНУВС. З приводу першості ХНУВС, важливим є той факт, що даний ЗВО не є абсолютним лідером за всіма проаналізованими компонентами ключових ресурсів маркетингового потенціалу, а лише за двома. У той самий час, збалансований розвиток всіх інших компонент дозволив наблизити їх до еталонних, для ЗВО МВС, значень. На другому місці за рівнем інтегрального показника — НАВС, а на третьому — Львівський ДУВС. Першість зазначених ЗВО підтверджується даними консолідованого рейтингу України. ХНУВС, НАВС та Львівський ДУВС мають найвищий рівень маркетингового потенціалу за результатами проведених розрахунків. Особливою характеристикою зазначених ЗВО є також функціонування на територіях, що відносяться до першого та другого кластерів (кластери з потужним маркетинговим потенціалом освітнього середовища України), це свідчить про те, що вони з однієї сторони є одними із «творців» маркетингового потенціалу регіонів, а з іншої – під впливом зовнішнього конкурентного середовища розвиваються якісніше та швидше, ніж інші ЗВО МВС (рис. 2.15).

ДДУВС та ОДУВС мають середній рівень інтегрального показника маркетингового потенціалу, а особливо низький спостерігається у переміщених ЗВО — ЛДУВС ім. Е.О. Дідоренка та ДЮІ МВС.

Розрахунок інтегрального показника маркетингового потенціалу ЗВО МВС вказує на труднощі у формуванні та розвитку маркетингового потенціалу переміщених ЗВО, адже їх рівень маркетингового потенціалу є мінімальним серед проаналізованих ЗВО.

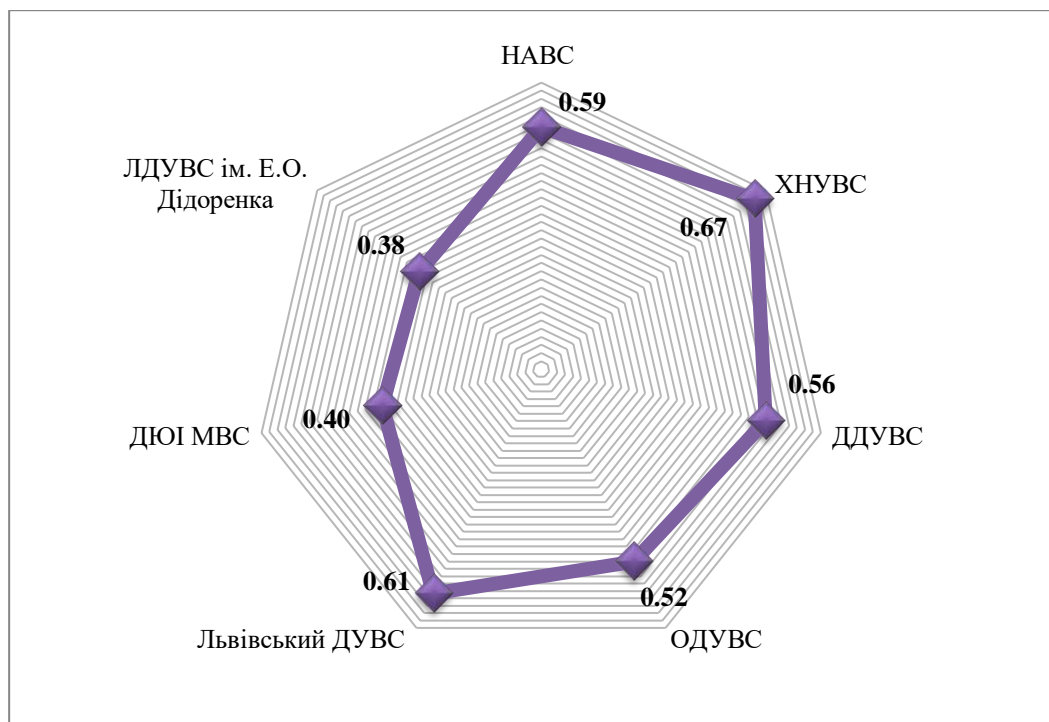


Рис. 2.15. Багатокутник конкурентоспроможності за індикатором розвитку маркетингового потенціалу ЗВО МВС у 2019 році

*Джерело:* розраховано автором на базі [270; 271; 272; 273; 274; 275; 276]

Також для оцінки якісних показників розвитку маркетингового потенціалу було проаналізовано привабливість сайтів ЗВО МВС як елемента комунікаційних ключових ресурсів на основі опитування респондентів (рис. И.4, додаток И) та реалізацію ключового ресурсу комплексної соціальної відповідальності, що публікується на офіційних сайтах (табл. И.1, додаток И).

Поступове поширення серед ЗВО використання KPIs та оприлюднення на офіційних сайтах показників розвитку у звітах ректорів або у власних

стратегіях обумовлює можливість використовувати метод багатовимірної середньої при оцінці розвитку маркетингового потенціалу ЗВО в системі збалансованих показників, порівнюючи власну діяльність з функціонуванням ЗВО-лідерів в освітньому середовищі, а також відстежувати власну динаміку розвитку маркетингового потенціалу. (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Індикатор розвитку маркетингового потенціалу ЗВО за перспективами  
ЗСП у 2019 році**

№ з/п	Показник	Перспектива ЗСП	Характер впливу показника	ДонНУ ім. Василя Стуса	ХНУ ім. В.Н. Каразіна	КНУ ім. Т. Шевченка
1	Контингент студентів	"Навчання та викладання"	стимулятор	0,19	0,47	1
2	Кількість поданих заяв на вступ (бакалавр, магістр)	"Стейхолдери"	стимулятор	0,13	0,39	1
3	Студенти, аспіранти, що брали участь у рамках програми "Академічної мобільності"	"Стейхолдери"	стимулятор	0,03	0,26	1
4	Співробітники ЗВО, що брали участь у рамках програми "Академічної мобільності"	"Стейхолдери"	стимулятор	0,02	0,49	1
5	Кількість публікацій у Scopus	"Навчання та викладання"	стимулятор	0,10	0,55	1
6	Чисельність осіб зі вченим званням професора	"Навчання та викладання"	стимулятор	0,17	1	0,13
7	Чисельність осіб зі вченим званням доцента	"Навчання та викладання"	стимулятор	0,47	1	0,06
8	Фінансове забезпечення (спеціальний фонд)	"Фінансова безпека"	стимулятор	0,04	0,17	1
9	Фінансове забезпечення (загальний фонд)	"Фінансова безпека"	стимулятор	0,04	0,41	1
<b>Інтегральний показник (<math>\rho_j</math>)</b>		<b>Індикатор розвитку маркетингового потенціалу</b>		<b>0,14</b>	<b>0,53</b>	<b>0,80</b>

Джерело: розраховано автором

Бенчмаркінгові засади розвитку маркетингового потенціалу передбачають пошук лідерів та аналіз саме їх досвіду зміцнення конкурентоспроможності для імплементації найкращих практик у діяльність конкретного ЗВО. Для розрахунку індикатора розвитку маркетингового потенціалу були відібрані вимірювальні показники за перспективами «Навчання та викладання», «Фінансова безпека», «Стейкхолдери». (табл. I.1, I.2, додаток I).

Таким чином, еталонними показниками для розвитку ДонНУ ім. Василя Стуса є показники діяльності КНУ ім. Т. Шевченка як лідера за результатами проведеного розрахунку. Бенчмаркінг діяльності ЗВО-лідера за аспектами роботи, які планує вдосконалювати ДонНУ ім. Василя Стуса, дозволить знайти практики, що відповідно до наявних на сьогодні ресурсів можливо адаптувати, удосконалити та імplementувати у діяльність ЗВО (рис 2.16).

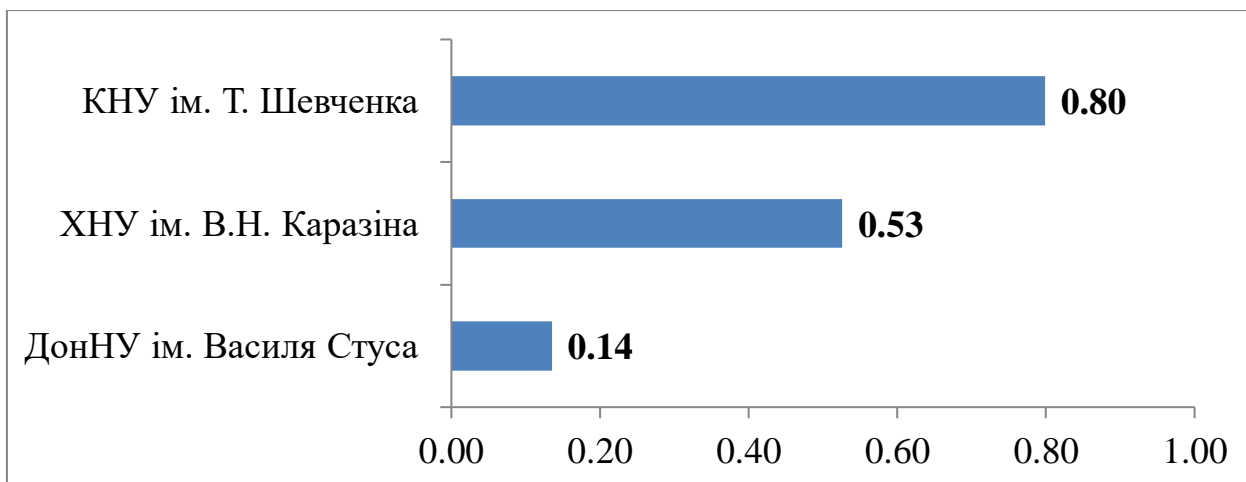


Рис. 2.16. Індикатор розвитку маркетингового потенціалу ЗВО у 2019 році за перспективами ЗСП

*Джерело:* розраховано автором

Слід звернути увагу, що при проведенні процедури бенчмаркінгу, як внутрішнього так і зовнішнього, і визначенні рівня деяких КРІ можливо стикнутися з характеристиками діяльності ЗВО, які важко виміряти у кількісному виразі – імідж ЗВО, задоволеність стейкхолдерів рівнем

підготовки випускників, рівень набутих компетентностей випускниками університету тощо.

У таких випадках доцільно звернутися до якісних методів оцінювання елементів маркетингового потенціалу для визначення подальших напрямів розвитку, стратегій, управлінських рішень у залежності від поставленої мети. На базі дослідження наукової літератури на предмет використання якісних методик оцінки явищ, процесів, проблем у різних сферах діяльності організації [277; 278; 279] пропонуємо для оцінки якісних показників розвитку маркетингового потенціалу використовувати наступні методи:

метод соціологічних опитувань – сутність методу полягає у постановці запитань респондентам, відповіді на які є інформаційною базою для отримання висновків щодо стану показника, що досліджується. Опитування дозволяють дослідити мотиви прийнятих рішень суб'єктами ринку освітніх послуг у частині вибору ЗВО, їх нереалізовані потреби, очікування та уявлення. Крім того, з розвитком цифрових технологій проведення соціологічних опитувань стає все менш трудомістким процесом за рахунок того, що у найкоротші терміни можливо охопити максимальну чисельність респондентів за допомогою он-лайн форм;

формування фокус-групи – групи респондентів із числа цільової аудиторії, яка через глибинне інтерв'ю, представляє суб'єктивне бачення кожної особи щодо проблеми, яка винесена на порядок денний. Обговорення, що відбувається у групі, є головним об'єктом дослідження інтерв'юера для встановлення взаємозв'язків між думками респондентів та прийняті на базі отриманої інформації подальших рішень. Проведення оцінки певного показника або явища за допомогою даного методу може перейти у характер дискусії або хаотичного обговорення, у зв'язку з чим можуть виникнути проблеми з інтерпретацією інформації, що отримана під час роботи фокус-групи.

метод експертних оцінок – група фахівців (5-7 осіб) здійснює комплексну оцінку проблеми, явища, показника, надають свої висновки та



прогнози щодо стану предмету дослідження. Суб'єктивність оцінки експерта може негативно вплинути на загальні результати оцінки, у той самий час його компетентність у сфері, що досліджується, дозволяє отримати результати, наближені до дійсності.

«В основі використання експертних методів лежать глибокі знання спеціалістів, вміння узагальнити свій та світовий досвід досліджень і розробок по певній проблемі, гіпотеза про наявність у експерта так званої «практичної мудрості», далекоглядності, що стосується певної області знань і практичної діяльності» [280];

асоціативний експеримент – сутність методу полягає стимулювати виклик у респондента асоціації шляхом пропонування йому певних слів, малюнків, образів, предметів тощо. Асоціативні зв'язки, які існують у підсвідомості респондента, вказують на реальний стан показника або явища, що досліджується;

бренд-меппінг (карта брендів) – сутність методу полягає у розміщенні за допомогою психосемантичного шкалювання респондентами у системі координат заданих брендів (інших показників), що дозволяє дослідити суб'єктивне сприйняття респондентами ЗВО (його показників) відносно його конкурентів на ринку освітніх послуг. Крім цього, даний метод можливо адаптувати для якісної оцінки не лише бренду та іміджу, а й порівняння роботодавцями рівня підготовки випускників із різних ЗВО, їх компетентностей та інших показників маркетингового потенціалу ЗВО.

Отже, якісні та кількісні методи оцінки є взаємодоповнюючим інструментарієм аналітичного дослідження розвитку маркетингового потенціалу ЗВО, а діагностика мікрорівня розвитку маркетингового потенціалу характеризується збільшенням числа показників, за якими можна відстежити динаміку розвитку ЗВО, а також можливістю здійснення більш глибокого аналізу маркетингового потенціалу організації шляхом дослідження ефективності функціонування ЗВО.

Таким чином, бачимо, що методи статистичного аналізу можуть бути застосовані для діагностики стану маркетингового потенціалу на будь-якому з рівнів його розвитку. Так, влада може зосередити увагу на регіонах із низьким рівнем маркетингового потенціалу та перманентно здійснювати діагностику його стану з метою вибору стратегій подальшого розвитку освітнього середовища України та досягнення конкурентоспроможності на міжнародному ринку освітніх послуг через розвиток маркетингового потенціалу кожного ЗВО або їх об'єднань.

Статистичний аналіз, здійснений на галузевому рівні, допоможе зібрати інформацію про діяльність ЗВО, підпорядкованих міністерствам України, їх сильні та слабкі сторони, вектори розвитку і причини його гальмування, здійснити конкурентний аналіз за належністю ЗВО, їх профільності тощо.

Відповідно до вищезазначеного, потреба використання методів статистичного аналізу маркетингового потенціалу на кожному з рівнів його формування є необхідним кроком на шляху побудови конкурентоспроможного освітнього середовища, що здатне задовольнити потреби держави, суспільства та економіки загалом.

## Висновки до розділу 2

У процесі діагностики розвитку маркетингового потенціалу ЗВО було здійснено класичний та статистичний аналіз маркетингового потенціалу за системою показників, що розподілені за ключовими ресурсами маркетингового потенціалу.

1. Досліджено, що державна політика фінансування ЗВО стимулює ЗВО об'єднуватись з метою створення конкурентоспроможних освітньо-наукових центрів, розвивати власний потенціал з метою запровадження ділових відносин із закордонними партнерами, диверсифікувати джерела фінансових надходжень і враховувати потреби ринку праці при підготовці фахівців.

Виявлено відмінності у державному фінансуванні ЗВО, що підпорядковуються різним міністерствам України, внаслідок запровадження формули розподілу видатків бюджету. Так, ЗВО зі специфічними умовами навчання отримують видатки за традиційними схемами розподілу, а ЗВО, що підпорядковані МОН, за показниками ефективності. Відповідно між ЗВО МОН спостерігається більш жорстка конкуренція, адже на сьогодні існує не лише боротьба за студентів, а й за державне фінансування.

Крім того, спостерігається невідповідність темпів зростання видатків зведеного бюджету і видатків на вищу освіту. Так, за розглянутий період витрати зведеного бюджету збільшилися у 2,6 рази, а фінансування вищої освіти – в 1,8 разів.

Також відзначено, що ЗВО на сьогодні втратили автономію у встановленні цін на освітні послуги за певним переліком спеціальностей, що користуються попитом у абітурієнтів. Так, державна політика націлена на підготовку фахівців для тих сфер економіки, де наразі відчувається дефіцит кадрів.

2. Проаналізовано досвід використання ЗСП у діяльності вітчизняних та закордонних ЗВО. Зроблено висновок, що ЗСП дозволяє оцінювати

ефективність здійснених заходів та управлінських рішень і забезпечувати еволюційний розвиток ключових ресурсів маркетингового потенціалу ЗВО. Запропоновано використовувати модель ЗСП з перспективами «Фінансова безпека», «Навчання та викладання», «Стейколдери», «Матеріальна інфраструктура» для оцінки ефективності розвитку маркетингового потенціалу ЗВО та ступеня досягнення поставлених завдань, що були запропоновані до імплементації у діяльність ЗВО внаслідок проведення бенчмаркінгу.

3. Проведений аналіз дозволив виявити, що збільшується частка іноземних студентів в українських ЗВО. Виявлено, що найбільш активно залучають студентів-іноземців ЗВО з м. Києва, Харківської, Одеської та Дніпропетровської областей. Водночас переважна чисельність іноземних студентів походить із країн зі трансформаційною економікою, а для студентів-іноземців із розвинутих країн освітнє середовище України є непривабливим для навчання.

Досліджено фактори вибору освітнього середовища українськими абітурієнтами, іноземними абітурієнтами з розвинутих країн та країн з трансформаційною економікою.

4. Під час аналізу виявлено, що зменшується чисельність науково-педагогічних працівників у ЗВО, не дивлячись на те, що щорічно здійснюється випуск аспірантів та докторантів, які, у результаті, реалізують власний потенціал в інших сферах економіки. Виявлено, що серед випущених аспірантів, спостерігається невелика частка осіб, які захистили дисертацію. У результаті час та ресурси, які витрачає ЗВО та держава, особливо, при підготовці аспірантів за державним замовленням, є неефективними та не дозволяють поповнювати та відтворювати склад НПП у ЗВО.

5. Досліджено стан забезпечення гуртожитками студентів. Виявлено, що за статистичними даними лише 5-7,5% осіб потребують місця у гуртожитку, а у проєкті Концепції державної програми відновлення та

розбудови мережі гуртожитків для студентів ЗВО в Україні на 2021-2025 роки - близько 50%. Проаналізовано закордонний досвід формування кампусної системи гуртожитків та відзначено необхідність реконструкції вітчизняних гуртожитків, адже більша їх частина перебуває у неналежному для проживання стані.

6. Досліджено діяльність вітчизняних ЗВО у глобальній площині шляхом аналізу їх місць у міжнародних рейтингах та виявлено, що значна частка вітчизняних ЗВО, які входять у перелік даних рейтингів, знаходиться на останніх позиціях, що свідчить про низький рівень конкурентоспроможності системи вищої освіти України.

7. Проведений аналіз розвитку маркетингового потенціалу ЗВО, що підпорядковуються МВС, дозволив виявити відсутність їх збалансованого розвитку та вагому розбіжність між проаналізованими економічними показниками діяльності.

8. Запропоновано використовувати індикатор розвитку маркетингового потенціалу на всіх рівнях його формування, що включає інтегральну оцінку рівня розвитку та динаміки системи компонентів маркетингового потенціалу, який розраховується методом багатовимірної середньої.

9. Використано аналітичний інструментарій оцінки розвитку маркетингового потенціалу на національному рівні шляхом використання кластерного аналізу як підходу до групування регіонів України за рівнем розвитку маркетингового потенціалу для аналізу їх стану та стратегічних перспектив розвитку.

### **РОЗДІЛ 3**

## **УДОСКОНАЛЕННЯ РОЗВИТКУ МАРКЕТИНГОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЗВО НА ЗАСАДАХ БЕНЧМАРКІНГУ**

### **3.1. Комплексний механізм розвитку маркетингового потенціалу ЗВО на засадах бенчмаркінгу**

Однією з умов сталої конкурентоспроможності ЗВО є випередження розвитку організації над розвитком соціально-економічних відносин або передбаченні їх майбутнього стану. Водночас зовнішнє середовище для ЗВО характеризується змінами у ціннісних орієнтирах підростаючих поколінь, переходом суспільства до економіки знань, появою нових мейнстрімів (тобто, векторів розвитку зацікавленості населення у певній сфері [281]), та поширенням мережі Інтернет у будь-якій сфері життя – все це зумовлює вносити зміни у звичний ритм функціонування ЗВО. На сьогодні ЗВО, що вміють адаптуватися до змін у суспільстві та економіці, мають більше шансів бути успішними, ніж ті, які використовують традиційні схеми функціонування.

Для підвищення рівня конкурентоспроможності системи вищої освіти України необхідним кроком є формування механізму розвитку маркетингового потенціалу, який буде враховувати особливості надання освітніх послуг ЗВО. Для найбільш швидкого розвитку ЗВО вважаємо за доцільне використовувати бенчмаркінг як основоположний інструмент пошуку необхідних напрямів еволюціонування всіх ключових ресурсів маркетингового потенціалу ЗВО.

У зв'язку з тим, що розвиток на засадах бенчмаркінгу є процесом мало апробованим системою вищої освіти України, вважаємо необхідним запропонувати комплексний механізм, який дозволить передбачити економічні, фінансові, організаційні, поведінкові, гендерні аспекти діяльності ЗВО для подальшого розвитку.

З метою найбільш повного розуміння поняття «механізм розвитку», звернемося до розкриття його сутності через призму суміжних понять: «механізм», «господарський механізм» та «економічний механізм», оскільки у науковій літературі недостатньо, з нашої точки зору, теоретичних досліджень щодо розкриття сутності поняття «механізм розвитку» [282, с. 148; 283; 284, с. 25; 285, с. 25; 286, с. 292; 287, с. 123; 288, с. 665; 289; 290, с. 33; 291, с. 67; 292, с. 19; 293; 294, с. 147] (табл. Ї.1, додаток Ї).

До наведених досліджень слід додати результати наукової роботи Лео Гурвіца, Роджера Маєрсена та Еріка Маскіна, які отримали у 2007 році Нобелівську премію за «основоположний внесок у теорію економічних механізмів» [295]. Лео Гурвіц запропонував розглядати механізм як взаємодію між суб'єктами та центром, що відбувається у три стадії: суб'єктами здійснюється надсилання центру повідомлень ( $m_i$ ); центр, на базі отриманих повідомлень, розраховує можливий результат ( $Y = f(m_1, \dots, m^n)$ ); центр оприлюднює результат ( $Y$ ) та реалізовує його за необхідності. У результаті, у суб'єктів економічних відносин створюється безліч варіацій вибору та результатів, пов'язаних із цим вибором.

Слід зазначити, що наукова думка щодо сутності поняття «механізм», з 2001 року і до сьогодні, докорінно не змінилася. Призначення майже будь-якого механізму розглядається у налагоджені взаємозв'язків між підсистемами, прийнятті рішень на базі отриманої інформації та перетворень у системі для досягнення мети функціонування за допомогою вибраних методів, заходів та інструментів.

«Якщо говорити про змістове наповнення категорії «механізм», то серед усіх роздумів учених можна умовно виділити найбільш типологічні ознаки цієї категорії. Зокрема, механізму притаманні: системність – механізм характеризують як певну цілісну систему послідовних дій та операцій; процесність/динамічність – механізм є найбільш рухомою частиною системи управління, яка, власне, і забезпечує реалізацію процесів управління; структурність – як правило, механізм є складно-структурованою системою,

що поєднує між собою інструменти, важелі, засоби та процеси у певній ієрархічній та логічній послідовності; мультизадачність – за своєю природою механізм володіє якостями реалізації декількох процесів та задач одночасно» [296, с. 104].

Враховуючи вищезазначені основні характеристики механізмів, вважаємо, що механізм розвитку маркетингового потенціалу ЗВО на засадах бенчмаркінгу повинен бути адаптованим до впливу ендогенних та екзогенних факторів, враховувати особливості структури і умов функціонування організації та здійснювати розвиток компонентів у своєму складі з урахуванням внутрішніх зв'язків між ними.

Відповідно, основною метою *механізму розвитку маркетингового потенціалу ЗВО на засадах бенчмаркінгу* слід вважати гармонійний розвиток маркетингового потенціалу на всіх рівнях його формування для забезпечення еволюціонування всіх компонент маркетингового потенціалу ЗВО за допомогою бенчмаркінгу з метою досягнення соціально-економічного розвитку системи вищої освіти України [297].

Досягнення зазначеної мети, на нашу думку, можливе шляхом декомпозиції комплексного механізму на складові у зв'язку з функціональним різноманіттям завдань, що на нього покладаються. Отже, складовими, що, на нашу думку, спроможні реалізувати мету комплексного механізму розвитку маркетингового потенціалу ЗВО на засадах бенчмаркінгу є організаційний, гендерно-поведінковий та фінансово-економічний механізми (рис. 3.1).

Таким чином, виконання завдань комплексного механізму розвитку маркетингового потенціалу на засадах бенчмаркінгу реалізується механізмами, що входять до його складу:

організаційний – побудова ефективних взаємозв'язків між структурними елементами і співробітниками організації для використання бенчмаркінгу з метою впровадження розвитку маркетингового потенціалу у діяльність ЗВО;



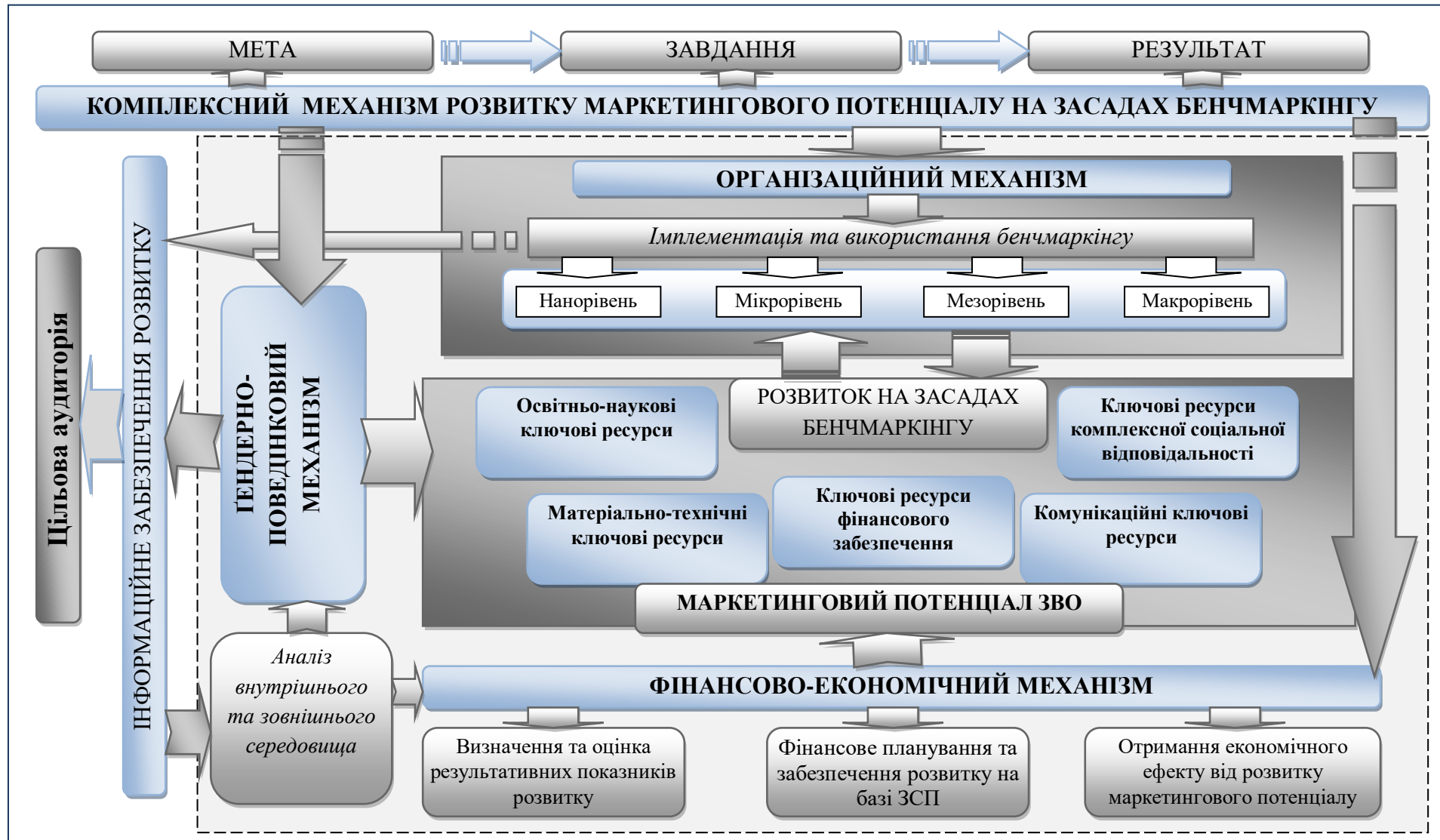


Рис. 3.1. Комплексний механізм розвитку маркетингового потенціалу ЗВО на засадах бенчмаркінгу

Джерело: розробка автора

гендерно-поведінковий – чутливий розвиток маркетингового потенціалу ЗВО для задоволення емоційно-фізіологічних потреб споживачів освітніх послуг з метою відповідності їх очікуванням та підвищення привабливості освітнього середовища України;

фінансово-економічний – систематичний пошук і планування розподілу фінансових ресурсів для забезпечення реалізації ідей щодо розвитку маркетингового потенціалу для підвищення рівня продуктивності праці та конкурентоспроможності системи вищої освіти України.

Необхідність включення організаційної складової у комплексний механізм обумовлена тим, що бенчмаркінг, як інструмент розвитку, не широко розповсюджений у діяльності вітчизняних ЗВО, тому необхідні певні організаційні заходи для ефективної імплементації його у функціонування системи вищої освіти України.

Важливість організаційного механізму також обґрунтовує А.В. Калина. Автор вважає, що використовувати організаційний механізм можливо як самотійно, так і у сукупності з іншими механізмами, з чим ми погоджуємось. Водночас автор наголошує, що організаційний механізм виступає у ролі провідного, а всі інші механізми – сліднують за ним. Відповідно, науковець надає визначення організаційному механізму як логічно обґрунтованої послідовності управлінських дій і методів по реалізації функцій і принципів управління тим чи іншим видом діяльності [298, с. 146].

Таким чином, основоположним механізмом, що забезпечить впровадження розвитку маркетингового потенціалу на засадах бенчмаркінгу у діяльність ЗВО, є організаційний. Зазначений механізм, у складі комплексного, виступає керуючою ланкою всіх змін у ЗВО і визначає мету, задачі та очікувані результати від розвитку маркетингового потенціалу на засадах бенчмаркінгу(рис. 3.2).

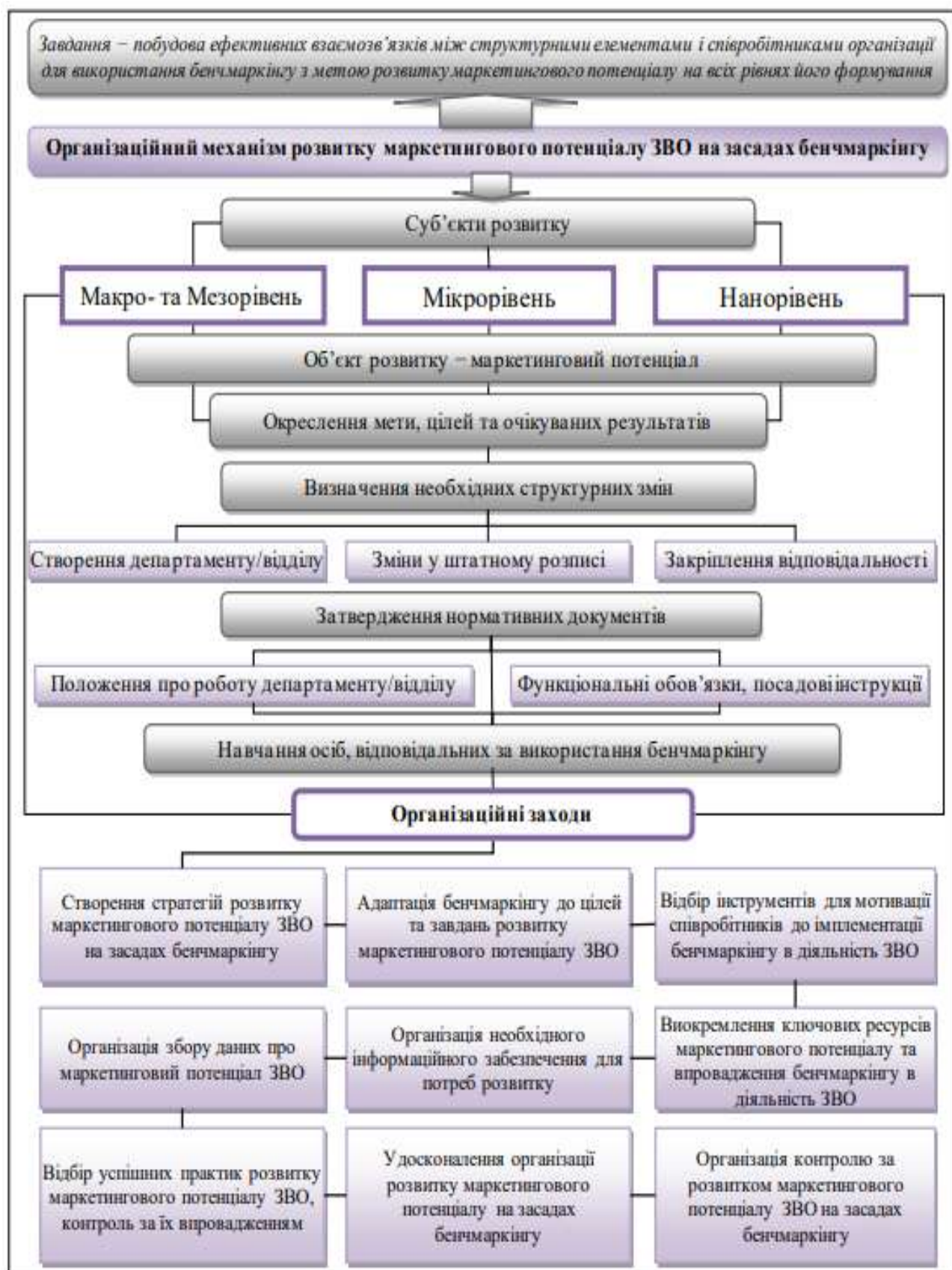


Рис. 3.2. Організаційний механізм розвитку маркетингового потенціалу ЗВО на засадах бенчмаркінгу

*Джерело: розроблено автором*

Відповідно до встановлених пріоритетів відбувається адаптація структури організації до реалізації положень концепції розвитку маркетингового потенціалу ЗВО на засадах бенчмаркінгу, що була окреслена у третьому підрозділі першого розділу.

Складовими організаційного механізму виступають суб'єкти розвитку (національний рівень, регіональний/галузовий, організаційний, особистісний) та об'єкт розвитку – маркетинговий потенціал ЗВО, розвиток якого забезпечується реалізацією структурних змін та удосконаленням компетенцій працівників, а також закріпленням за окремими посадами відповідальності за використання бенчмаркінгу для цілей розвитку.

Також вважаємо за доцільне передбачити формування нових структурних одиниць, відповідальних за проведення бенчмаркінгу, у залежності від рівня, на якому впроваджується розвиток маркетингового потенціалу. Отже, на макрорівні та мезорівні доцільним буде виділяти департаменти та відділи у зв'язку з великим обсягом інформації, що необхідно буде обробляти, для подальшого надання рекомендацій підвідомчим установам. На мікрорівні необхідно виділити як мінімум одну посаду, яка буде передбачати відповідальність за проведення бенчмаркінгу в ЗВО та використанні його результатів під час розвитку маркетингового потенціалу. У разі, коли внесення штатних змін неможливе, доцільним буде коригування посадових обов'язків співробітників у частині їх доповнення виконанням завдань з організації бенчмаркінгу та, за результатами його проведення, формуванні пропозицій керівництву ЗВО щодо напрямів розвитку маркетингового потенціалу. На нанорівні організаційний механізм відповідає за створення умов, необхідних для розвитку особистості, розширенні компетенцій, а також формуванні конкурентоспроможності на ринку праці для споживачів освітніх послуг.

Таким чином, реалізація організаційного механізму розвитку маркетингового потенціалу ЗВО на засадах бенчмаркінгу, як частини комплексного, дозволяє отримати наступні результати:

- обґрунтувати цілі, завдання, очікувані результати проведення бенчмаркінгу;
- на макрорівні/мезорівні – створити відділи, відповідальні за проведення бенчмаркінгу та надання рекомендацій підвідомчим установам щодо найкращих практик розвитку маркетингового потенціалу;
- на мікрорівні – виділити відповідальних осіб за впровадження та використання бенчмаркінгу у ЗВО за результатами організації власних досліджень;
- на нанорівні – розвивати особистісні характеристики як студентів, так і працівників ЗВО.

Таким чином, організаційний механізм передбачає створення *необхідних умов* для ефективного та збалансованого розвитку всіх ключових ресурсів маркетингового потенціалу ЗВО на засадах бенчмаркінгу та подальше його використання в освітньому середовищі України.

На сьогодні становлення економіки знань передбачає для ЗВО розуміння того факту, що увага споживачів зміщена з матеріальної сфери у нематеріальну, відповідно, на сьогодні отримання знань та інформації превалює над володінням більшістю матеріальних благ. Для ЗВО така ситуація є вигірною, адже саме система вищої освіти може стати основним постачальником знань, що потрібні для сучасного суб'єкта економічних відносин. Водночас ЗВО конкурують не лише між собою, а й з безкоштовним/платними он-лайн ресурсами, курсами, тренінгами щодо надання знань у будь-якій області наук, що організовують як офіційно зареєстровані, так і не зареєстровані організації.

Таким чином, для виконання завдань із підвищення рівня конкурентоспроможності системи ЗВО у сучасних умовах необхідно перманентно здійснювати аналіз потреб та очікувань споживачів освітніх послуг, вносити відповідні зміни у діяльність ЗВО та, у результаті, впливати на вибір цільової аудиторії, використовуючи досягнення поведінкової економіки та гендерні особливості майбутніх споживачів освітніх послуг.

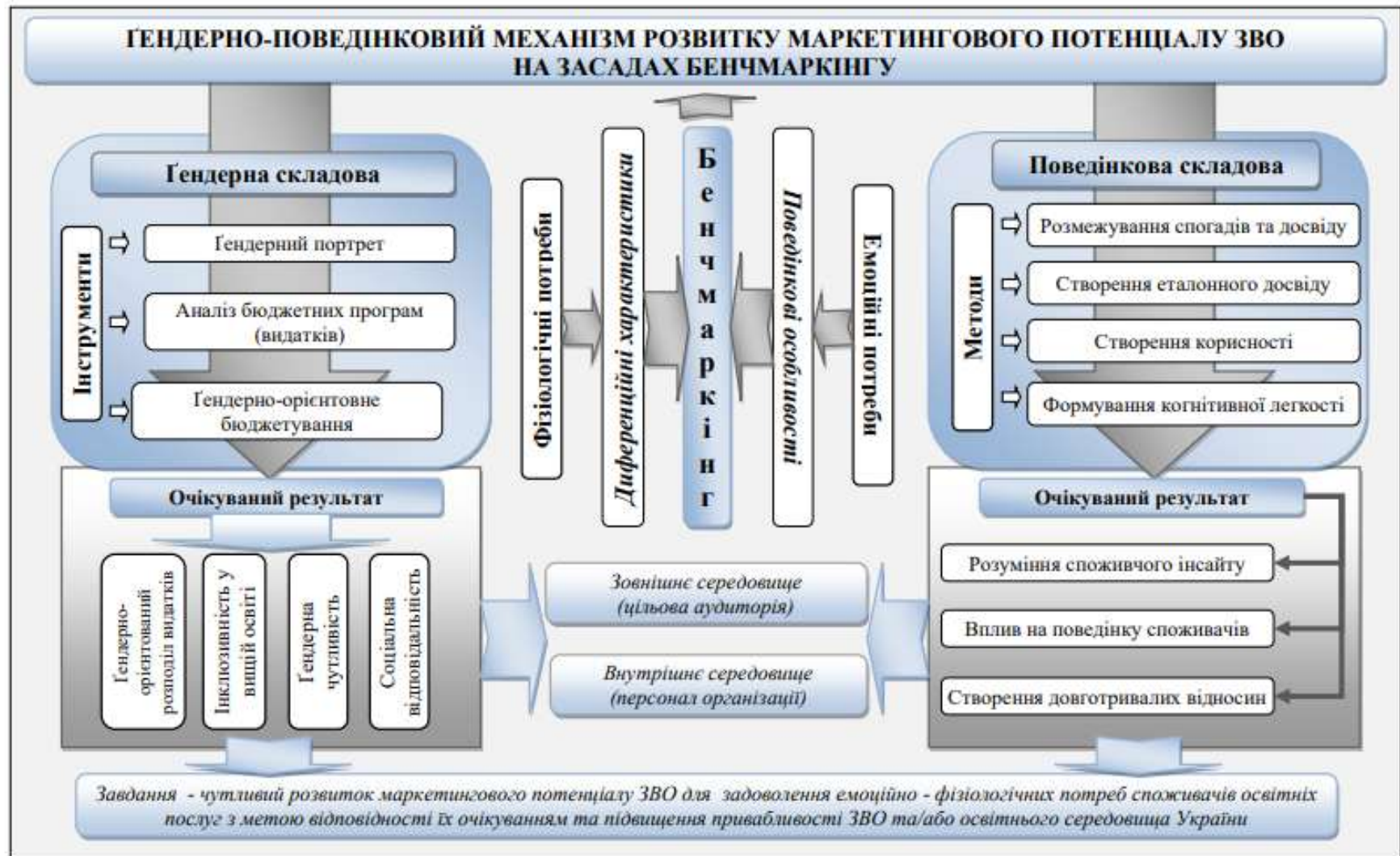


Рис. 3.3. Гендерно-поведінковий механізм розвитку маркетингового потенціалу ЗВО на засадах бенчмаркінгу

Джерело: розроблено автором



На нашу думку, зазначені заходи дозволять втілити реалізацію гендерно-поведінкового механізму, який komponує у собі дві складові: гендерна – відповідає за врахування та задоволення фізіологічних потреб студентів та співробітників ЗВО; поведінкова – відповідає за формування навичок у співробітників ЗВО використовувати особливості поведінки споживачів освітніх послуг як ресурсу для розвитку маркетингового потенціалу (рис. 3.3).

Розглянемо сутність складових гендерно-поведінкового механізму і необхідність їх використання під час розвитку маркетингового потенціалу ЗВО України.

З метою розуміння гендерної складової комплексного механізму, насамперед, необхідно висвітлити визначення поняття «гендер», яке у сучасній літературі розуміється як «комплекс культурних і соціальних характеристик, що охоплює всі сфери діяльності» [299, с. 7]. Найчастіше гендерні характеристики плутають зі статевими, але поняття «гендер» є ширшим та включає у себе диференціацію за віком, статтю, регіоном проживання, освітою й іншими характеристиками особистості.

На сьогодні гендерний підхід у діяльності організацій та положення гендерного бюджетування є пріоритетними напрямками розвитку сучасних організацій відповідно до зазначених цілей сталого розвитку до 2030 року [300], які були окреслені під час Саміту ООН у Нью-Йорку у 2015 році [301]. Гендерна рівність висвітлена у меті № 5 вищезазначеного документу та підкріплена зі сторони України ПКМУ від 11.04.2018 № 273 «Про затвердження Державної соціальної програми забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків на період до 2021 року».

Так, наявність гендерної складової у механізмі покликана забезпечувати надання рівних за якістю та обсягом освітніх послуг всім категоріям споживачів освітніх послуг, а також належні та ергономічні умови навчання і роботи з метою забезпечення зростання рівня привабливості освітнього середовища України як для абітурієнтів, так і кваліфікованих працівників.

Водночас, враховуючи присутність студентів-іноземців в українських ЗВО, уникнення дискримінації за расою, походженням, кольором шкіри та іншими характеристиками осіб, що навчаються, є важливим фактором створення психологічно комфортного середовища для навчання цих осіб у вітчизняних ЗВО.

Бенчмаркінг гендерних інструментів, що використовуються лідерами ринку освітніх послуг, дозволить через призму чужого досвіду та освоєння «гендерних окулярів» швидко реагувати на потреби всіх груп населення та ефективно розвивати маркетинговий потенціал, а також постійно підвищувати рівень конкурентоспроможності та соціальної відповідальності освітнього середовища України.

Реалізація гендерної складової під час розвитку маркетингового потенціалу на засадах бенчмаркінгу передбачає освоєння таких інструментів: створення гендерного портрету, аналіз бюджетних програм (видатків) із позиції гендерного підходу та впровадження, на основі отриманих результатів, гендерно-орієнтованого бюджетування.

Створення гендерного портрету ЗВО, у загальному розумінні, представляє «зріз гендерної ситуації та статистичні дані у сферах демографії, політики та публічного управління, громадсько-політичного життя, зайнятості та безробіття, освіти, охорони здоров'я, правопорушень, бюджетування, а також міжнародні статистичні порівняння» [302].

Гендерний портрет ЗВО можна розуміти як зріз гендерної ситуації серед контингенту студентів та співробітників ЗВО. Необхідність його формування обумовлена доцільністю аналізу структури та складу осіб, задіяних у наданні та отриманні освітніх послуг, за гендерними характеристиками для виявлення та подальшого задоволення їх потреб.

Використання зазначеного інструменту вже розповсюджено на регіональних рівнях, наприклад, сформовано портрет м. Львова [303], м. Кропивницького [304], Дніпропетровської області [305], а гендерний портрет Харкова став переможцем Всеукраїнського конкурсу в 2018 році [306]. Так, деякі області та міста України вже реалізують гендерний підхід для розвитку своїх територій, що може бути



використано ЗВО при впровадженні гендерних інструментів у власну діяльність, або під час співробітництва з місцевою владою у цьому напрямі роботи.

Наступним інструментом гендерної складової механізму є аналіз бюджетних програм (видатків), що передбачає дослідження витрат як головних розпорядників бюджетних коштів, так і самих ЗВО, на предмет врахування потреб споживачів освітніх послуг при розподілі видатків. Наприклад, для ЗВО зі специфічними умовами (наприклад, ЗВО, що підпорядковані МВС) навчання важливо проаналізувати врахування анатомічних особливостей чоловіків та жінок при забезпеченні їх речовим майном.

У результаті аналізу формується висновок щодо рівня чутливості організації до гендерних характеристик споживачів освітніх послуг, та на підставі цього вводиться у дію третій інструмент гендерної складової – гендерно-орієнтоване бюджетування (далі – ГОБ), яке дозволяє, створити гендерно чутливі бюджети, тобто такі, що враховують потреби осіб, задіяних у функціонуванні освітнього середовища.

У науковій літературі проблематика ГОБ розглядається у працях О.В. Голинської [307], А. М. Ковальчук [308], Т. А. Коляди [309], Л. Наливайко та Д. Фоміної [310], Т. Д. Таукешеві та Г. В. Даудові [311], Г. М Терещенко та О. С.Чернюк [312] та інших.

У сучасній літературі ГОБ визначається як «інструмент, спрямований на інтеграцію гендерної складової у бюджетний процес. Його слід розглядати як впливовий елемент управлінської діяльності, пов'язаний із розробкою бюджетів різних рівнів, що надає важливу інформацію фахівцям, які приймають рішення щодо розподілу бюджетних коштів. Розробка ГОБ дозволяє побачити, як доходи та видатки бюджету впливають на соціально-економічне становище й можливості жінок та чоловіків, а також на аспекти рівності між жінками й чоловіками у країні. Як інструмент управлінської технології ГОБ дозволяє оцінити, як і якою мірою державна політика у сфері розподілу видатків бюджету впливає на чоловіків і жінок як споживачів послуг, користувачів інфраструктури та платників податків» [313, с. 6].

На сьогодні на макрорівні реалізується проєкт «Гендерне бюджетування в Україні», що впроваджено з 2013 року з кінцевими строками реалізації до 31 грудня 2021 року [314]. У межах цього проєкту планується популяризувати та використовувати гендерний підхід у плануванні видатків Державного бюджету. За час існування проєкту основні його положення були використані на різних рівнях акумулювання державних фінансів, серед яких на національному рівні – головними розпорядниками бюджетних коштів, наприклад, Міністерством фінансів України у бюджетному запиті на 2021 рік враховано гендерні аспекти використання видатків. На місцевому рівні до проєкту залучені державні адміністрації, Центри розвитку місцевого самоврядування, благодійні організації, а також об'єднані територіальні громади.

Передумовою впровадження гендерного бюджетування у роботу інших державних організацій стала залученість головних розпорядників бюджетних коштів у реалізацію головних положень зазначеного проєкту. Таким чином, на сьогодні ГОБ є інструментом, що використовується на всіх рівнях використання бюджетних коштів та надалі популяризується.

Таким чином, результатом використання гендерної складової у комплексному механізмі розвитку маркетингового потенціалу ЗВО на засадах бенчмаркінгу є:

- інклюзивність – можливість надання освітніх послуг та робочих місць для всіх категорій населення, уникнення дискримінацій за будь-якими ознаками;
- гендерна чутливість – реагування на зміни у потребах усіх категорій осіб задіяних у наданні та отриманні освітніх послуг;
- гендерно-орієнтований розподіл видатків – використання фінансових ресурсів з урахуванням виявлених потреб на базі попередньо проведеного гендерного аналізу;
- соціальна відповідальність – залученість до гармонізації розвитку суспільних відносин, що виникають у процесі надання освітніх послуг.

Також гендерний підхід у діяльності організацій створює необхідні умови для комфортної праці співробітників, формуванні почуття захищеності та значущості, що підсилює мотивацію до праці та бажання розвиватися. У результаті, реалізація

гендерної складової впливає на розвиток кадрового потенціалу ЗВО, відповідно, на якість освітніх послуг, що визначаються абітурієнтами як головний критерій вибору ЗВО.

Таким чином, для реалізації гендерної складової розвитку маркетингового потенціалу ЗВО важливо усвідомлювати, що гендерні інструменти однаково доступні міністерствам, адміністраціям на регіональному рівні та ЗВО. Відповідно, їх активне використання на всіх рівнях формування маркетингового потенціалу дозволить підвищити рівень конкурентоспроможності освітнього середовища України.

Так, при розвитку ключових ресурсів маркетингового потенціалу, орієнтація на фізіологічні потреби споживачів освітніх послуг є важливим напрямом збільшення чисельності абітурієнтів, але не єдиним. За пірамідою А. Маслоу після задоволення фізіологічних потреб слідує необхідність угамувати емоційні потреби, відповідно, друга складова гендерно-поведінкового механізму націлена на пізнання та аналіз емоційних потреб споживачів освітніх послуг, критеріїв їх вибору ЗВО та, на базі отриманої інформації, здійсненні впливу на їх економічні рішення. Таким чином, поведінкова складова передбачає застосування напрацювань поведінкових наук для розвитку маркетингового потенціалу ЗВО на засадах бенчмаркінгу.

Оскільки у третьому підрозділі першого розділу було визначено мету концепції розвитку маркетингового потенціалу ЗВО як підвищення рівня конкурентоспроможності національної системи вищої освіти на міжнародному ринку освітніх послуг, відповідно, розуміння, що саме є конкурентною перевагою ЗВО, з точки зору цільового споживача, визначає напрями для подальшого збалансованого розвитку маркетингового потенціалу. Саме тому розуміння мотивів прийняття рішень абітурієнтами є пріоритетним напрямом соціальних досліджень ЗВО для ефективного досягнення зазначеної мети.

Вагомий внесок у розвиток поведінкової економіки внесли Талер Р. [315], Аріелі Д. [316], Санстейн К. [317], Акерлоф Дж. та Шиллер Р. [318], Тверські А. [319] а інші, які на прикладі багатьох експериментів довели, що емоції людей впливають на їх вибір, у тому числі й на економічні рішення. Отже, досягнення

поведінкової економіки пояснюють емоційну сторону вибору споживачів, обґрунтовують можливу ірраціональність та архітектуру побудови емоційно-стійких відносин «споживач-продавець».

Українські державні організації неприбуткової сфери, у тому числі ЗВО, на сучасному етапі розвитку економічних відносин нечасто звертаються до положень поведінкової економіки, що пояснюється закордонним походженням зазначеного напрямку науки та відсутністю досвіду її використання у вітчизняному освітньому середовищі. Відповідно, використання бенчмаркінгу, як інструменту розвитку маркетингового потенціалу ЗВО, на прикладі досвіду інших організацій дозволить побачити реакцію споживача у тій чи іншій ситуації та емоційний зв'язок із прийнятими економічними рішеннями. Таким чином, бенчмаркінг є інструментом збору не лише можливих напрямів розвитку маркетингового потенціалу, а й інформації про поведінку сучасних споживачів освітніх послуг під впливом різних факторів.

На основі напрацювань поведінкової економіки ЗВО мають можливість використовувати наступні методи розвитку маркетингового потенціалу:

Формування **когнітивної легкості** – створення доступності та легкості сприйняття вихідної інформації, її повтору, для того, щоб «розслабити» розум споживача освітніх послуг та уникнути напруження нервової системи при першому зверненні до ЗВО, а також встановити довірчі відносини між споживачем та надавачем освітніх послуг. Так, ЗВО ніколи не повинні економити на якості зображення профорієнтаційної продукції та матеріалів, із якої вона виготовляється. Адже підсвідомість осіб схильна асоціювати розмите зображення або дешевий папір, на якому здійснений друк, з неуспішними організаціями, у той самий час, коли профорієнтаційна продукція лідера системи вищої освіти буде з чітким зображенням та на глянцевому паперу.

Також із метою розвитку комунікаційних ключових ресурсів маркетингового потенціалу для ЗВО необхідно постійно з'являтися у полі зору цільової аудиторії, телебачення, радіо, реклама у соціальних мережах, організація флешмобів тощо.

Майбутній споживач має бути впевненим, що вже знайомий із діяльністю організації, адже так формується довірче ставлення до ЗВО.

У той самий час когнітивні легкість має супроводжувати споживачів освітніх послуг на всіх етапах надання освітньої послуги – від моменту вступу до випуску, з метою формування позитивної громадської думки щодо діяльності ЗВО.

**Розмежування спогадів та досвіду** – ЗВО повинен розуміти, що спогади про навчання та досвід навчання це різні речі, які потрібно враховувати при організації надання освітніх послуг та взаємодії з цільовою аудиторією. Так, якщо за час навчання, в особи не було конфліктів із персоналом ЗВО або неприємних ситуацій, а при отриманні диплому – відбулися (наприклад, не видано диплом вчасно) особа скоріш за все буде згадувати саме останні негативні емоції, які є спогадами, а не досвід навчання у ЗВО або якість освітніх послуг. Напрацювання науковців, що спеціалізуються на поведінковій економіці, наголошують на тому, що найчастіше відбувається ігнорування досвіду через останній спогад. Вплив спогадів споживачів освітніх послуг на імідж ЗВО визначає необхідність врахування їх емоцій на всіх стадіях надання освітньої послуги.

**Створення еталонного досвіду** – формування високого рівня обслуговування споживачів освітніх послуг під час вступу, навчання, випуску та реагування на звернення осіб після закінчення навчання. Так, перша взаємодія споживача освітніх послуг із ЗВО є досвідом від якого відштовхується особа при порівнянні двох подібних організацій.

Для розвитку маркетингового потенціалу та підвищення рівня конкурентоспроможності необхідно створити такі умови надання освітніх послуг, що будуть відповідати або перевищувати очікування споживачів. Також, у цьому випадку, важливо проводити бенчмаркінг не лише для популяризації ЗВО, а для оптимізації внутрішніх процесів із метою імплементації у діяльність найкращих практик роботи загалом.

**Створення корисності** – обґрунтування для споживача освітніх послуг переваг навчання у конкретному ЗВО та додаткової користі. Ден Аріелі зазначив, що «люди внутрішньо бояться втрат», саме тому при двох варіантах «безкоштовно

неякісний товар/послуга» та «дешево якісний товар» майже всі надають перевагу безкоштовному. Врахування при розвитку маркетингового потенціалу психологічного страху осіб втратити користь від чого-небудь, куди вкладаються зусилля та/або кошти, дозволить вжити заходи для переконання цільової аудиторії щодо відсутності будь-яких втрат на всіх стадіях отримання освітньої послуги. Крім того, можливо передбачити під час навчання у ЗВО, наприклад, отримання додаткових безкоштовних сертифікатів або дипломів, знижок на додаткові платні послуги тощо. Таким чином, поведінкова складова комплексного механізму націлена на управління поведінкою споживача та розуміння його потреб. Також використання поведінкових методів у роботі ЗВО дозволяє зрозуміти споживчий інсайт, а саме – фактори вибору особами конкретного ЗВО та розуміння ірраціональності у поведінці споживачів.

Крім того, використання елементів поведінкової економіки дозволить створити довготривалі та надійні відносини зі споживачами освітніх послуг, а саме: підтримку після випуску (наприклад, допомога у пошуку роботи), заснування асоціації випускників, організація зустрічей випускників тощо. У той самий час довірчі відносини повинні зберігатися і під час навчання як база формування позитивних як спогадів, так і досвіду.

Таким чином, гендерно-поведінковий механізм розвитку маркетингового потенціалу ЗВО як частина комплексного механізму дозволяє врахувати потреби та очікування цільової аудиторії з метою розуміння напрямів розвитку ключових ресурсів маркетингового потенціалу та виявлення нових компонент, необхідних для підвищення рівня конкурентоспроможності.

У той самий час для більшості заходів із розвитку маркетингового потенціалу ЗВО необхідним є належне фінансове забезпечення, проведення аналізу стану ключових ресурсів маркетингового потенціалу та перспектив їх розвитку. Для виконання таких завдань доцільно у складі комплексного механізму з розвитку маркетингового потенціалу виділяти фінансово-економічний механізм, що дозволить створити належні фінансові та економічні умови для досягнення бажаних цілей функціонування ЗВО (рис. 3.4).

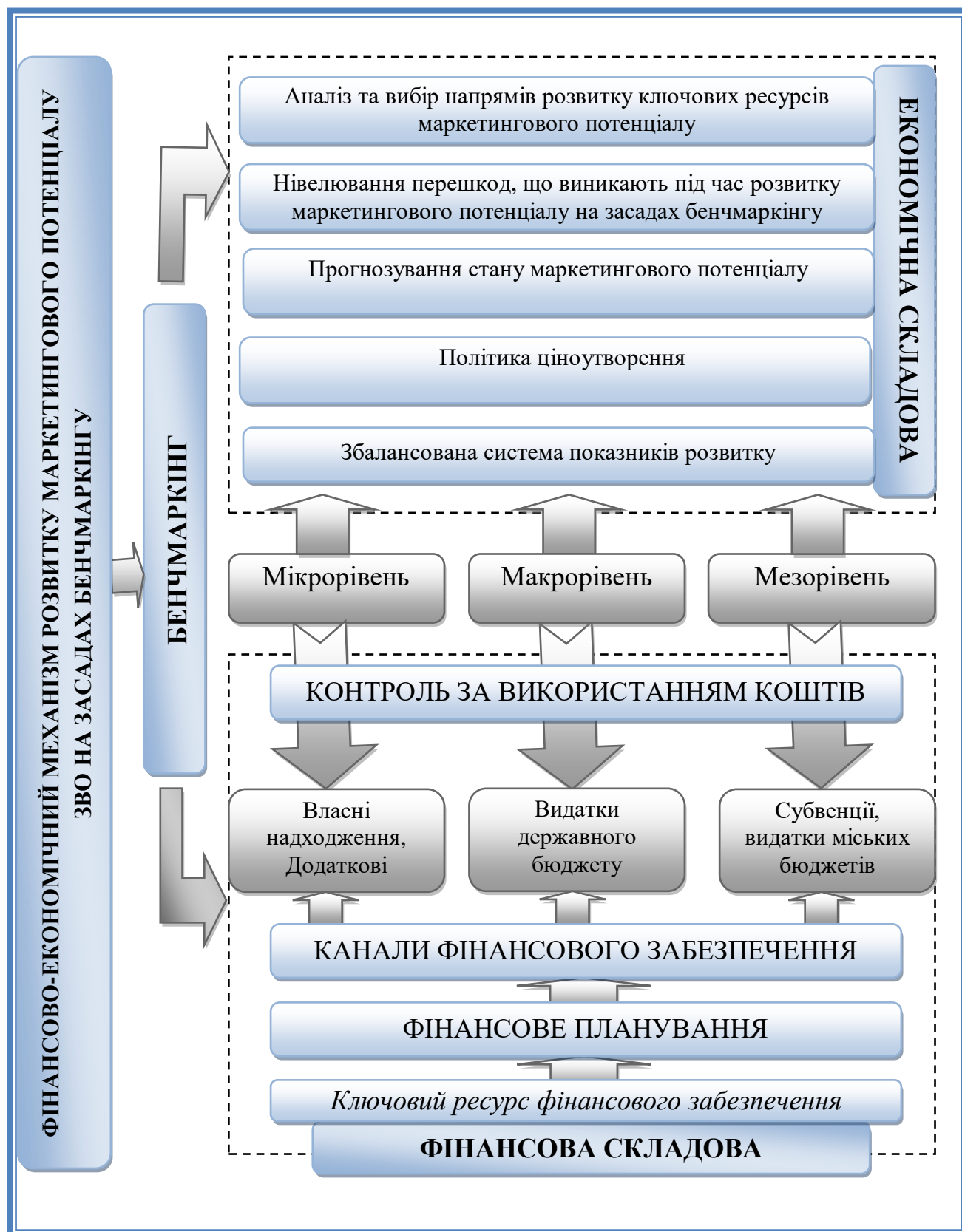


Рис. 3.4. Фінансово-економічний механізм розвитку маркетингового потенціалу ЗВО на засадах бенчмаркінгу

Джерело: розроблено автором

При обґрунтуванні концепції розвитку маркетингового потенціалу ЗВО на засадах бенчмаркінгу було відзначено особливу роль фінансових ресурсів, як можливостей розвитку маркетингового потенціалу ЗВО, та економічних ефектів, як наслідків такого розвитку. В результаті, декомпозиція запропонованого фінансово-економічного механізму на складові дозволить обґрунтувати необхідність включення як фінансової складової, так і економічної у комплексний механізм розвитку маркетингового потенціалу ЗВО на засадах бенчмаркінгу.

Фінансовий аспект механізму визначає ефективне використання наявних коштів та пошук додаткових, а економічний – дозволяє визначати рентабельність та ціну платних послуг, прогнозувати витрати та доходи, проводити аналіз причин зниження або підвищення конкурентоспроможності, а також виявляти потреби споживачів, перешкоди та переваги впровадження бенчмаркінгу, ризики, необхідні ресурси для розвитку, динаміку стану маркетингового потенціалу, перспективні напрямки його розвитку, результативність розвитку, що виражається в економічних ефектах. Також роль фінансово-економічного механізму полягає у використанні мотиваційних інструментів впливу на співробітників для впровадження та реалізації концепції розвитку маркетингового потенціалу ЗВО на засадах бенчмаркінгу.

«Важливим є розуміння того, що фінанси – це не грошові кошти чи будь-які інші активи, які є лише інструментом. Фінанси – це сукупність економічних відносин, які опосередковують фінансову діяльність стосовно формування та використання відповідних вартісних фондів і які можуть виникати між різними суб'єктами, що беруть участь у таких відносинах, а саме:

- між державними органами та юридичними і фізичними особами у країні,
- між юридичними або фізичними особами різних країн,
- між юридичними або фізичними особами і міжнародними фінансово-кредитними установами,
- між окремими державами та міжнародними фінансово-економічними інституціями» [320, с.17].

Саме тому доцільним при обґрунтуванні фінансово-економічного механізму є виокремлення фінансової частини як окремої складової та акцентувати на ній увагу,



оскільки одним із ключових ресурсів маркетингового потенціалу є саме фінансовий. У зв'язку з можливістю фінансових ресурсів забезпечувати розвиток компонентів маркетингового потенціалу на засадах бенчмаркінгу, необхідними елементами фінансової складової запропонованого механізму є фінансове планування, забезпечення та контроль за розвитком кожного ключового ресурсу маркетингового потенціалу.

**Фінансове планування** передбачає розподіл наявних коштів ЗВО з урахуванням аналізу потреб та вимог внутрішнього та зовнішнього середовища за напрямками, що передбачають розвиток ЗВО. Основними об'єктами фінансового планування виступають **канали фінансового забезпечення**: кошти загального (державне фінансування) та спеціального фонду кошторису ЗВО (плата за освітні послуги, благодійні внески, дарунки, надходження від додаткових видів господарської діяльності тощо).

Загальний фонд кошторису ЗВО формується з коштів, що виділяються головними розпорядниками. Саме тому держава у ролі відомчих організацій відіграє важливу роль для ЗВО у напрямку фінансового забезпечення їх розвитку. Водночас реалії сьогодення пропонують ЗВО державну політику фінансування, що передбачає переважно орієнтацію на власні зусилля та пошук каналів залучення фінансових ресурсів, особливо, якщо ЗВО на сьогодні є не лідером освітнього середовища України, оскільки за формулою розподілу видатків бюджету, найбільше фінансування отримують найсильніші ЗВО за визначеними у ПКМУ № 1146 критеріями.

Крім того, пошук додаткових каналів надходжень коштів не виключає співпрацю з міськими радами. Так, отримання субвенцій на розвиток будь-якого ключового ресурсу маркетингового потенціалу є додатковим джерелом надходжень і дозволяє ЗВО здійснювати розвиток конкурентних переваг.

Таким чином, особлива увага ЗВО повинна приділятися бенчмаркінгу найкращих практик самостійного фінансового забезпечення діяльності та розвитку ЗВО, відповідно, пошуку каналів надходжень коштів до спеціального фонду кошторису, якими користуються ЗВО у всьому світі для орієнтації на розвиток всіх

ключових ресурсів маркетингового потенціалу власними силами за умов відсутності державної підтримки.

В українському освітньому середовищі є певний досвід пошуку донорів, отримання дарунків та грантів, поодинокі випадки благодійних внесків у розмірах, достатніх для розвитку ЗВО. Водночас, як правило, такою діяльністю займаються не окремі співробітники, а особи, які поєднують виконання основних функціональних обов'язків з другорядними, відповідно, якість другорядних страждає, у зв'язку з перенавантаженням працівника, або за браком знань у фандрайзинговій діяльності.

Таким чином, фінансове забезпечення розвитку маркетингового потенціалу закладів ЗВО на засадах бенчмаркінгу є необхідним на кожному з рівнів такого розвитку. Адже модернізація матеріально-технічної бази, залучення висококваліфікованих спеціалістів або створення відділів, відповідальних за проведення бенчмаркінгу, мотивація до розвитку, оплата реклами, іміджевої продукції, організація проведення культурно-масових заходів – все це найчастіше потребує фінансових ресурсів.

У той самий час ЗВО необхідно витрачати фінансові ресурси відповідно до діючого законодавства та користуватись нормативно-правовою базою при здійсненні видатків, адже повної автономії у використанні коштів у вітчизняних ЗВО на сьогодні не передбачено. Крім того, забороняється здійснювати видатки за загальним фондом згідно ПКМУ від 11 жовтня 2016 р. № 710 «Про ефективне використання державних коштів» на друк продукції, «не пов'язаної з виконанням завдань і функцій органів державної влади та інших державних органів» [321]. Відповідно, витрачати кошти на комунікацію ЗВО з цільовою аудиторією у вигляді будь-якої друкованої продукції за рахунок державного бюджету забороняється, а також витрати на проведення виставок, ярмарків, з'їздів, симпозіумів, конгресів, проведення заходів із відзначення пам'ятних та історичних дат, ювілеїв ЗВО повинні оплачувати власними силами.

Таким чином, підтримка розвитку ЗВО відомчими установами дозволяє ефективно та у взаємозв'язку розвивати маркетинговий потенціал ЗВО на засадах бенчмаркінгу та впроваджувати нові ідеї в освітнє середовище одразу на мікро-,

мезо- та макрорівнях. Водночас ЗВО постійно знаходяться у полі зору контролюючих органів та департаментів відомчих установ, що передбачає здійснювати розподіл коштів не лише для потреб розвитку маркетингового потенціалу, а відповідно до діючих нормативно-правових документів.

Отже, безпосереднім суб'єктом реалізації фінансової складової комплексного механізму розвитку маркетингового потенціалу на засадах бенчмаркінгу є ЗВО. Ефективність кроків щодо залучення, планування та використання фінансових ресурсів передбачає можливість відповідати очікуванням споживачів освітніх послуг, а також мотивувати персонал до саморозвитку та вкладень у набуття нових знань та навичок.

Отримання необхідних фінансових ресурсів не завжди означає їх раціональне та ефективне використання. Саме економічний аспект функціонування комплексного механізму дозволяє встановлювати пріоритети розвитку, здійснювати аналіз стану компонент маркетингового потенціалу та приймати рішення, що у результаті будуть надавати економічний ефект від функціонування ЗВО. Відповідно до зазначеного органічна взаємодія фінансової та економічної складової дозволяє брати до уваги причинно-наслідкові зв'язки, що виникають між всіма ключовими ресурсами маркетингового потенціалу в процесі їх розвитку, а також стан ЗВО загалом. Отже, економічна складова фінансово-економічного механізму включає у себе наступні інструменти:

**Аналіз та вибір напрямів розвитку ключових ресурсів маркетингового потенціалу.** Передбачає використання методів статистичного та економічного аналізу стану наявних ключових ресурсів маркетингового потенціалу для вибору можливих напрямів та пріоритетів розвитку, а також пошук нових компонент маркетингового потенціалу. Імплементация бенчмаркінгу як інструменту розвитку маркетингового потенціалу ЗВО передбачає проведення аналізу діяльності конкурентів, лідерів ринку освітніх послуг, інших організацій з метою виявлення найкращих практик господарювання та впровадження їх у діяльність, а також раціонального розподілу фінансових ресурсів на всі заходи з розвитку.

**Нівелювання перешкод, що виникають під час розвитку маркетингового потенціалу на засадах бенчмаркінгу.** Економічна складова у комплексному механізмі дозволяє подолати перешкоди при впровадженні бенчмаркінгу що були описані у третьому підрозділі першого розділу. Відповідно, нівелювання ризиків пов'язаних з неспроможністю використати бенчмаркінг як інструмент розвитку, значно підсилює можливості якісного його впровадження у діяльність ЗВО, а також дозволить уникнути гальмування розвитку маркетингового потенціалу в ЗВО на засадах бенчмаркінгу (табл. І.2, додаток І).

Так, нейтралізація перешкод, що можуть знижувати ефективність проведення бенчмаркінгу, розпочинається з попереднього аналізу їх наявності у ЗВО. Після проведення аналізу наявних перешкод доцільно встановити характер та силу їх впливу. Надалі приймаються рішення щодо необхідних заходів впливу на виявлені перешкоди для забезпечення збалансованого розвитку всіх компонент ключових ресурсів маркетингового потенціалу ЗВО.

**Прогнозування стану маркетингового потенціалу.** Вплив на розвиток маркетингового потенціалу передбачає визначення майбутнього стану всіх наявних компонент ключових ресурсів та/або їх впливу на діяльність організації. У першому підрозділі першого розділу було відзначено, що компоненти маркетингового потенціалу схильні до коливань корисності від їх використання, відповідно до чого були виділені компоненти-агресори та компоненти-розвитку, що визначає необхідність прогнозування їх впливу на стан ЗВО. Також компонентам маркетингового потенціалу притаманна наявність життєвого циклу, адже сила їх впливу на розвиток ЗВО за умов перманентної зміни зовнішнього та внутрішнього середовища постійно змінюється.

Наприклад, на сьогодні друкована продукція для сучасного абітурієнта менш інформативна, ніж офіційні сайти або чат-боти, які можуть у режимі реального часу проконсультувати щодо всіх наявних питань, пов'язаних зі вступом.

Таким чином, розвиток соціально-економічних відносин передбачає прогнозування стану маркетингового потенціалу як математичними методами

(наприклад, побудова економіко-математичних моделей), так і причинно-наслідковими, інтуїтивними тощо.

**Політика ціноутворення.** Вартість освітніх і додаткових послуг є компонентом ключових ресурсів маркетингового потенціалу та впливає на формування першої фінансової комунікації з майбутніми споживачами освітніх послуг, адже відображає статус ЗВО. Крім того, попит на освітні послуги певною мірою визначається встановленою ЗВО вартістю, тому розвиток цієї компоненти потребує особливої уваги, оскільки у підсумку формує спеціальний фонд ЗВО.

Кожен ЗВО має право вибирати стратегію формування вартості платних послуг. Водночас, на сьогодні існують обмеження щодо недопущення зниження вартості освітніх послуг за популярними в Україні спеціальностями нижче встановленого рівня, який розраховується за методикою визначеною у ПКМУ №191.

Також важливим при ціноутворенні є врахування фінансового становища цільової аудиторії, середнього рівня заробітних плат у регіоні, перелік спеціальностей, за якими здійснюється підготовка фахівців, рейтинг ЗВО та інших факторів, що можуть суттєво вплинути на чисельність абітурієнтів.

Таким чином, формування раціонального підходу при встановленні вартості послуг, що надаються ЗВО передбачає врахування стану ключових ресурсів маркетингового потенціалу та впливає на економічні рішення цільової аудиторії.

**Контроль ефективності розвитку.** Вплив на будь-який об'єкт з метою його розвитку передбачає вчасне реагування на відхилення від бажаних результатів або прогнозування їх динаміки. Для того, щоб об'єктивно оцінювати ефективність заходів із розвитку необхідно реалізовувати функцію контролю, яка дозволяє порівнювати отримані результати з еталонними (бажаними) значеннями показників діяльності.

Необхідність оцінки як маркетингового потенціалу, так і потенціалу організації загалом висвітлена у наукових роботах [322; 323; 324]. Доктор економічних наук, професор Т. І. Лепейко та кандидат економічних наук А. М. Баланович відзначають необхідним та важливим кроком при розробці показників комплексної оцінки розвитку здійснювати аналіз особливостей діяльності

організацій, що досліджуються. На їх думку зазначений аналіз впливає на остаточний вибір необхідних груп показників, що у підсумку дозволить дати більш точну оцінку рівня розвитку [325].

Водночас у науковій літературі майже відсутні напрацювання щодо визначення результативних показників розвитку маркетингового потенціалу ЗВО, за якими можливо здійснювати контроль за ефективністю такого розвитку на засадах бенчмаркінгу, у тому числі спостереження, коригування, аналіз фактичного стану тощо.

Проводити систематичний контроль за динамікою розвитку ключових ресурсів маркетингового потенціалу ЗВО дозволяє встановлення термінів та визначення результативних показників. Так, при здійсненні контролю за успішністю впровадження заходів із розвитку маркетингового потенціалу, що були запропоновані на базі проведення бенчмаркінгу, доцільно формувати звіти, які дозволять побачити реальний ефект від імплементації бенчмаркінгу як інструменту розвитку. У зв'язку з тим, що бенчмаркінг не широко розповсюджений у діяльності вітчизняних ЗВО та досвід його використання не значний, на нашу думку, раціонально встановлювати квартальні та річні терміни звітування з метою підвищення якості впровадження заходів із розвитку та збільшення часу, необхідного на освоєння працівниками особливостей проведення бенчмаркінгу та впровадження його результатів у діяльність ЗВО.

Для кількісної оцінки результатів розвитку на засадах бенчмаркінгу пропонуємо використовувати систему показників, яка складається з результативного показника першого рівня, а саме — «Чисельність абітурієнтів», що контролює досягнення мети концепції розвитку маркетингового потенціалу на засадах бенчмаркінгу. Результативні показники другого рівня утворюють збалансовану систему показників (далі – ЗСП) розвитку маркетингового потенціалу та дозволяють здійснювати контроль за розвитком ЗВО у межах кожного із компонентів маркетингового потенціалу. Таким чином, запропонована модель ЗСП розвитку маркетингового потенціалу на засадах бенчмаркінгу дозволяє диференціювати індикатори розвитку маркетингового потенціалу за ключовими ресурсами

маркетингового потенціалу та визначити мету розвитку за кожною перспективою, а також кроки її досягнення, що у результаті дозволить досягнути стратегічної мети розвитку маркетингового потенціалу ЗВО – забезпечити конкурентоспроможність на засадах збалансованого розвитку системи компонентів маркетингового потенціалу на засадах бенчмаркінгу.

Таким чином, визначення показників та їх індикаторів за допомогою ЗСП, за якими буде проводитись оцінка результатів розвитку маркетингового потенціалу, дозволить максимально швидко наблизитись до реалізації стратегічної мети функціонування ЗВО, а також спрямовувати розвиток для її досягнення.

Таким чином, основними результатами функціонування фінансово-економічного механізму у складі комплексного є:

- ефективне фінансове планування та забезпечення розвитку;
- визначення та оцінка результативних показників розвитку;
- отримання позитивного ефекту від розвитку маркетингового потенціалу (підвищення рівня продуктивності праці та конкурентоспроможності, вибір результативних показників та оцінка розвитку, збільшення надходжень, залучення додаткових коштів, вибір цінової політики, здійснення прогнозування, планування збалансованого розвитку маркетингового потенціалу тощо).

Загалом використання комплексного механізму розвитку маркетингового потенціалу ЗВО на засадах бенчмаркінгу передбачає отримання таких результатів: набуття навичок планування розвитку системи вищої освіти України; дослідження бенчмаркінгу як інструменту розвитку; використання мотиваційних інструментів для розвитку особистості та ЗВО; врахування сучасних тенденцій розвитку суспільства щодо поширення концепції гендерної чутливості та ГОБ; використання досягнень поведінкової економіки; пошук та розширення джерел фінансового забезпечення розвитку маркетингового потенціалу ЗВО, акумуляція фінансових ресурсів; аналіз, планування та прогнозування стану ключових ресурсів маркетингового потенціалу ЗВО; формування системи показників результативності розвитку з урахуванням специфіки роботи кожного ЗВО; проведення бенчмаркінгу за всіма наявними ключовими ресурсами маркетингового потенціалу та

використання результатів досліджень під час його розвитку; створення якісних інформаційних каналів та фільтрів вхідних потоків даних для прийняття рішень щодо напрямів розвитку маркетингового потенціалу; налагодження діалогу та взаємодії з органами місцевої влади та міністерствами щодо підтримки проведення бенчмаркінгу для отримання найкращих результатів діяльності не лише окремо взятого ЗВО, а всієї системи вищої освіти України тощо.

Таким чином, синергія запропонованих механізмів та використання бенчмаркінгу дозволяє досягати максимально ефективного розвитку маркетингового потенціалу ЗВО, адже запропоновані механізми (організаційний, гендерно-поведінковий, фінансово-економічний), що входять до складу комплексного, враховують організаційні зміни, поведінку споживачів, їх потреби, необхідні економічні та фінансові кроки для підвищення конкурентоспроможності як окремо взятої особи, так і системи вищої освіти України загалом.

Прийняття рішень щодо розвитку кожного ключового ресурсу маркетингового потенціалу здійснюється за допомогою інформаційного забезпечення, що виступає окремим елементом розвитку маркетингового потенціалу ЗВО на засадах бенчмаркінгу та потребує подальших ґрунтовних наукових досліджень.

### **3.2. Інформаційне забезпечення розвитку маркетингового потенціалу ЗВО на засадах бенчмаркінгу**

Економічні рішення суб'єктів ринку освітніх послуг приймаються на основі отриманої інформації у її кількісному або якісному виразі. Інформація у період пануючої на сьогодні економіки знань є основним джерелом формування економічної безпеки організації, вибору напрямів розвитку ЗВО, а також формування точок зору і уподобань у споживачів освітніх послуг.

Кількість та обсяг інформаційних ресурсів перманентно збільшується, що зменшує їх якість та потребує наявності критичного мислення у керівництва щодо використання отриманих даних у діяльності ЗВО. Отже, сучасні ЗВО є заручниками вимог економіки знань у частині необхідності формування якісних інформаційно-



комунікаційних технологій для отримання різними способами достовірних даних, та надсилання інформації у зовнішнє середовище з метою ознайомлення цільової аудиторії з розвитком всіх ключових ресурсів маркетингового потенціалу ЗВО.

Інформація – безцінний товар сьогодення та майбутнього, який завжди буде актуальним у різних сферах людської діяльності. Вона має ту принципову перевагу, що, на відміну від усіх інших видів ресурсів розвитку, які неминуче скорочуються у процесі практичного використання у результаті інформаційно-аналітичної діяльності здатна навіть збільшуватися [326, с. 140].

Оскільки поняття «інформація» вживається на сьогодні у різних інтерпретаціях, доцільно їх згрупувати за найбільш загальними підходами її розуміння (рис. 3.5).



Рис. 3.5. Підходи до розуміння поняття «інформація»

Джерело: побудовано на базі [327]

Отже, інформація є цінним нематеріальним ресурсом і представляє практичний інтерес для всіх суб'єктів ринкових відносин. Її цінність полягає у можливості прийняття раціональних рішень для покращення економічного становища організації та уникнення фінансових втрат.

Система вищої освіти залежить від достовірності та якості інформації не менш, ніж приватні організації, що націлені на отримання прибутку. ЗВО вже давно функціонують за економічним законом конкуренції, що вимагає постійного розвитку з метою зміцнення конкурентоспроможності для можливості виконання місії, що на них покладена. Отже, необхідність формування інформаційного забезпечення розвитку маркетингового потенціалу ЗВО на засадах бенчмаркінгу об'єктивно обумовлена низкою потреб ЗВО:

- забезпеченням економічної та фінансової безпеки ЗВО;
- систематизацією отриманої інформації із зовнішнього середовища за аспектами функціонування;
- формуванням інформаційної взаємодії всередині організації, з цільовою аудиторією, стейкхолдерами та іншими економічними суб'єктами;
- імплементацією у діяльність ЗВО бенчмаркінгу не лише як інструменту розвитку, а й інструменту інформаційного забезпечення;
- захистом внутрішньої інформації;
- наявністю достовірних даних для прийняття рішень щодо напрямів розвитку маркетингового потенціалу.

Інформаційне забезпечення діяльності організацій є об'єктом досліджень багатьох науковців у різних сферах економіки. Водночас, формування інформаційного забезпечення, що дозволить врахувати особливості функціонування ЗВО, та необхідність імплементації у нього бенчмаркінгу як інструменту розвитку є напрямом малодослідженим.

У науковій літературі сутність інформаційного забезпечення та його роль у діяльності організацій дослідникам розглядається з різних точок зору, але переважно акцентується увага на підході, що тлумачить його як методи збору та аналізу інформації. Розглянемо більш розширені визначення поняття «інформаційне забезпечення», що на сьогодні існують у науковому просторі.

Так, на думку П. А. Полякова, інформаційне забезпечення необхідно розглядати як сукупність методів та засобів, метою використання яких є збір, оцінка

та аналіз інформаційних джерел, а також прогнозування на їх основі результатів ведення діяльності [328, с. 101].

Точка зору Т.В. Безбородової полягає в тому, що інформаційне забезпечення — це процес задоволення потреб користувачів в інформації, необхідній для прийняття рішення, для здійснення якого необхідна наявність відповідної інформаційної системи [7329, с. 3].

О. Кузьмін і Н. Георгіаді у дослідженні щодо використання і формування інформаційної системи для потреб управління економічним розвитком розглядають поняття «інформаційне забезпечення» як систему якісних і кількісних показників, що характеризують рівень задоволення суб'єктів управлінської діяльності управлінською інформацією та інформаційними технологіями з метою реалізації інформаційною системою встановлених цілей і завдань [330, с. 62-64].

Не применшуючи внесок у науку зазначених дослідників, ми вважаємо, що інформаційне забезпечення передусім характеризується достовірністю та якістю даних, що будуть використанні в процесі прийняття рішень суб'єктами господарювання, а рівень задоволення управлінських потреб, на нашу думку — результат функціонування інформаційного забезпечення.

Також існує думка, що інформаційне забезпечення — «це функціональний комплекс, що забезпечує органічну взаємодію технічних засобів, методів та технологій роботи з інформацією, можливість цілеспрямованого безперервного збору, пошуку, групування, аналізу, зберігання та поширення інформації серед зацікавлених менеджерів підприємств і організацій, а також надходження своєчасної, достовірної та повної інформації про стан та параметри функціонування певних об'єктів управління через визначені проміжки часу або відповідно до їх запитів; відображає інформацію щодо стану керованого об'єкта і є основою для прийняття управлінських рішень; формує інформацію, яка складається з важливих даних та не дає відволікатись менеджерам на зайву та громіздку інформацію, сприяючи ефективній реалізації процесу управління та враховуючи інформаційні потреби всіх користувачів» [331, с. 421].

З іншої точки зору, інформаційне забезпечення представляє собою інструмент регулювання, що відповідає за своєчасне надходження актуальних та вірогідних інформаційних ресурсів, а також сприяє ефективній циркуляції інформації від управлінців до виконавців [332, с. 24].

Г. М. Азаренкова та А. В. Майборода вважають за доцільне розглядати підсистему інформаційного забезпечення як організаційно-функціональний комплекс спеціально підібраних інструментів, методів та засобів для збору, систематизації та обробки інформації з метою здійснення постійної підтримки дієвості системи фінансової безпеки, а також досягнення захищеності інформації від посягань зовнішніх і внутрішніх суб'єктів негативного впливу [333, с. 212].

Т. М. Іванюта також притримується загальноприйнятої точки зору і розглядає інформаційне забезпечення як основу економічної безпеки організації та тлумачить його як сукупність методів, засобів і способів, спрямованих на збирання, аналіз, захист інформації, а також прогнозування, постійну консультативну підтримку та вироблення рекомендацій щодо прийняття ефективних управлінських рішень оперативного та стратегічного характеру. У складі системи інформаційного забезпечення економічної безпеки авторка виділяє економічну розвідку, інформаційну безпеку та аналітично-консультативне забезпечення [334, с. 7].

Таким чином, погляди науковців кардинально не відрізняються та знаходяться в одній площині роздумів. Отже, ми схильні притримуватися концепції, яка розглядає інформаційне забезпечення як систему, що забезпечує економічну безпеку організації та формує підґрунтя для її подальшого розвитку.

Системний підхід у тлумаченні поняття, що досліджується, обумовлений включенням до системи елементів, які взаємодіють між собою у процесі забезпечення інформацією розвитку маркетингового потенціалу, а також наявністю вхідних та вихідних потоків даних. При формуванні системи інформаційного забезпечення для потреб розвитку маркетингового потенціалу на засадах бенчмаркінгу слід враховувати певні фактори, які виникають при використанні зазначеної системи (рис. 3.6).



Рис. 3.6. Особливості формування системи інформаційного забезпечення

*Джерело: розроблено автором*

Таким чином, забезпечення інформацією розвитку маркетингового потенціалу ЗВО може стикнутися з: наявністю кількості даних, які неможливо обробити вручну або систематизувати; постійними атаками на внутрішнє інформаційне середовище; необхідністю ефективно організовувати доведення актуальної інформації до осіб, які використовують її під час роботи; доцільністю запровадження автоматизації обліку наявної інформації, переведенням її з паперового вигляду в електронний для швидкого ознайомлення осіб, яким вона призначена тощо.

Отже, враховуючи зазначені вище особливості функціонування системи інформаційного забезпечення та наявність рівнів розвитку маркетингового потенціалу, вважаємо за доцільне розглядати інформаційне забезпечення як цілісну систему, яка дозволяє координувати інформаційні потоки між рівнями розвитку маркетингового потенціалу та складається з наступних елементів: підсистеми аналізу зовнішньої інформації, підсистеми внутрішнього інформаційного забезпечення розвитку, підсистеми виводу інформації (рис. 3.7).

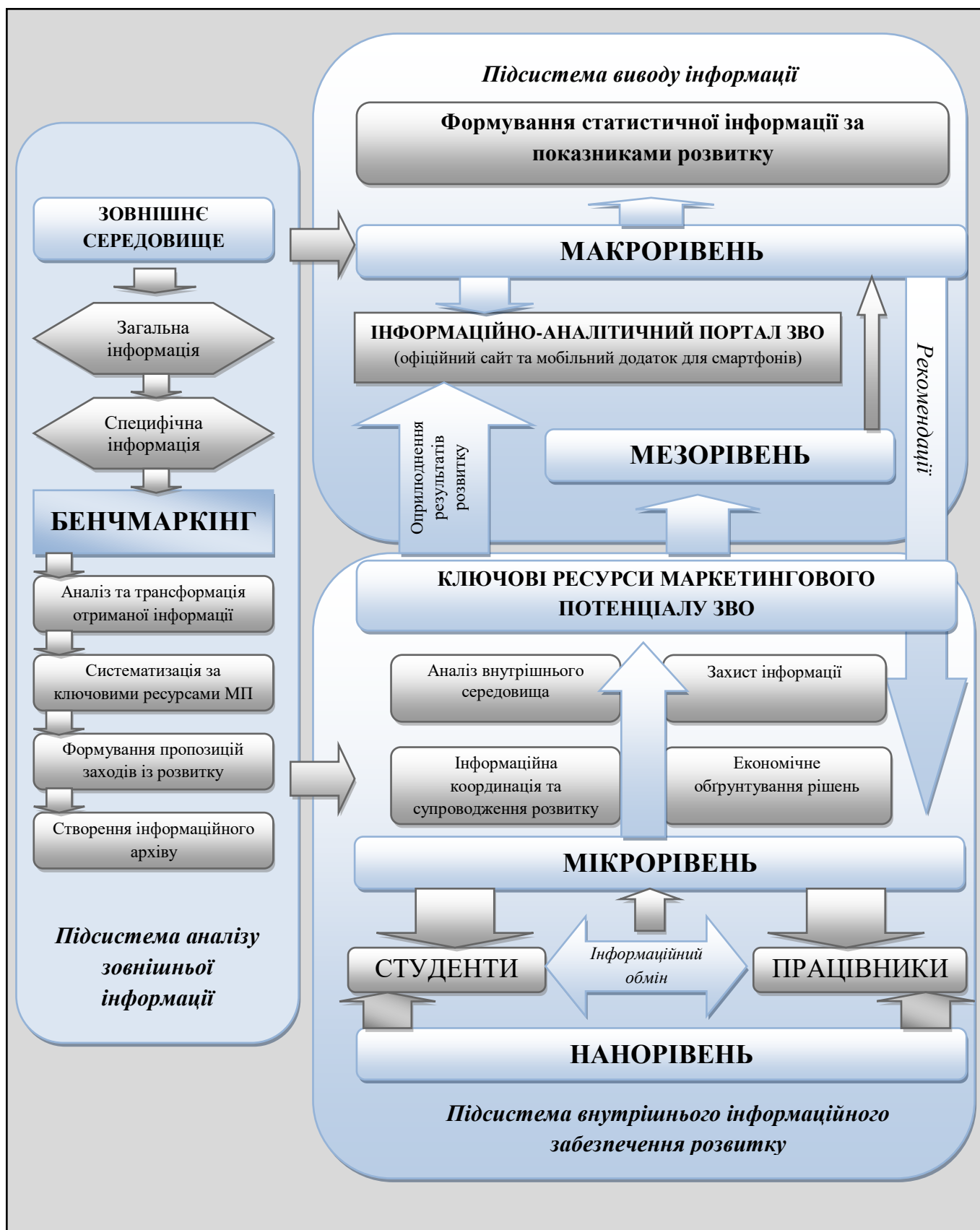


Рис. 3.7. Система інформаційного забезпечення розвитку маркетингового потенціалу на засадах бенчмаркінгу

Джерело: розроблено автором

**Підсистема аналізу зовнішньої інформації.** Метою функціонування підсистеми є збір загальної та специфічної інформації зі зовнішнього середовища для аналізу тенденцій та напрямів розвитку ринку освітніх послуг та суб'єктів, що у ньому функціонують, для визначення заходів із розвитку системи компонентів маркетингового потенціалу, які можуть бути впроваджені у ЗВО на засадах бенчмаркінгу. Інформаційне забезпечення розвитку маркетингового потенціалу ЗВО, що базується на використанні бенчмаркінгу, передбачає збір інформації із зовнішнього середовища. Інформація, що отримана ззовні повинна, на нашу думку, поділятися на специфічну та загальну.

До загальної інформації слід віднести перспективи та тенденції розвитку ринку освітніх послуг, зміну конкурентного становища ЗВО, кроки, що здійснюють організації для формування конкурентних переваг тощо. Загальна інформація зазвичай є легкодоступною та не конкретизованою, до неї слід відносити всі дані, що не відносяться до заходів розвитку, але можуть вплинути на його ефективність.

Специфічна інформація є головним об'єктом проведення бенчмаркінгу. До неї відноситься збір даних, що можна віднести до заходів розвитку, не дивлячись на належність організацій до тієї чи іншої сфери економіки. Аналіз та синтез отриманої інформації дозволяє здійснити її трансформацію у звіт та систематизувати за напрямками розвитку маркетингового потенціалу ЗВО. У цьому випадку характеристика даних може виступати як у кількісному, так і у якісному виразі, головне – формування конкретних заходів із розвитку та опис можливого ефекту від їх використання.

Заходи із розвитку ключових ресурсів маркетингового потенціалу, що не були адаптовані під діяльність ЗВО або невикористані через різні причини, доцільно зберігати у інформаційному архіві. Необхідність збереження таких даних обумовлена відсутністю ресурсів або компетенцій у працівників впровадити ці заходи та отримати від них економічний ефект на поточному етапі розвитку ЗВО. Відповідно до зазначеного вище, створення інформаційного архіву дозволить зменшити час на повторний аналіз зовнішнього середовища у разі появи можливостей здійснення конкретних заходів із розвитку.

Вся інформація, що була зібрана зі зовнішнього середовища відповідальними працівниками, передається керівництву для подальшого прийняття рішення щодо впровадження заходів із розвитку або відправлення їх до архіву.

У разі неможливості здійснити аналіз зовнішнього середовища власними силами, можливо передати збір інформації на аутсорсинг, а потім використовувати бенчмаркінг для формування пропозицій із розвитку маркетингового потенціалу ЗВО [335].

Аутсорсинг – (англ. «outsourcing»: «out» – зовнішній, «source» – джерело) – це передання певних функцій або видів діяльності (бізнес-процесів), які раніше самостійно реалізовувались організацією, сторонній (зовнішній) організації чи, як прийнято говорити, «третьій стороні», що спеціалізується у відповідній сфері [336]. Таким чином, аутсорсинг є нащадком поділу праці, але не у середині підприємства як системи, а виходячи за її межі.

Таким чином, передача процесів збору інформації на аутсорсинг є доцільною лише тоді, коли у підрядника немає доступу до внутрішніх даних і він збирає інформацію, яку неможливо використати у подальшому для негативного впливу на діяльність ЗВО. У той самий час, аутсорсинг є доцільним у деяких випадках, при здійсненні заходів із розвитку маркетингового потенціалу (наприклад, навчання працівників, виготовлення певної продукції тощо). Отже, для прийняття рішення щодо доцільності аутсорсингу, було проаналізовано переваги та недоліки від його використання [337] (табл. ЇЗ, додаток Ї).

Отже, вхідні інформаційні потоки, які базуються на інформації, що отримана внаслідок проведення бенчмаркінгу або з інших джерел, як на макрорівні, так і на мезо- та мікрорівні є підґрунтям для вибору напрямів розвитку ключових ресурсів маркетингового потенціалу ЗВО та внутрішнього інформаційного забезпечення розвитку.

**Підсистема внутрішнього інформаційного забезпечення розвитку.** Метою функціонування підсистеми є здійснення аналізу можливостей та ресурсів ЗВО за всіма компонентами маркетингового потенціалу, забезпечення інформаційного супроводження та координації процесів із імплементації заходів із розвитку,



запропонованих на базі проведення бенчмаркінгу, та захисту їх від несанкціонованого доступу для досягнення економічної безпеки ЗВО.

Отже, разом зі збором інформації із зовнішнього середовища доцільно проводити внутрішній аналіз стану ЗВО та можливостей його розвитку. Ці два процеси повинні відбуватися на постійних засадах, щоб чітко окреслювати орієнтири функціонування та інформаційні ресурси, які необхідні для досягнення поставлених цілей.

Отримані дані від підсистеми аналізу зовнішньої інформації розглядаються керівництвом та делегуються відповідальним відділам/департаментам/особам за напрямками розвитку ключових ресурсів маркетингового потенціалу. Також проводяться економічні обґрунтування та розрахунки доцільності впровадження заходу із розвитку, прогнозування економічного ефекту від його реалізації та впливу на конкурентоспроможність ЗВО. Лише після зазначених дій доцільно приймати рішення щодо впровадження конкретного заходу із розвитку в діяльність ЗВО.

Для імплементації досвіду розвитку, що отриманий внаслідок проведення бенчмаркінгу, необхідно забезпечити координацію інформаційних потоків, а саме – узгодити роботу відділів та відповідальних осіб. Також доцільним є інформаційне супроводження імплементації заходу із розвитку, особами, які надали рекомендації щодо його впровадження. Прикладом інформаційної координації та супроводження може бути робота відділів при організації додаткової платної послуги. Так, для її впровадження необхідно здійснити розрахунок кошторисів (відділ фінансового забезпечення), визначити відповідальних за надання послуги осіб (керівництво/відділ кадрового забезпечення), оприлюднити на сайті/у соціальних мережах повідомлення щодо розширення переліку платних послуг, що надаються ЗВО (відділ комунікації/відділ інформаційного забезпечення) тощо. У результаті кожний новий захід із розвитку маркетингового потенціалу потребує інформаційного забезпечення щодо визначення послідовності етапів його ефективного впровадження.

Мікрорівень розвитку маркетингового потенціалу передбачає інформаційне забезпечення працівників необхідними знаннями для здійснення розвитку та впливу

на їх всебічний розвиток, а також інформування студентів щодо стану соціально-економічного розвитку ЗВО.

Між студентами та працівниками ЗВО перманентно здійснюється інформаційний обмін, не лише під час протікання освітньої частини навчання, а й співпраці з працівниками з адміністрації. Відповідно, налагодження інформаційних каналів із своєчасною та достовірною інформацією щодо організації освітнього процесу, впливає на ефективність роботи гендерно-поведінкового механізму розвитку маркетингового потенціалу ЗВО на засадах бенчмаркінгу, що був запропонований у першому підрозділі третього розділу.

На сьогодні, під час пандемії, викликаной COVID-19, особливої уваги набуває не лише інформаційне забезпечення організації освітнього процесу, а і його протікання. ЗВО стикнулися з проведенням лекцій, практичних занять, екзаменів, захистів дисертацій у дистанційному форматі, відповідно, належний зв'язок між студентами та працівниками і необхідні технології для його встановлення є актуальним питанням роботи системи освіти загалом, навіть на міжнародному рівні. У результаті, об'єктом проведення бенчмаркінгу в сучасних умовах діяльності ЗВО можуть бути технології, що забезпечують максимально комфортне та ефективне он-лайн навчання та дистанційний зв'язок між працівниками та особами, які навчаються.

Важливим питанням у функціонуванні підсистеми внутрішнього інформаційного забезпечення розвитку є захист інформації, що в ній циркулює, для забезпечення економічної безпеки ЗВО. Багато науковців вже здійснюють ґрунтовні дослідження щодо зв'язку між інформаційною безпекою та економічною безпекою організацій і виділяють негативні економічні результати несанкціонованого доступу до внутрішньої інформації: труднощі залучення інвестицій; розрив (або погіршення) ділових відносин партнерами; зрив переговорів; відмова від рішень, які стали неефективними через розголос інформації; втрата можливості запатентувати результат науково-технічної діяльності або продати ліцензію; нанесення шкоди авторитету та діловій репутації фірми [338, с.139]. І хоча у більшості праць розглядається інформаційна безпека як складова економічної саме у діяльності

приватних організацій, слід розуміти, що зазначені вище негативні наслідки можуть спіткати і державні організації, особливо ЗВО, які здійснюють наукові розробки та отримують кошти за надання платних послуг.

Також у науковій літературі, з огляду на сучасну інформатизацію економіки, вже пропонуються рішення щодо реалізації заходів із захисту внутрішньої інформації на різних рівнях:

- «- законодавча – на рівні законів, норм, актів;
- адміністративна – на рівні адміністрації підприємства;
- апаратно-програмна – на рівні спеціальних програм і пристроїв;
- фізична – на рівні електронно-механічних перешкод для проникнення порушників;
- морально-етична – на рівні норм поведінки, престижу як однієї людини, так і цілого підприємства» [339, с.63].

До перелічених вище заходів доцільно додати: підписання угод про нерозголошення інформації, особливо це стосується осіб, які впроваджують інноваційні заходи із розвитку маркетингового потенціалу; передбачення у бюджетуванні діяльності ЗВО видатків на захист інформації; встановлення необхідних програм; придбання ліцензійного програмного забезпечення тощо.

Таким чином, підсистема внутрішнього інформаційного забезпечення буде ефективною за умов надходження до неї достовірних даних із зовнішнього середовища та їх захисту від несанкціонованого доступу після трансформації у заходи із розвитку маркетингового потенціалу.

**Підсистема виводу інформації.** Метою функціонування підсистеми є оприлюднення результатів розвитку маркетингового потенціалу ЗВО на єдиному інформаційно-аналітичному порталі системи вищої освіти України для порівняння результатів розвитку та вирівнювання рівня маркетингового потенціалу кожного ЗВО з метою централізованого формування конкурентоспроможної національної системи вищої освіти України.

Оскільки ЗВО є відкритою системою, зовнішні інформаційні потоки створюють підґрунтя для формування вхідної інформації, яка є основоположною під час вибору напрямів розвитку маркетингового потенціалу на засадах бенчмаркінгу.

Конкурентоспроможність системи вищої освіти певною мірою залежить від інформації, яка існує у зовнішньому середовищі про конкретний ЗВО. Відповідно, здійснення заходів із розвитку маркетингового потенціалу націлено і на те, щоб конкуренти та цільова аудиторія дізналися про стан соціально-економічного розвитку ЗВО. Такі дії супроводжуються постійним оновленням офіційних сайтів, розвитком сторінок у соціальних мережах та залученням якомога більшої кількості читачів контенту, що пропонує ЗВО – тобто виводом внутрішньої інформації у зовнішнє середовище.

Водночас, зазначені вище заходи здійснюються безпосередньо ЗВО, а на національному рівні проводиться лише рейтингування суб'єктів системи вищої освіти України за обмеженою кількістю показників (наприклад рейтинг «ТОП-200 Україна», до якого не входять всі ЗВО), які не дають повного представлення як головним розпорядникам бюджетних коштів, так і потенційному споживачеві освітніх послуг, щодо економічної та фінансової стабільності ЗВО, матеріально-технічної бази забезпечення навчання та проживання, інших показників соціально-економічного розвитку.

Результат розвитку, що вже відбувся у ЗВО, повинен виводитися у зовнішнє середовище, бажано у вигляді саме «оцифрованої» інформації. Тобто, дані повинні бути у цифрах і фактах, адже людська свідомість найкраще сприймає інформацію, виражену у вартісних або натуральних показниках, що дозволяє швидко її аналізувати та приймати рішення. Так, потенційних споживачів освітніх послуг може зацікавити не фраза «Ми найкращі на ринку освітніх послуг!», а кількість випускників, що вдало працевлаштувались, кількість додаткових програм, які можливо освоїти паралельно з освітнім процесом, кількість гуртожитків та наближеність до навчальних корпусів, кількість студентів, які відряджались за кордон на практику тощо. Таким чином, створюється інформаційне поле з кількісним вираженням результатів діяльності ЗВО, позитивним результатом якого є

виведення у зовнішнє середовище системи показників розвитку, що формують конкурентоспроможність та економічну безпеку ЗВО [340].

На нашу думку, результат розвитку маркетингового потенціалу повинен бути оприлюднений не лише на офіційних сайтах ЗВО та їх сторінках у соціальних мережах, а на єдиному інформаційно-аналітичному порталі системи вищої освіти України (далі – *Портал*) у вигляді бази даних про діяльність/конкурентоспроможність ЗВО для подальшого аналізу міністерствами збалансованості розвитку всієї системи вищої освіти України. Впровадження такого порталу дозволить акумулювати на макрорівні всі дані щодо заходів із розвитку маркетингового потенціалу ЗВО, здійснювати аналіз системи показників їх розвитку та надавати рекомендації або орієнтири напрямів розвитку.

З одного боку запровадження такого порталу посилить конкуренцію між ЗВО, а з іншого – дозволить порівнювати ЗВО, спонукати їх до соціально-економічного розвитку та вирівнювати показники їх діяльності. Отже, потенціал ЗВО повинен стати доступною інформацією для споживачів освітніх послуг, які на її базі зможуть ознайомитись із станом економічного розвитку ЗВО.

На сьогодні, в Україні існує лише ЄДЕБО, яка не надає споживачам освітніх послуг вичерпної інформації про розвиток кожного окремого ЗВО. Також у зв'язку з військовими подіями на сході України, недосвідчені користувачі мережею Інтернет можуть здійснювати пошук інформації про діяльність ЗВО на сайтах ЗВО – аналогів вітчизняним, які функціонують на непідконтрольній території України, що дезінформує та викликає плутанину. Для певної категорії осіб також актуальною є інформація щодо наявності вільних місць у гуртожитках.

Таким чином, на сьогодні інформацію про діяльність ЗВО можливо отримати лише на офіційних сайтах, у соціальних мережах, за допомогою дзвінків, відгуків та повідомлень на електронну пошту, у деяких ЗВО – за допомогою спілкування з чат-ботами. Також неможливо порівняти діяльність ЗВО на одному інформаційному порталі, у зв'язку з чим витрати часу на проведення бенчмаркінгу та вибір напрямів розвитку значно зростають.

Основні концептуальні положення запропонованого *Порталу* полягають у реалізації наступних кроків: створення кожним ЗВО власного кабінету; можливості за допомогою фільтрів відбирати необхідні критерії пошуку ЗВО; формування доступного та легкого у використанні інтерфейсу; збору інформації щодо найчастіше запитуваних фільтрів; контроль зі сторони відомчих організацій щодо правдивості інформації та передбачення штрафних санкцій за істотне викривлення дійсності; надання правдивої інформації споживачам ринку освітніх послуг щодо переліку освітніх та додаткових послуг, їх вартості та інших особливостей надання; оприлюднення інформації за кожним ключовим ресурсом маркетингового потенціалу (надання інформації щодо освітніх та освітньо-наукових програм, форм навчання, кількості іноземних студентів, чисельності науково-педагогічного складу тощо); внесення переліку діючих рахунків для оплати освітніх послуг, а також перерахування благодійної допомоги; зазначення посилань на офіційні сайти ЗВО, сторінки в соціальних мережах тощо.

Так, кожен ЗВО зможе вносити зміни щодо власної діяльності та розвивати ключові ресурси маркетингового потенціалу на базі бенчмаркінгу за стандартизованими показниками діяльності, що будуть відображені на Порталі.

Для відомчих організацій внесення даних про діяльність кожного ЗВО дозволить оцінити стан їх поточного розвитку, здійснити їх кластеризацію за рівнем маркетингового потенціалу, запропонувати стратегії розвитку або кроки щодо зміцнення конкурентоспроможності, а для споживачів освітніх послуг такий Портал стане інформаційною базою вибору ЗВО не за відгуками друзів, батьків, знайомих, а свідомим – на основі актуальної на сьогодні інформації.

Особливо необхідним такий ресурс є для залучення додаткових фінансових надходжень як на освітню, так і на благодійну діяльність. Адже ЗВО зможуть поширювати заходи реалізації комплексної соціальної відповідальності, зазначати напрями збору коштів та рахунки для їх перерахування. Наприклад, передбачення на Порталі блоку щодо розвитку матеріально-технічного ключового ресурсу дозволить визначати мету збору коштів (наприклад, придбання мультимедійної дошки, комп'ютерів тощо) та звітувати у вигляді фото/відео щодо цільового використання

отриманих коштів. Включення блоку ключових ресурсів соціальної відповідальності дозволить організовувати збір коштів на благодійну допомогу, реалізацію соціальних заходів. Такі заходи зможуть підвищити рівень довіри до системи вищої освіти та розвивати культуру благодійних внесків на розвиток освіти в Україні загалом.

Таким чином, інформаційне забезпечення є одним із основоположних факторів впливу на можливості економічного розвитку, що передбачає ефективний розподіл наявних коштів та інших ресурсів для отримання позитивного економічного ефекту діяльності ЗВО від реалізації розвитку маркетингового потенціалу на засадах бенчмаркінгу.

Результатом функціонування інформаційного забезпечення розвитку маркетингового потенціалу ЗВО на засадах бенчмаркінгу є:

- 1) економічна безпека;
- 2) інформаційна безпека;
- 3) нівелювання фінансових ризиків та втрат;
- 4) здійснення розвитку маркетингового потенціалу за актуальними для сучасного економічного середовища напрямками;
- 5) забезпечення оприлюднення результатів розвитку кожного ЗВО та можливості їх порівняння;
- 6) визначення стратегічних орієнтирів розвитку для кожного з кластерів ЗВО, за визначеним рівнем соціально-економічного розвитку.

Таким чином, неможливо заперечувати той факт, що інформаційні потоки вже інтегровані у діяльність будь-яких організацій та є невід'ємною характеристикою функціонування економіки знань. Відповідно до зазначеного, логічним та актуальним на сьогодні є створення такої системи інформаційного забезпечення, яка буде узагальнювати та систематизувати інформацію, що знаходиться у зовнішньому середовищі у хаотичному стані, для потреб розвитку маркетингового потенціалу ЗВО на всіх рівнях.

Таким чином, запропонована система інформаційного забезпечення забезпечує ефективну взаємодію між рівнями розвитку маркетингового потенціалу,

здійснює аналіз і синтез отриманих даних за ключовими ресурсами маркетингового потенціалу ЗВО, є інтегрованою у загальну систему розвитку системи вищої освіти та здійснює позитивний вплив на забезпечення економічної безпеки кожного ЗВО.

### **3.3. Забезпечення результативності розвитку маркетингового потенціалу ЗВО на засадах бенчмаркінгу**

Дослідження маркетингового потенціалу ЗВО з точки зору ресурсної концепції, що запропонована у першому підрозділі першого розділу, актуалізує необхідність аналізу оптимального розподілу та використання ресурсів у ЗВО та розрахунку кінцевого результату прийнятих управлінських рішень - самоокупності діяльності ЗВО. Впровадження комплексного механізму розвитку маркетингового потенціалу ЗВО на засадах бенчмаркінгу дозволить отримати позитивні результати діяльності ЗВО у вигляді зменшення витрат на неефективні заходи щодо зміцнення конкурентних позицій і збільшення фінансових надходжень:

- загального фонду - за рахунок розвитку маркетингового потенціалу за напрямками (показниками), що враховує формула розподілу видатків бюджету між ЗВО;

- спеціального фонду - за рахунок підвищення привабливості ЗВО для іноземних та вітчизняних абітурієнтів, зростання інвестиційної привабливості ЗВО для стейкхолдерів, комерціалізації наукових розробок тощо.

Для забезпечення результативності впровадження механізму розвитку маркетингового потенціалу ЗВО на засадах бенчмаркінгу доцільно разом з використанням ЗСП, що запропонована у другому підрозділі другого розділу, використовувати формулу розрахунку результативності діяльності ЗВО та статистичний метод побудови соціально-економічної нормалі, яка дозволяє оцінити гармонійність розвитку ЗВО, побудувати функціональну модель, результативним показником якої виступає фінансове забезпечення ЗВО, та оцінити вплив на його рівень факторів, у тому числі вартість підготовки 1 студента.



Дослідження внутрішньої ефективності та збалансованості розвитку ЗВО методом соціально-економічної нормалі та зміну фінансових результатів ЗВО протягом 2018-2019 рр. було здійснено на прикладі класичного ЗВО — ДонНУ ім. Василя Стуса та ЗВО, що під порядковий МВС України — ДЮІ МВС. Вибір зазначених ЗВО обумовлений апробацією методології визначення ефективності розвитку методом соціально-економічної нормалі та отримання позитивних фінансових результатів внаслідок його спрямування у ЗВО із специфічними та неспецифічними умовами навчання.

У табл. 3.2 зазначено основні показники розвитку ДЮІ МВС України у 2018-2019 рр. У зв'язку з тим, що для ЗВО показники матеріально-технічного забезпечення у сучасному освітньому середовищі не є показовими, для вибору показників розвитку ЗВО вони не враховувались, оскільки для сфери послуг більш значущими є критерії якості освітніх послуг, що підтверджується опитуванням абітурієнтів, результати якого окреслені у першому підрозділі другого розділу.

Таблиця 3.2

### Показники розвитку Донецького юридичного інституту МВС України

Рік	Фінансове забезпечення, грн (ФЗ)	Чисельність викладачів, осіб (ЧВ)	Кількість бюджетних місць, од (БМ)	Чисельність абітурієнтів, осіб (ЧА)	Чисельність зарахованих, осіб (ЧЗ)
2018	89261,1	90	328	1096	645
2019	154438,6	103	435	1236	859
Абсолютні відхилення					
2019	65177,5	13	107	140	214

*Джерело:* розраховано автором на базі [270]

З таблиці бачимо, що витрати на забезпечення функціонування ЗВО мають тенденцію до збільшення протягом останніх років, що пояснюється зростанням асигнувань із Державного бюджету та чисельності студентів, які навчаються за кошти юридичних та фізичних осіб.

Збільшення чисельності студентів вимагає від будь-якого ЗВО відповідати вимогам щодо чисельності викладачів відповідно до положень ПКМУ від 17 серпня 2002 р. № 1134 «Про затвердження нормативів чисельності студентів (курсантів), аспірантів (ад'юнктів), докторантів, здобувачів наукового ступеня кандидата наук,

слухачів, інтернів, клінічних ординаторів на одну штатну посаду науково-педагогічного працівника у вищих навчальних закладах III і IV рівня акредитації та вищих навчальних закладах післядипломної освіти державної форми власності» [341], та для переміщених ЗВО Закону України від 3 листопада 2016 року № 1731-VIII «Про внесення змін до деяких законів України щодо діяльності вищих навчальних закладів, наукових установ, переміщених із тимчасово окупованої території та з населених пунктів, на території яких органи державної влади тимчасово не здійснюють свої повноваження» [342]. Згідно з вищезазначеними нормативно-правовими актами, збільшення кількості зарахованих осіб об'єктивно вимагає нарощувати чисельність науково-педагогічних працівників у ЗВО, що, у результаті, збільшує фонд оплати праці та витрати загалом.

Також дані табл. 3.2 вказують на зростання чисельності абітурієнтів у 2018-2019 рр., що свідчить про вдалу популяризацію ДЮІ МВС України на теренах м. Кривого рогу та м. Маріуполя.

Чисельність зарахованих студентів із числа абітурієнтів відзначається невеликими темпами росту, що може відбуватися, на нашу думку, через наступні причини: більша частка абітурієнтів із балом ЗНО, який нижче прохідного, або нижче необхідного для вступу на відповідну спеціальність; надання переваги більш конкурентоспроможним ЗВО у процесі протікання вступної кампанії; відсутність певного рівня фізичної підготовки при вступі на бюджет, у зв'язку з наявністю додаткового екзамену з фізичної культури, необхідного для зарахування на навчання для підготовки працівників поліції; у 2019 р. отримання ліценції на підготовку фахівців за напрямками «Економічна безпека» та «Публічне управління та адміністрування» майже під час вступної кампанії, що призвело до зменшення часу, необхідного на інформування споживачів освітніх послуг щодо відкриття нових напрямків навчання.

Загалом показники ДЮІ МВС України мають позитивну динаміку протягом 2018-2019 рр. Для більш глибокого аналізу стану розвитку маркетингового потенціалу ми вважаємо необхідним використовувати метод соціально-економічної

нормалі з метою пошуку оптимальних співвідношень між параметрами, які характеризують ефективність розвитку ЗВО.

Для освітнього середовища сутність економічної нормалі полягає у наступному — це теоретично обґрунтоване оптимальне співвідношення темпів динаміки показників освітньої системи, що забезпечує її гармонійний розвиток і стабільну якість роботи [343]. Методологію побудови соціально-економічної нормалі на основі емпірично обґрунтованої індексної функціональної моделі окреслено у роботі доктора економічних наук, професора А.В. Сидорової [344].

Отже, відповідно до зазначеної вище методології емпірично обґрунтовані умови для побудови соціально-економічної нормалі ЗВО наступні:

1) темп зростання витрат на освіту не буде нижче від темпів зростання складових системи освіти;

2) темп зростання чисельності викладачів (за умови зростання кваліфікації) буде не нижче темпу зростання кількості бюджетних місць;

3) темп зростання кількості бюджетних місць за наявності сучасних засобів навчання повинен бути не нижче темпу зростання чисельності студентів;

4) темп зростання чисельності абітурієнтів буде не нижче темпу зростання кількості бюджетних місць;

5) темп зростання числа зарахованих буде не нижче темпу зростання чисельності зарахованих на навчання студентів.

Вищезазначені умови фіксуються у наступній нерівності (формула 3.1):

$$I_{\text{ФЗ}} \geq I_{\text{ЧВ}} \geq I_{\text{БМ}} \geq I_{\text{ЧА}} \geq I_{\text{ЧЗ}}, \quad (3.1)$$

де  $I_{\text{ФЗ}}$  — індекс зміни витрат ЗВО (фінансове забезпечення), грн;

$I_{\text{ЧВ}}$  — індекс зміни чисельності викладачів, осіб;

$I_{\text{БМ}}$  — індекс змін кількості бюджетних місць, од;

$I_{\text{ЧА}}$  — індекс зміни чисельності абітурієнтів, осіб;

$I_{\text{ЧЗ}}$  — індекс зміни чисельності зарахованих абітурієнтів, осіб.

Для аналізу розвитку ЗВО розрахуємо вищезазначені індекси на прикладі ДЮІ МВС України за даними з табл. 3.2.

Отримані нерівності свідчать про наявність диспропорції у розвитку ЗВО (табл. 3.3). Невідповідність фактичних темпів показників запропонованим параметрам соціально-економічної нормалі характеризують наявність дисбалансу в співвідношенні між темпами зміни чисельності викладачів та кількості бюджетних місць, що гальмує розвиток ЗВО, який є необхідним чинником підвищення якості освіти та збереження конкурентних позицій на ринку освітніх послуг.

Таблиця 3.3

**Темпи зміни індикаторів соціально-економічної нормалі ДЮІ МВС  
України**

Рік	I <sub>фз</sub>		I <sub>чв</sub>		I <sub>бм</sub>		I <sub>ча</sub>		I <sub>чз</sub>
2019	1,73	>	1,14	<	1,33	>	1,13	<	1,33

*Джерело:* розраховано автором

Оскільки у системі вищої освіти України більшість ЗВО підпорядковані МОН, доцільно разом із ЗВО зі специфічним умовами навчання розглянути показники розвитку ЗВО без особливим умов функціонування. З метою досягнення зазначеної мети розглянемо показники розвитку ДонНУ ім. Василя Стуса шляхом побудови соціально-економічної нормалі за алгоритмом та формували описаними вище (табл. 3.4).

З таблиці бачимо, що майже за всіма проаналізованими показниками діяльності ДонНУ ім. Василя Стуса спостерігається позитивна динаміка приросту. Лише чисельність науково-педагогічного складу університету зазнала змін – зменшилася на 25 осіб, та кількість місць – на 4 одиниці. В умовах жорстокої конкуренції та з огляду на те, що ЗВО є переміщеним з м. Донецька, збільшення фінансування університету характеризується позитивною динамікою.

У той самий час темпи зміни індикаторів соціально-економічної нормалі вказують, що розвиток ДонНУ ім. Василя Стуса відбувається не гармонійно. Про це свідчать диспропорції між чисельністю викладачів, кількістю бюджетних місць та чисельністю абітурієнтів і зарахованих осіб.

Таблиця 3.4

## Показники розвитку ДонНУ ім. Василя Стуса

Рік	Фінансове забезпечення, тис грн		Чисельність викладачів, осіб		Кількість бюджетних місць, од		Чисельність абітурієнтів, осіб		Чисельність зарахованих, осіб	
2018	128834,957		420		788		6623		1127	
2019	138624,551		395		784		6638		1418	
	Абсолютні відхилення									
2019	9789,59		-25		-4		15		291	
Рік	Темпи зміни індикаторів соціально-економічної нормалі									
	І фін заб		І чис викл		І бюдж місць		І чис. абітур		І число зарах	
2019	1,08	>	0,94	<	0,99	<	1,002	<	1,26	

Джерело: розраховано автором на базі [345]

Наступним кроком аналізу *внутрішньої ефективності* ЗВО є перехід від соціально-економічної нормалі до індексної системи показників та побудова функціональної моделі, де фінансове забезпечення функціонування ЗВО є результативним показником та визначає економічний ефект від змін, що відбуваються у ЗВО (додаток Ї). На основі функціонального взаємозв'язку було розраховано показники соціально-економічної нормалі (рис. 3.8).

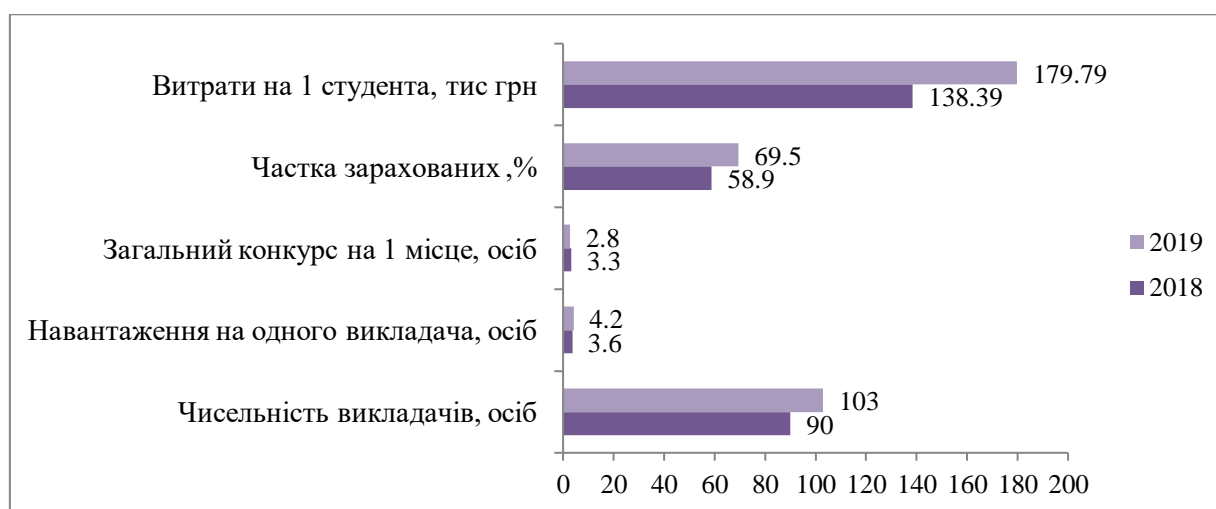


Рис. 3.8. Показники соціально-економічної нормалі ДЮІ МВС у 2018-2019 рр.

Джерело: розраховано автором

Розраховані показники діяльності ДЮІ МВС України свідчать про зростання витрат на 1 студента на 41,4 тис. грн, і зростання чисельності викладачів у ЗВО. Також спостерігається збільшення показника «Навантаження на одного викладача» у 2019 році у порівнянні з 2018 роком. Незначну негативну динаміку можна відмітити при аналізі показника «Загальний конкурс на 1 місце», що у 2019 році зменшився. Даний показник є характеристикою зацікавленості осіб у конкретному ЗВО, відповідно, зменшення показника може вказувати на неефективність вступної кампанії, зниження репутації, якості освіти, невідповідність освітніх програм потребам сучасному економічному середовищу тощо. Таким чином, при зниженні показника, що характеризує конкурс на місце у ЗВО, доцільно здійснювати аналіз причин таких змін.

Також було виявлено фактори, що здійснюють найбільший вплив на фінансове забезпечення ДонНУ ім. Василя Стуса як результативного показника розвитку університету (рис 3.9).

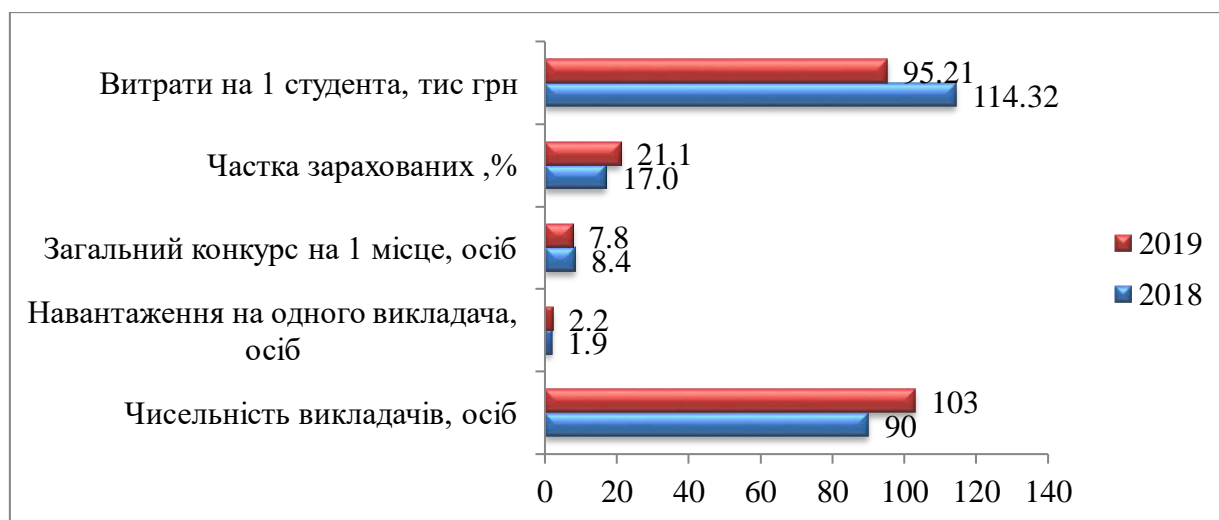


Рис. 3.9. Показники соціально-економічної нормалі ДонНУ ім. Василя Стуса у 2018-2019 рр.

*Джерело:* розраховано автором

Для характеристики динаміки фінансового забезпечення розглянутих ЗВО у 2019 році під впливом факторів, які включені у модель, було розраховано аналітичні індекси за допомогою формул (додаток Й), а отриманий результат – відображено у табл. 3.5. Розраховані значення індексної системи показників свідчать про те, що

розвиток кожного ЗВО відбувається за власним вектором. Таким чином, вплив факторів на фінансове забезпечення функціонування ДонНУ ім. Василя Стуса за змістом відрізняється з характером впливу факторів у ДЮІ МВС. Отже, найбільший вплив здійснює показник «Частка зарахованих абітурієнтів» та «Кількість бюджетних місць», адже зі збільшенням державного замовлення збільшується і чисельність абітурієнтів до ДонНУ ім. Василя Стуса, відповідно і чисельність зарахованих студентів.

Таблиця 3.5

**Фактори впливу на динаміку фінансового забезпечення ДЮІ МВС  
України за 2018-2019 рр.**

Характер впливу		Вплив факторів, (+,-) тис. грн	
		ДЮІ МВС	ДонНУ ім. Василя Стуса
Вплив чисельності викладачів	$\Delta\Phi Z_{\text{чВ}}$	+12 893,3	-7 668,7
Вплив кількості бюджетних місць	$\Delta\Phi Z_{\text{К}}$	+16 225,4	+7014,8
Вплив загального конкурсу на 1 місце	$\Delta\Phi Z_{\text{ЗК}}$	-17 716,7	+945,8
Вплив частки зарахованих абітурієнтів	$\Delta\Phi Z_{\text{чЗА}}$	+18 213,3	+32974,4
Вплив витрат на одного зарахованого студента	$\Delta\Phi Z_{\text{В}}$	+35 562,2	-23476,6

*Джерело:* розраховано автором

Вплив чисельності викладачів має від'ємне значення, що характеризує зменшення витрат на оплату праці зі зменшенням чисельності науково-педагогічного складу у 2019 році. Витрати на 1 зарахованого студента здійснюють найбільший вплив на результативний показник, що свідчить про те, що зі збільшенням чисельності студентів, витрати ЗВО не зростають, як у ДЮІ МВС, який у силу специфічних умов навчання повинен здійснювати закупівлю речового майна та продуктів харчування виходячи із розрахунку на 1 особу, що навчається за державним замовленням.

Таким чином, соціально-економічна нормаль вказала на певні диспропорції у діяльності ДонНУ ім. Василя Стуса, які потрібно усунути, щоб впевнено розвиватися. Водночас диспропорції розвитку не заважають університету бути

конкурентоспроможним ЗВО на території м. Вінниця, адже самостійні дослідження працівниками університету порівняння результатів зарахування на навчання у 2019 р. з ЗВО, що функціонують у м. Вінниці та переміщеними ЗВО, результати якого висвітлені у звіті ректора за 2019 рік [345], вказують на міцну позицію університету в освітньому середовищі. Так, у 2019 році до ДонНУ ім. Василя Стуса було подано найбільше заяв на вступ у порівнянні з переміщеними ЗВО. Порівняння чисельності абітурієнтів університету з поданими заявами на вступ до інших ЗВО м. Вінниці вказує на розбіжність лише у 11% між лідером вступної кампанії, Вінницький аграрний університет, з кількістю заяв 7385, та ДонНУ ім. Василя Стуса з кількістю заяв у 6638.

Зазначені показники вступної кампанії – результат зусиль всіх працівників університету адже ЗВО щорічно розвивається за різними аспектами роботи, наприклад: університет надає додаткові сертифіковані платні послуги, надходження від яких у 2019 році досягло 1 332,715 тис грн.; проводиться внутрішня оцінка якості освіти; рейтингування викладачів; оцінка діяльності факультетів та університету загалом за розробленими анкетами [346], що дозволяє аналізувати проблеми та потреби студентів під час протікання освітнього процесу; впровадження KPIs для стимулювання працівників досягати поставлених цілей, що визначені у стратегії розвитку університету до 2025 року; ДонНУ ім. Василя Стуса відповідає технологічним умовам ліцензування діяльності, не дивлячись на повну втрату матеріально-технічної бази тощо.

Аналіз розрахованих аналітичних індексів для ДЮІ МВС вказує на те, що найбільший вплив на фінансове забезпечення у зазначеному ЗВО здійснює показник «Витрати на підготовку одного зарахованого студента». Збільшення кількості бюджетних місць також нарощує результативний показник у зв'язку з тим, що ДЮІ МВС України є ЗВО зі специфічними умовами навчання, який для підготовки фахівців за державним замовленням додатково витрачає кошти на їх продовольче, речове, медичне забезпечення, а також у зв'язку з проживанням курсантів у перший рік навчання у казармах, здійснює видатки на оплату комунальних послуг. Так, зі збільшенням кількості бюджетних місць витрати ЗВО відповідно зростають.



Чисельність викладачів є третім за вагомістю чинником, який збільшує результативний показник моделі, що є абсолютно справедливим, адже збільшення штату педагогічного складу ЗВО є передумовою збільшення фонду оплати праці організації. Найменший вплив на динаміку фінансового забезпечення здійснює зміна показників «Загальний конкурс на 1 місце» та «Частка зарахованих абітурієнтів».

Таким чином, аналіз темпів зміни індикаторів діяльності ДЮІ МВС України показав, що розвиток ЗВО гальмується через невідповідність у співвідношенні між темпами зміни чисельності викладачів та кількістю бюджетних місць, що значно збільшує навантаження на одного викладача. Збільшення навантаження на науково-педагогічний склад ЗВО понад встановлені нормативи може стати причиною: зниження якості освітніх послуг через фізичне та психологічне виснаження викладачів; формування нездорової атмосфери у колективі через нерівномірність навантаження; відсутності бажання та часу персоналу для особистісного розвитку; зменшення часу для наукової роботи, необхідної для підтримки кваліфікації тощо.

Крім того, надмірне навантаження на викладацький склад може стати фактором деградації освітнього та наукового потенціалу ЗВО або його неповним використанням. У результаті, розвиток освітньо-наукових ключових ресурсів маркетингового потенціалу буде гальмуватись, що стане найбільшою перепорою у підвищенні ефективності функціонування ЗВО.

Таким чином, будь-який ЗВО може розвиватись за напрямом, що окреслений у його стратегії розвитку, але статистична перевірка результатів та такого цього динамічного процесу для забезпечення його збалансованості є необхідною умовою визначення ступеня гармонізації розвитку маркетингового потенціалу.

Отже, використання соціально-економічної нормалі для оцінки ефективності функціонування ЗВО дозволяє управляти показниками розвитку та досягати оптимального співвідношення між параметрами ефективності роботи ЗВО за рахунок пошуку факторів, що гальмують такий розвиток.

Розрахунок результативності діяльності ЗВО було розраховано за формулою (формула І.7, додаток І) на прикладі ДЮІ МВС (табл. 3.6).

Таким чином, спостерігаємо невисоку результативність діяльності ДЮІ МВС протягом розглянутого періоду. Адже у 2019 році у порівнянні з базовим періодом спостерігається зменшення результативності надання освітніх послуг, а у 2020 році - незначне збільшення показника. Таким чином для отримання позитивних результатів від надання освітніх послуг доцільно імплементувати комплексний механізм розвитку маркетингового потенціалу ЗВО на засадах бенчмаркінгу, результатом впровадження якого може стати забезпечення позитивних результатів діяльності ЗВО шляхом пошуку альтернативних джерел додаткових надходжень коштів з метою отримання вільних фінансових ресурсів для розвитку ЗВО, практик зменшення витрат на організацію надання освітніх послуг, мотиваційних механізмів спрямування діяльності персоналу на досягнення стратегічних цілей без фінансових стимулів.

Таблиця 3.6

#### Розрахунок результативності діяльності ДЮІ МВС у 2018-2020 рр.

Найменування показника	2018	2019	2020	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
Фінансові надходження ЗВО, тис грн	89261,10	154 438,60	155 962,67	65 177,5	1 524,07	73,02	0,99
Витрати, тис грн	88 076,47	154 194,58	153 093,31	66 118,11	-1 101,26	75,07	-0,71
Результативність діяльності ЗВО	<b>1,01</b>	<b>1,002</b>	<b>1,02</b>	-0,01	0,02	-1,17	1,71

*Джерело: розраховано автором*

На сьогодні, для класичних ЗВО не зі специфічними умовами навчання державна політика фінансування також є можливістю збільшити бюджетні асигнування, що обумовлює необхідність вибору в якості стратегічних орієнтирів розвитку показники, що враховує формула розподілу видатків бюджету.

Водночас, нестача фінансових ресурсів і забезпечення самоокупності та самофінансування діяльності ЗВО у період трансформації механізмів державного фінансування вимагає від освітнього середовища здійснювати пошук альтернативних джерел збільшення власних надходжень для розвитку всіх необхідних для зміцнення конкурентоспроможності напрямів діяльності. На сьогодні досвід функціонування вітчизняного та міжнародного середовища

пропонує ЗВО безліч варіантів формування додаткових джерел надходжень. Водночас використання бенчмаркінгових засад дозволяє серед розмаїття альтернативних джерел надходжень відібрати три, які активно використовуються освітнім середовищем:

- розміщення коштів на депозиті;
- фандрайзингова діяльність;
- формування ендавмент-фонду;
- комерціалізація наукових розробок.

Отже, перший шлях – це отримання пасивних доходів, другий - створення умов інвестиційної привабливості ЗВО для стейкхолдерів, третій - ефективне використання інноваційного, кадрового та освітньо-наукового потенціалу ЗВО. Якщо перший варіант підійде тим ЗВО, які на сьогодні має частку коштів, яка здатна приносити дохід, не дивлячись на мінімальні ставки по депозитам в державі, останні три – для всіх ЗВО, не залежно від їх поточного стану.

Розміщення тимчасово вільних коштів ЗВО на депозитних рахунках регламентовано ПКМУ від 26 серпня 2015 р. № 657 «Про затвердження Порядку розміщення вищими і професійно-технічними навчальними закладами на вкладних (депозитних) рахунках в установах банків державного сектору економіки тимчасово вільних бюджетних коштів, отриманих за надання платних послуг» (далі – ПКМУ № 657). На сьогодні ЗВО України активно використовують банківську систему для реалізації можливості отримання пасивних доходів. Це підтверджується інформацією на офіційному сайті МОН [347] щодо розміщення ЗВО у 2020 на депозитних рахунках у банках державного сектору економіки 3 778 млн грн тимчасово вільних бюджетних коштів, що були отримані за надання платних послуг. Також відзначено, що загальна сума доходу 87 ЗВО, які скористалися позабюджетним джерелом доходу, склала 240,6 млн грн. Відповідно лише 31% ЗВО від загальної кількості в Україні у 2019/2020 навчальному році скористалися можливістю розмістити тимчасово вільні кошти на депозитних рахунках.

Серед факторів, що можуть впливати на відмову від використання пасивного доходу як додаткового, можливо виділити:

- відсутність широко розповсюдженого покрокового алгоритму розміщення тимчасово вільних коштів ЗВО у банках;
- відсутність необхідних компетенцій у працівників або бажання розвиватися у зазначеному напрямі;
- невеликий обсяг вільних коштів, які можливо розмістити на депозиті, у результаті, трудомісткість робіт перевищує економічний ефект від використання такої альтернативи;
- законодавче закріплення строку депозиту не більше ніж на 1 рік, та обов'язковим поверненням коштів з депозитних рахунків на рахунки бюджетної установи до 20 грудня бюджетного періоду, в якому було розміщено кошти у банку.

Серед тих ЗВО, які скористалися можливістю отримати пасивний дохід, найбільшу його частку отримали ЗВО, що підпорядковані Міністерству охорони здоров'я, а це свідчить про: високий рівень компетентності персоналу в частині організації та відображення у звітності та обліку бюджетної установи операцій, пов'язаних із розміщенням коштів на депозитних рахунках; наявністю вільних ресурсів, що свідчить про фінансову незалежність та стабільність ЗВО; популярність ЗВО серед абітурієнтів, яка характеризує можливість отримувати стабільний обсяг надходжень до спеціального фонду організації у майбутньому (рис. К.1, додаток К) [348].

Також у силу відсутності балансу в розвитку ЗВО України, більшість з них не мають тимчасово вільних коштів для розміщення на депозитних рахунках, особливо переміщені ЗВО, що поступово відновлюють втрачену матеріально-технічну базу та нарощують масштаби діяльності. У цьому випадку ЗВО доцільно створювати умови для залучення інвестицій від стейкхолдерів, що зацікавлені у розвитку ЗВО та системи вищої освіти загалом [349].

Так, у закордонному освітньому середовищі вже сформувалися культурні та економічні умови для провадження фандрайзингової діяльності. Відмітимо, що фандрайзинг — це професійна діяльність щодо мобілізації фінансових та інших ресурсів з різноманітних джерел для реалізації соціально значущих і науково-дослідних неприбуткових проєктів, яка вимагає спеціальних знань та навичок

фандрайзера, що можуть вплинути на прийняття позитивного рішення донора [350, с. 13].

Широко розповсюджена фандрайзингова діяльність в університетах США, адже у розвиток деяких ЗВО освіти інвестується близько 100 млн. доларів на благодійних засадах. Наприклад, «у 2012 році на організацію Інституту мозку в рамках цього наукового центру 200 мільйонів доларів виділив видавець газети New York Daily News і журналу U.S. News&World Report Мортімер Цукерман. В 2013 році 100 мільйонів доларів від власника інвестиційного холдингу Mac Andrews &Forbes Holdings Inc. Роналда Перелмана отримала бізнес-школа при Колумбійському університеті. Метою цього гранту стало подальше розширення установи. Ще більше - 300 мільйонів доларів - в 2008 році передав бізнес-школі при університеті Чикаго її колишній випускник, бізнесмен Девід Бут» [351].

Вітчизняна система вищої освіти лише у поодиноких випадках відчуває користь від цього позабюджетного джерела доходу. Акумуляція фінансових ресурсів за рахунок використання фандрайзингової діяльності – процес трудомісткий для українських ЗВО, оскільки культура благодійних внесків для підтримки та розвитку системи вищої освіти не розвинута в Україні. Також значна частка працівників системи освіти не чітко розуміє роль фандрайзингу та його можливості у залученні додаткових коштів для розвитку ЗВО. Водночас у рамках програми Європейського союзу Erasmus+ у жовтні 2020 року відбувся тренінг-семінар щодо створення успішних фандрайзингових проєктів [352], що свідчить про поступове розповсюдження цієї діяльності серед ЗВО України.

На сьогодні у зазначеній діяльності розрізняють наступні можливі джерела залучення ресурсів: компанії, приватні особи, фонди, державні органи. Всі зазначені джерела можуть виступати у ролі: фінансового спонсора; спонсора на умовах бартеру; інвестора; організації, що надає грант; мецената; донора [353].

Процес організації пошуку зацікавлених осіб Б.В. Бусленко [353] розділяє на два види:

- екстенсивна стратегія – створення баз даних фондів і програм, розсилка запитів або заявок (на практиці малоефективна);

- інтенсивна стратегія – ретельне планування і підготовка проектів до стану одного безпрограшного варіанту і подача заявок на грант в ретельно підібраний фонд або програму.

Отже, першочерговим у фандрайзинговій діяльності є отримання навичок окреслення та визначення мети проекту, що пропонується на розгляд стейкхолдерам. Для цього доцільно організувати навчання осіб або стимулювати їх самостійний розвиток. Також необхідно використовувати бенчмаркінг для пошуку реалізованих фандрайзингових проектів та проводити аналіз причин та факторів, що вплинули на їх ефективність.

Успішне залучення додаткових коштів від стейкхолдерів, випускників та інших осіб дозволить започаткувати розвиток культури благодійних внесків у системі вищої освіти України, що дозволить ЗВО акумулювати отримані кошти для забезпечення економічної стабільності та безпеки ЗВО у перспективі та у результаті формувати сталі фонди (ендаументи) [354].

Ендаумент (від англ. endowment – вклад, дар, пожертвування) – фонд, що створюється за рахунок надання благодійних пожертвувань некомерційним організаціям з метою виконання їх цілей та місії. Фонд може формуватись на визначений термін (наприклад, 3 роки), або бути безстроковим, що значно збільшує перспективи фінансової стабільності. Цільовий фонд характеризується як *недоторканий*, адже для розвитку установи використовуються тільки пасивні доходи від ефективного управління ним.

Законом України «Про вищу освіту» висвітлено зміст поняття «сталій фонд (ендаумент)» як суму коштів або вартість іншого майна, що призначена для інвестування або капіталізації на строк не менше 36 місяців, пасивні доходи від якої використовуються вищим навчальним закладом з метою здійснення його статутної діяльності у порядку, визначеному благодійником або уповноваженою ним особою [355].

На сьогодні практика використання ендаумент-фондів є мало апробованою серед вітчизняних ЗВО, але широко розповсюдженою у закордонних ЗВО. Формування сталого фонду є логічним завершенням успішного фандрайзингового

проекту. Так, кошти, отримані від його реалізації, не витрачаються одразу, а використовується лише пасивний дохід від їх використання. Відповідно, сам результат фандрайзингової діяльності формує для ЗВО «резерв», що дозволяє відчувати фінансову автономію та незалежність від обсягів бюджетного фінансування.

Початком формування бази знань щодо практичного використання ендавменту в українському освітньому середовищі можна вважати жовтень 2012 року, коли було розпочато створення ендавмент-фонду Інституту міжнародних відносин Київського національного університету імені Тараса Шевченка (далі - ІМВ). Відповідно до даних офіційного сайту ІМВ станом на 2018 рік 33 меценати пожертвували майже 450 тис. грн. на розвиток фонду [356]. Другий цільовий фонд було створено в Університеті банківської справи НБУ, який започатковано у 2014 році та названо як «Фонд розвитку банківської освіти та науки».

У 2016 році Міжнародним Благодійним Фондом відродження Києво-Могилянської Академії сформовано іменний фонд (ендавмент) Кіндрата на базі благодійної допомоги у розмірі близько 146 млн. дол. США. Кошти фонду мають чітке цільове призначення – підтримка наукових досліджень у галузі історії України «від найдавніших часів до сьогодення» в Національному університеті «Києво-Могилянська академія» [357].

Ретроспективний аналіз використання ендавмент-фондів закордонними університетами свідчить про те, що їх досвід розпочався ще у середині XVII ст. Так, перші пожертви, у вигляді ділянки землі, від чотирьох випускників отримав університет Гарварду в США. Згодом на дарованій території заснували університетську бібліотеку. На сьогодні сталий фонд університету зріс до 34,5 млрд. дол. США, і являється найбагатшим ендавментом серед університетів світу.

Згідно з інформацією на офіційному сайті університету, розподілом отриманих коштів займається некомерційна та дочірня – Гарвардська керуюча компанія, що здійснює управління портфелем пожертвувань з 1974 року. Складність в управлінні полягає лише у тому, що майже 80% пожертвувань мають суворо цільовий характер, встановлений донором, і більша частина призначена для

розвитку кожної з дванадцяти освітніх шкіл університету окремо, тобто кошти, що виділені на розвиток медицини, не витрачаються на загальні наукові дослідження. Інші 20 % ендавменту є найбільш гнучкими, адже характер використання таких коштів не обмежений, і може бути задіяний на витрати поточної діяльності відповідно до встановлених стратегічних цілей.

В управлінні коштами сталих фондів Університет Гарварду в США дотримується принципу підтримання довгострокової вартості активів після врахування інфляції, та одночасно - фінансування поточного бюджету з раціональним та стабільним розподілом коштів. «За словами менеджменту керуючої компанії Гарвардського ендавмента, успішність фонду забезпечують чотири обов'язкові складові: залучення професіоналів найвищого рівня, націленість на інновації, перманентна оцінка ризиків та оптимальна операційна структура» [358]. Так, аналізуючи активну діяльність щодо накопичення сталого фонду університетом, той факт, що «фонд Гарварда (Harvard University) втричі більший за сукупність усіх канадських фондів, а одна з найбільших пожертв у фонд Гарварда – 400 млн дол. США [13]» не є несподіванкою.

Слід відзначити позитивний досвід використання ендавменту і серед інших закордонних університетів, наприклад, в Массачусетському Інституті управління технологічними інвестиціями, де фінансові ресурси ендавмент-фонду забезпечили інвестиційну прибутковість 14,3 відсотка протягом фінансового року, що закінчився 30 червня 2017 року [359].

Також досвід використання ендавмент-фондів свідчить про необхідність залучення компанії з управління активами для найбільшої фінансової віддачі наявних ресурсів. Подібну практику впровадив ІМВ, що користується послугами Компанії з управління активами Dragon Capital. У ситуації, коли управлінням пасивними доходами займається стороння організація, доцільно здійснювати постійний контроль за використанням фінансів зі сторони ЗВО.

Так, масштаби розповсюдження використання сталих фондів серед закордонних університетів обумовили запровадження рейтингування закладів вищої освіти за розмірами ендавмент-фондів та територіальною належністю. Оскільки



розмір пожертв визначає ступінь довіри до освітньої установи зі сторони юридичних та фізичних осіб, і головне – дозволяє зробити висновки щодо якості освітніх програм, адже доходи університету обумовлюють можливість запрошувати на роботу найкращих працівників освітнього середовища, а для студентів це означає одне – чим багатше ЗВО, тим вище рівень знань і більше професійних навичок у ньому можна отримати.

Аналіз найбагатших університетів світу за розмірами ендавмент-фондів у 2017 році виявив, що зі ста університетів рейтингу 86 позицій займають університети США, а інші чотирнадцять – університети Канади, Великої Британії, Саудівської Аравії, Сінгапуру, Японії та Австралії (рис. 3.10).

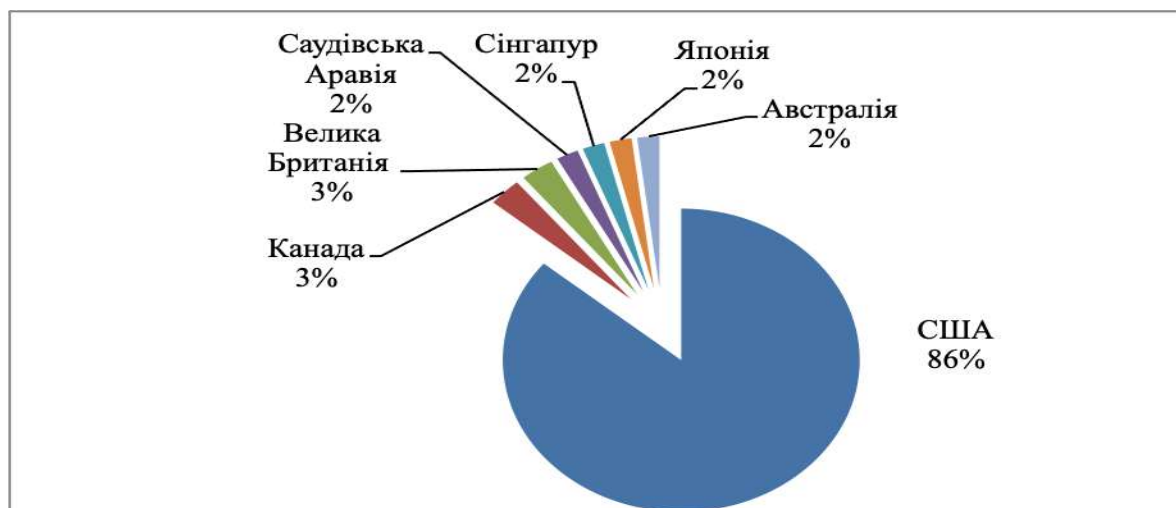


Рис. 3.10. Дані рейтингу «100 найбагатших університетів за розміром ендавменту»

Джерело: побудовано на базі [360]

При формуванні сталого фонду ЗВО повинен чітко розуміти, які питання будуть вирішуватись за рахунок ендавменту. Слід розглядати ситуації, коли меценати жертвують кошти без конкретних цілей та термінів їх використання – так свідчить закордонна практика утворення сталих фондів. При умові вільного управління наданими фінансовими ресурсами ЗВО має визначати пріоритетність використання отриманих коштів на засадах бенчмаркінгу для виявлення актуальних напрямів розвитку маркетингового потенціалу.

Аналіз зайнятих місць у рейтингу найбільших ендавментів університетів за належністю певним країнам (табл. К.1, додаток К) виявив, що найзаможніші

університети, які входять у десятку лідерів, із загальним обсягом сталих фондів у 172,73 млрд.дол. США, функціонують у Сполучених Штатах Америки, за винятком університету в Саудівській Аравії, що зайняв 5 місце з ендавмент-фондом у 20 млрд. дол. США [360].

Таким чином, фандрайзингова діяльність може бути як додатковим джерелом фінансових ресурсів, що будуть витрачені одразу, так і може стати джерелом формування та поповнення ендавмент-фонду для забезпечення довгострокової фінансової стабільності. Також ЗВО за умови успішного провадження фандрайзингової діяльності може використовувати зазначені позабюджетні джерела надходжень коштів одночасно у залежності від встановлених пріоритетів розвитку.

Отже, для розуміння кардинальних відмінностей у використанні запропонованих джерел надходжень було здійснено порівняння характеру використання коштів отриманих як внаслідок фандрайзингової діяльності, та коштів призначених для формування ендавмент-фонду (табл. К.2, додаток К).

Також одним із потенційних джерел додаткових фінансових ресурсів ЗВО є комерціалізація наукових розробок. Тенденції розвитку системи вищої освіти, особливо у частині державної політики фінансування, вказують на стимулювання ЗВО використовувати власний науковий та інноваційний потенціал для створення «підприємницьких» університетів або університетів «ринкового типу» з метою забезпечення самофінансування діяльності та фінансової незалежності від видатків державного бюджету.

Таким чином, кожен ЗВО перед використанням додаткових джерел надходжень має визначитись з наступними моментами: визначити обсяги тимчасово вільних коштів та дохідність від їх розміщення на депозиті; у разі впровадження фандрайзингової діяльності чітко окреслити мету та напрями збору коштів, отримати необхідні навички для формування фандрайзингових проєктів; встановити пріоритети забезпечення фінансової стабільності - у перспективі, або у поточному періоді; при використанні ендавмент-фонду визначити осіб, що будуть відповідальні за отримання та використання пасивних доходів.

Також разом із створенням умов фінансово-економічної стабільності ЗВО для розвитку маркетингового потенціалу важливим кроком є контроль за ефективністю використання наявних коштів, що може забезпечуватись за рахунок: «зменшення частки робочого часу і ресурсів, що витрачаються не на потреби студентів і дослідження, а на виробництво паперів; спільні освітні та наукові програми з іншими, зокрема європейськими, закладами вищої освіти і науки; використання нових технологій та форм навчання; зарахування результатів навчання, отриманих поза основною освітньою програмою, у тому числі у формальній та інформальній освіті, через академічну мобільність, а також професійну, громадську і волонтерську діяльність; сучасні матеріальна база, обладнання, енергоефективність» [361].

Підсумовуючи, можемо стверджувати, що нарощення обсягів фінансування системи вищої освіти є нагально необхідним. Ключовим напрямом роботи для ЗВО має стати формування економічної (освоєння альтернативних джерел фінансування власного розвитку) та освітньої безпеки як основного фундаменту зміцнення конкурентоспроможності. Акцентування уваги на підвищенні якості освітніх послуг дозволить уникнути ліквідації, об'єднання та поглинання ЗВО, а у перспективі – покращення макроекономічних показників країни за рахунок появи висококваліфікованих кадрів у всіх сферах економіки.

У результаті, використання досвіду розвитку маркетингового потенціалу за всіма компонентами системи ключових ресурсів на засадах бенчмаркінгу освітнього середовища дозволить національній системі освіти України бути конкурентоспроможною та збалансовано розвиватися за рахунок моніторингу змін індикаторів рівня розвитку маркетингового потенціалу та вчасного реагування при виявленні диспропорцій загального соціально-економічного розвитку системи ЗВО.

### Висновки до розділу 3

1. На основі системного підходу розроблено комплексний механізм розвитку маркетингового потенціалу ЗВО на засадах бенчмаркінгу, що включає: фінансово-економічний механізм (метою якого є систематичний пошук і планування розподілу фінансових ресурсів для забезпечення реалізації ідей щодо розвитку маркетингового потенціалу для підвищення рівня продуктивності праці та конкурентоспроможності системи вищої освіти України); організаційний механізм (метою якого є побудова ефективних взаємозв'язків між структурними елементами і співробітниками організації для використання бенчмаркінгу з метою впровадження розвитку маркетингового потенціалу у діяльність ЗВО); гендерно-поведінковий механізм (метою якого є чутливий розвиток маркетингового потенціалу ЗВО для задоволення емоційно-фізіологічних потреб споживачів освітніх послуг з метою відповідності їх очікуванням та підвищення привабливості освітнього середовища України).

2. Окреслено систему кількісної оцінки показників розвитку маркетингового потенціалу, що включає показник першого рівня, який вимірює ступінь досягнення концептуальної мети розвитку, та показників другого рівня, що утворюють систему збалансованих показників розвитку маркетингового потенціалу, які складаються з перспектив та задають вектор розвитку конкретного ключового ресурсу шляхом постановки запитань, які дозволяють чітко окреслити цілі розвитку ЗВО.

3. Досліджено підходи до трактування поняття «інформація», визначено особливості формування інформаційного забезпечення організацій та розроблено систему інформаційного забезпечення розвитку маркетингового потенціалу ЗВО на засадах бенчмаркінгу, що ґрунтується на базі інформаційного підходу до визначення поняття «маркетинговий потенціал ЗВО», який дозволяє координувати інформаційні потоки між рівнями розвитку маркетингового потенціалу та складається з наступних елементів: підсистеми аналізу зовнішньої інформації підсистеми внутрішнього інформаційного забезпечення розвитку підсистеми виводу інформації.

4. Здійснено оцінку гармонізації розвитку маркетингового потенціалу ЗВО за допомогою побудови соціально-економічної нормалі ЗВО та виявлення

диспропорцій в основних показниках розвитку. Побудовано функціональну модель діяльності ЗВО з результативним показником фінансового забезпечення для оцінки внутрішньої ефективності діяльності ЗВО. Оцінено вплив факторів на стан фінансового забезпечення ЗВО. Доведено, що найбільший вплив на динаміку фінансового забезпечення ЗВО здійснює сума витрат на одного зарахованого студента, кількість бюджетних місць та чисельність викладачів.

Проведено розрахунок результативності діяльності ЗВО на прикладі ДЮІ МВС, виявлено, що протягом останніх років спостерігається незначне перекриття надходженнями ЗВО його витрат на провадження освітньої діяльності, що обумовлює необхідність періодичних оцінок результативності діяльності після імплементації у роботу комплексного механізму розвитку маркетингового потенціалу ЗВО на засадах бенчмаркінгу.

5. З урахуванням тенденцій зменшення державного фінансування для забезпечення діяльності ЗВО запропоновано використовувати альтернативні джерела залучення фінансових ресурсів на базі аналізу вітчизняного та міжнародного досвіду: розміщення тимчасово вільних коштів на депозитах, здійснення комерціалізації наукових розробок, використання фандрайзингової діяльності та ендавмент-фонду. Конкретизовано позитивні наслідки від використання кожного із запропонованих джерел, а також акцентовано увагу на перевагах, недоліках та необхідності отримання додаткових компетенцій відповідальними особами при впровадженні позабюджетних джерел фінансування.

## ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження вирішено важливе наукове завдання поглиблення теоретико-методологічних основ дослідження розвитку маркетингового потенціалу ЗВО та розробки науково-практичних рекомендацій щодо формування комплексного механізму розвитку маркетингового потенціалу системи вищої освіти та підвищення рівня конкурентоспроможності на засадах бенчмаркінгу. Основні висновки дослідження полягають у такому:

1. На основі узагальнення існуючих підходів до дослідження маркетингового потенціалу зроблено висновок, що маркетинговий потенціал ЗВО є економічною категорією, яку слід розглядати у контексті трьох підходів: *ресурсного* - як сукупність ключових ресурсів, що складаються з латентних та виявлених компонентів, що схильні до зміни своїх властивостей у зв'язку та, відповідно, з коливаннями потреб ринку освітніх послуг, ринку праці та економіки загалом; *інформаційного* - як інформація про стан компонент ключових ресурсів маркетингового потенціалу ЗВО, що використовується при прийнятті управлінських рішень та вибору вектору розвитку та діяльності організації; *системного* - як сукупність взаємопов'язаних ресурсів, які утворюють підсистему маркетингового потенціалу з притаманним їй синергійним ефектом, що проявляється внаслідок одночасного функціонування ключових ресурсів маркетингового потенціалу та відкарбовується на спроможності даної системи досягати поставлених цілей.

Запропоновано розглядати маркетинговий потенціал ЗВО як *систему компонентів*, що представляє собою множину матеріальних та нематеріальних, латентних та виявлених елементів, що характеризують максимально можливу здатність системи до збалансованого розвитку всіх її складових і формування конкурентних переваг у поточному та довгостроковому періоді з урахуванням тенденцій розвитку освітнього середовища та суспільства у цілому, яка включає: ключові ресурси фінансового забезпечення, комплексної соціальної відповідальності, матеріально-технічні, освітньо-наукові та комунікаційні ключові ресурси.

2. Узагальнення теоретичних положень щодо дослідження поняття «розвиток» дозволило обґрунтувати властиві йому характеристики динамічності та циклічності, а також надати авторське визначення поняття «розвиток маркетингового потенціалу ЗВО», що розглядає його як процес створення умов для розкриття прихованих елементів маркетингового потенціалу ЗВО та еволюційної зміни кількісного та якісного стану виявлених елементів, що забезпечує динамічне оновлення внутрішнього стану організації та адаптацію до мінливих умов зовнішнього середовища.

На базі проведеного аналізу закономірностей функціонування ЗВО запропоновано розрізняти та використовувати групи закономірностей розвитку маркетингового потенціалу (інституціональні, організаційні, освітньо-наукові, психологічного впливу та взаємодії, токсичні), що виступають теоретичним базисом окреслення принципів розвитку маркетингового потенціалу ЗВО, які запропоновано класифікувати за напрямками впливу: фінансово-економічні, універсальні, людиноорієнтовані та інформаційні.

3. На базі дослідження теоретичного підґрунтя сутності бенчмаркінгу та особливостей його використання, запропоновано авторське бачення його змісту, що розглядає бенчмаркінг як інструмент впровадження найкращого досвіду використання ефективних практик функціонування організацій на базі внутрішнього та зовнішнього порівняння показників діяльності для підвищення рівня її конкурентоспроможності. З метою впровадження бенчмаркінгу в діяльність системи вищої освіти України запропоновано *алгоритм проведення бенчмаркінгу*, що адаптований до умов функціонування ЗВО та складається з послідовних стадій: пріоритезації, вимірювання маркетингового потенціалу, встановлення еталонів, порівняння, адаптації, досягнення синергії, звітності.

4. На основі узагальнення теоретико-методологічних основ за напрямом дослідження розроблено концепцію розвитку маркетингового потенціалу ЗВО на засадах бенчмаркінгу, що базується на виділенні рівнів акумулювання маркетингового потенціалу, метою якої є підвищення рівня

конкурентоспроможності національної системи вищої освіти на міжнародному ринку освітніх послуг шляхом збалансованого розвитку ЗВО України.

5. На основі проведеної діагностики маркетингового потенціалу системи вищої освіти визначено загальні тенденції функціонування освітнього середовища, що характеризуються: диференціацією обсягів державного фінансування у залежності від показників діяльності ЗВО; зниженням рівня автономії системи вищої освіти у напрямі встановлення вартості освітніх послуг; актуалізацією проблем підвищення якості освіти з метою уникнення негативних для України наслідків освітньої міграції та втрати кваліфікованих кадрів; оптимізацією мережі ЗВО; низьким рівнем стимулювання державою розвитку науки та матеріального заохочення працівників освіти; низьким рівнем конкурентоспроможності українських ЗВО у міжнародному освітньому середовищі, що обумовлює необхідність всебічного розвитку системи вищої освіти України.

6. Обґрунтовано організаційно-аналітичний підхід до розвитку маркетингового потенціалу, що базується на: встановленні та оцінці індикаторів розвитку маркетингового потенціалу ЗВО, що розраховуються для вимірювання рівня та динаміки розвитку маркетингового потенціалу ЗВО на базі розрахунку інтегрального показника методом багатовимірної середньої; кластеризації регіонів за рівнем маркетингового потенціалу з метою вибору стратегій та напрямів подальшого розвитку ЗВО; визначенні ступеня збалансованості розвитку системи компонентів маркетингового потенціалу ЗВО за допомогою побудови соціально-економічної нормалі; визначенні системи кількісної оцінки розвитку маркетингового потенціалу, що включає показник першого рівня, який вимірює ступінь досягнення стратегічної мети, та показників другого рівня, що включають KPIS за ЗСП для кількісної оцінки індикаторів розвитку маркетингового потенціалу ЗВО на засадах бенчмаркінгу.

7. Розроблено комплексний механізм розвитку маркетингового потенціалу ЗВО на засадах бенчмаркінгу, що включає наступні складові: фінансово-економічний механізм (метою якого є систематичний пошук і планування розподілу фінансових ресурсів для забезпечення реалізації ідей щодо розвитку маркетингового



потенціалу для підвищення рівня продуктивності праці та конкурентоспроможності системи вищої освіти України); організаційний механізм (метою якого є побудова ефективних взаємозв'язків між структурними елементами і співробітниками організації для використання бенчмаркінгу з метою впровадження розвитку маркетингового потенціалу у діяльність ЗВО); гендерно-поведінковий механізм (метою якого є чутливий розвиток маркетингового потенціалу ЗВО для задоволення емоційно-фізіологічних потреб споживачів освітніх послуг з метою відповідності їх очікуванням та підвищення привабливості освітнього середовища України).

8. Окреслено систему інформаційного забезпечення розвитку маркетингового потенціалу ЗВО на засадах бенчмаркінгу, що ґрунтується на базі інформаційного підходу до визначення поняття «маркетинговий потенціал ЗВО», яка дозволяє координувати інформаційні потоки між рівнями розвитку маркетингового потенціалу та складається з наступних елементів: підсистеми аналізу зовнішньої інформації (метою якої є збір загальної та специфічної інформації із зовнішнього середовища для аналізу тенденцій та напрямів розвитку ринку освітніх послуг та суб'єктів, що у ньому функціонують, для визначення заходів із розвитку системи компонентів маркетингового потенціалу, які можуть бути впроваджені у ЗВО на засадах бенчмаркінгу), підсистеми внутрішнього інформаційного забезпечення розвитку (метою якої є здійснення аналізу можливостей та ресурсів ЗВО за всіма компонентами маркетингового потенціалу, забезпечення інформаційного супроводження та координації процесів із імплементації заходів із розвитку, запропонованих на базі проведення бенчмаркінгу, та захисту їх від несанкціонованого доступу для досягнення економічної безпеки ЗВО); підсистеми виводу інформації (метою якої є оприлюднення результатів розвитку маркетингового потенціалу ЗВО на єдиному інформаційно-аналітичному порталі системи вищої освіти України для порівняння результатів розвитку та вирівнювання рівня маркетингового потенціалу кожного ЗВО з метою централізованого формування конкурентоспроможної національної системи вищої освіти України).

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- 1 Шаульська Л.В. Сидорова А.В. Соціально-демографічний і трудовий потенціал міста Вінниці в системі пріоритетів розвитку. *Економіка і організація управління*. 2017. № 3 (27). С.6-16.
- 2 Воблий К.Г. Производительные силы Украины. Теория, экономика и право. *Научные записки Института народного хозяйства*. 1924. № 4-5. С. 126 – 149.
- 3 Вейц В. Потенциальные и кибернетические производительные силы мирового хозяйства. Москва : Изд-во Ком. акад, 1927. 312 с.
- 4 Анчишкин А. И. Прогнозирование роста социалистической экономики. Москва : Экономика, 1973. 218 с.
- 5 Абалкин Л.И. Новый тип экономического мышления. Москва : Экономика, 1987. 214 с.
- 6 Черников Д.А. Эффективность использования производственного потенциала и конечного народнохозяйственного результата. *Экономические науки*. Москва, 1981. № 10. С. 88-96
- 7 Мочалов Б. М. Экономический потенциал развитого социализма. Москва : Наука, 1982. 309 с.
- 8 Фигурнов Э.Б. Производственный потенциал. Москва : Дело, 1989. 201 с.
- 9 Лукинов И.И. Аграрный потенциал: исчисление и использование. *Вопросы экономики*. 1988. № 1. С. 10-18.
- 10 Сілантьєв О.І. Сучасні теоретико-методологічні підходи до трактування потенціалу розвитку макроекономічних систем. *Академічний огляд*. 2017. № 1 (46) С.14-25. DOI:10.32342/2074-5354-2017-1-46-2
- 11 Шандрівська О. Є. Модель управління стратегічним розвитком потенціалу підприємства. *Маркетинг та логістика в системі менеджменту* : тези доп. IX міжнар. наук.-практ. конф. (м. Львів, 8–10 лист. 2012 р.). Львів, 2012. С. 449–451.
- 12 Стратегічний потенціал економічної системи: інноваційні та інституціональні механізми його активізації : монографія / В.П. Мікловда та ін. Ужгород : УжНУ, 2014. 420 с.

- 
- 13 Марушков Р. В. Оценка использования экономического потенциала предприятия (на примере предприятий отрасли печати) : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. М., 2000. 18 с.
- 14 Ковалев В.В., Волкова О.Н. Анализ хозяйственной деятельности предприятия : учеб. Москва : Проспект, 2007. 424 с.
- 15 Спирин В.С. Анализ экономического потенциала предприятия. Москва: Финансы и статистика, 1994. 219 с.
- 16 Потенціал. *Словник української мови: в 11 томах.* / за ред.: Г. М. Гнатюк, Т. К. Черторизька . Київ : Наук. думка, Том 3. 1972. С. 531.
- 17 Антощишина Н.І. Дослідження трансформації поняття «потенціал підприємства» з урахуванням історичного та сутнісного аспекту. *Вісник КНУТД*. 2015. № 6. С. 64–75.
- 18 Михальченко О.А. Концептуальні основи формування поняття «конкурентний потенціал авіабудівного підприємства». *Економічний аналіз — XXI*. 2015. № 9-10. С. 48—51.
- 19 Асаул А. Н., Войнаренко М. П., Князев С. Я., Рзаева Т. Г. Производственно-экономический потенциал и деловая активность субъектов предпринимательской деятельности / под ред. А. Н. Асаула. СПб.: АНО ИПЭВ, 2011. 312 с.
- 20 Верхоглядова Н. І., Коваленко Є.В. Аналіз підходів до визначення сутності потенціалу підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2016. Вип. 1. С. 26-32.
- 21 Потенціал підприємства: формування та використання: підручник / Н.В. Касьянова та ін. Донецьк : Цифрова типографія, 2012. 257 с.
- 22 Самоукин А.И. Потенциал нематериального производства. Москва: Знание, 1991. 64 с.
- 23 Матковський Р.Б. Економічний потенціал України та шляхи його ефективного використання: автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.01.01. Київ, 2003. 20 с.

24 Роговой А.И. Проектирование и оценка рыночного потенциала предприятия. Самара: СНЦ РАН, 2002. 185 с.

25 Сокол І.І. Стратегічний потенціал соціально-економічного розвитку регіону: дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: 08.00.05. Ужгород, 2011. 255 с.

26 Газуда М.В., Індус К.П., Лалакулич М.Ю. Детермінанти формування і удосконалення системи управління фінансовим потенціалом України. Ужгород: ФОП Сабов А.М., 2017. 220 с.

27 С. В. Козловський, В. О. Козловський, А. В. Козловський управлінський потенціал як провідна складова стратегічного економічного потенціалу мікроекономічної системи (підприємства). *Економіка та держава*. 2017. № 1. С.4-9.

28 Новий словник Української мови / за ред.: В. Яременко, О. Сліпущко. Київ : Аконт, 2008. 840 с.

29 Ожегов С.И. Словарь русского языка / под. ред.: Н. Ю. Шведовой. Москва : Русский язык, 1988 г. 463 с.

30 Коленда Н. В. Соціальний потенціал: сутність та основні ознаки. *Вісник Одеського національного університету. Економіка*. 2013. Т. 18. Вип. 1. С. 105-115.

31 Снісарчук І.В. Маркетинговий потенціал ВНЗ як основний фактор підвищення рівня конкурентоспроможності освітньої галузі. *Особливості інтеграції країн в світовий економічний та політико-правовий простір*: мат. IV міжн. наук.-практ. конф. (м. Маріуполь, 08 груд. 2017 р.). Маріуполь, 2017. С. 157-158.

32 Пономаренко Т. Маркетинг – это смесь науки и искусства. *Маркетинг и реклама*. 2009. №5. С.49-53.

33 Райс Э., Траут Дж. Маркетинговые войны. СПб: Питер, 2000. 256 с.

34 Балабанова Л. В. Управління маркетинговим потенціалом організації : навч. посіб. Київ : Професіонал, 2006. 288 с.

35 Рєпіна І.М. Підприємницький потенціал: методологія оцінки та управління. *Вісник Української академії державного управління при Президенті України*. 2006. № 2. С. 262—271.

36 Мороз, Л. А., Лебідь Т. В. Стратегічний аналіз маркетингового потенціалу організації. *Видавництво Національного університету «Львівська політехніка»*. 2009. С. 45–50.

37 Азарян О. М. Концепція управління потенціалом підприємства на основі інтегрального маркетингу. *Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія : Економічні науки*. 2012. Вип. 24. С. 128-132.

38 Кунев С.В., Мальченков Е.Н. Маркетинговый потенциал фармацевтических производителей: сущность и тенденции развития. *Регионология*. 2012. № 1 (78). С. 139–143.

39 Маматова Л. Ш., Луненко К. Д. Роль маркетингового потенціалу в підвищенні прибутковості підприємства. *Сталий розвиток України, проблеми та шляхи їх подолання: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (м. Маріуполь, 14-15 лист. 2019 р.)*. Маріуполь, 2019. 474 с.

40 Маматова Л.Ш. Місце маркетингового потенціалу в системі фінансово-інвестиційного потенціалу підприємств. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2017. Вип. 15. С. 140–145.

41 Іваненко В., Ковальчук О. Оцінка маркетингового потенціалу підприємства: компаративний аналіз наукових підходів. *«Вісник ЖДТУ»: Економіка, управління та адміністрування*. 2019. №1(87). С. 72-82. DOI: 10.26642/jen-2019-1(87)-72-82.

42 Багорка М.О., Юрченко Н.І. Маркетинговий потенціал як адаптаційний складник сучасного економічного розвитку підприємств. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2020. Вип. 2 (76). С. 137- 145. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2020-2-21>

43 Баранчеев В. П., Стрижов С. Г. Анализ и оценка маркетингового потенциала предприятия. *Маркетинг*. 2004. № 3. С. 42–50.

44 Нагорняк Т.Л. Розвиток потенціалу закладу вищої освіти в системі управлінських практик. *Економіка і організація управління*. 2020. №4 (40). С. 186-196. DOI 10.31558/2307-2318.2020.4.18.

45 Савченко М.В., Боєнко О.Ю. Стратегії розвитку потенціалу закладів вищої освіти на засадах бенчмаркінгу. *Економіка і організація управління*. 2020. №4. С. 238-247

46 Левченко О.М., Плинокос Д.Д. Експорт освітніх послуг вищими навчальними закладами України у вимірі глобалізаційних процесів. *Економіка: реалії часу*. 2015. №4 (20). С. 210-216.

47 Поліщук І. І. Етапізація управління маркетинговим потенціалом сучасного підприємства. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2019. № 3 (70). С. 189-193. DOI:10.35546/kntu2078-4481.2019.3.23.

48 Турило А. М., Богачевська К. В. Потенціал підприємства: сутність, класифікація, види. *Бізнес Інформ*. 2014. № 2. С.259-263.

49 Поліщук І.І. Фактори розвитку маркетингового потенціалу підприємства. *Науковий вісник Полісся*. 2016. Вип. 2. С. 97–102.

50 Борисов А.Б. Большой экономический словарь. 2-е изд., перераб. и доп. Москва : Книжный мир, 2005. 860 с.

51 Вечканов Г.С., Пуляев В.Т. Краткая экономическая энциклопедия. СПб. : Петрополис, 1998. 509 с.

52 Управління. Економічний енциклопедичний словник. URL: <http://subject.com.ua/economic/slovník/4142.html>. (дата звернення 04.05.2019).

53 Атаманчук Г. В. Теория государственного управления : учебник. Москва : Омега-Л, 2010. 525 с.

54 Пікельна В.С., Удод О.А. Управління школою. Дніпро : Науково-методичне об'єднання педагогічних інновацій «Альфа», 1998. 284 с.

55 Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. пер. с англ. Москва: Дело, 1992. – 350 с.

56 Казначевская Г.Б., Чуев И.Н., Матросова О.В. Менеджмент : учеб. пособ. для студ. вузов. 3-е изд. Ростов н/Д. : Феникс, 2007. 378 с.

57 Менеджмент : навч. посіб. / за ред. С.І. Михайлова. Вінниця : Нова книга, 2006. 416 с.

58 Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. пер. с англ. Москва: Дело, 2004. 720 с.

59 Іванова Г.О. Напрями розвитку маркетингового потенціалу окремих суб'єктів агробізнесу. *Український журнал прикладної економіки*. 2018. №3. С.206-212.

60 Гончаров В.М., Бистрова Т.С. Управління маркетинговим потенціалом на переробних підприємствах в умовах ринкової економіки. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2013. Вип. 2. Том 1. С. 115-122.

61 Николашин А.С. Совершенствование маркетингового потенциала развития сбыта продукции на региональном рынке кондитерских изделий. *Социально-экономические явления и процессы*. 2016. №11. Т 11. С. 53-59

62 Тягунова Н. М., Тягунова З. О. Маркетинговий потенціал роздрібних торговельних підприємств споживчої кооперації України. *Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України*. 2010. № 4 (43). С.172-178.

63 Наденко, І. С. Інструментарій управління маркетинговим потенціалом регіону. Економічний аналіз : зб. наук. праць / редкол.: В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2014. Том 15. № 1. С. 128-133.

64 Білопольський М. Г., Маркова Н. М., Кленін О. В., Толпежніков Р. О. Управління маркетинговим потенціалом металургійних підприємств : монографія. Донецьк : ІЕП НАН України, 2010. 228 с.

65 Воронько Т.В. Передумови формування та розвитку маркетингового потенціалу аграрних підприємств. *Агросвіт*. 2012. № 6. С.11-14.

66 Слюсарєва Л.А. Основи прийняття управлінських рішень щодо розвитку підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 9. С. 642-646.

67 Яковенко Е.Г., Басс М.И., Махрова Н.В. Циклы жизни экономических процессов, объектов и систем. Москва : Наука, 1991. 192 с.

68 Аверьянов Г.С., Туровец А.Г., Яковлев А.Б. Управление в технических системах : учеб. пособ. Омск: ОмГТУ, 2000. 80 с.

69 Афонин И. Управление развитием предприятия: стратегический менеджмент, инновации, инвестиции, цены. Москва: изд.-торг. корпорация «Дашков и Ко», 2002. 380 с.

70 Афанасьев Н.В., Рогожин В.Д., Рудыка В.И. Управление развитием предприятия : монография. Харьков : ИНЖЭК, 2003. 184 с.

71 Єремейчук Р.А. Сутність і зміст процесів розвитку підприємства. Управління розвитком. Харків, 2003. № 1. С. 74 – 76.

72 Розвиток. *Економічний енциклопедичний словник* / За ред. С.В. Мочерного. Львів: Світ, 2006. Т.2. 568 с.

73 Вініченко О. М. Характеристика, види та сутність розвитку підприємства. *Агросвіт*. 2015. № 15. С. 49-57.

74 Деревльов В.Л. Роль маркетингового потенціалу у забезпеченні розвитку підприємства. *Бізнес-навігатор*. 2018. Вип.3-1 (46). С. 118-123.

75 Пикельная В. С. Теоретические основы управления: школоведческий аспект : метод. пособ. Москва : Высшая школа, 1990. 175 с.

76 Конаржевский Ю.А. Менеджмент и внутришкольное управление. Москва : Центр–Пед. поиск, 2000. 224 с.

77 Пікельна В. С. Управління школою. Харків : Основа, 2004. 220 с.

78 Просіна О.В. Закономірності сучасного освітнього менеджменту в управлінні системою виховної діяльності позашкільного навчального закладу. URL: [http://lib.iitta.gov.ua/708657/1/Prosina\\_2017.pdf](http://lib.iitta.gov.ua/708657/1/Prosina_2017.pdf) . (дата звернення 20.12.2020).

79 Маслов В.І., Олійник В.В. Закономірності управління як теоретична основа керівництва навчальними закладами. *Педагогічний дискурс*. 2009. Вип. 5. С.145-149.

80 Рябова З. В. Закономірності та принципи маркетингового управління соціально-педагогічними системами. *Післядипломна освіта в Україні*. 2017. № 1. С. 46-50.



81 Снісарчук І.В. Закономірності управління маркетинговим потенціалом ЗВО. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: економіка, управління та адміністрування*. 2019. №3 (89). С.87-93.

82 Банзелюк І. В. Закономірності управління маркетинговим потенціалом ЗВО. *Проблеми розвитку соціально-економічних систем в національній та глобальній економіці* : праці XX всеукр. наук.конф. (м. Вінниця, 23-24 квіт. 2020 р.). Вінниця, 2020. С. 246-248.

83 Райан Б. Стратегический учет для руководителя. пер. с англ. / под ред. В. А. Микрюкова. Москва : ЮНИТИ, 1998. 616 с.

84 Косякова И. В. Современные тенденции в области принципов управления предприятием. *Вестник Самарского государственного университета*. 2013. № 1 (102). С. 37-42.

85 Хриков Є. М. Управління навчальним закладом : навч. посіб. Київ : Знання, 2006. 365 с.

86 Краснокутська Н. С. Управління потенціалом торговельного підприємства: монографія. Харків : Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі, 2012. 322 с.

87 Кастельс М. Информационная эпоха: экономика, общество и культура. Москва : ГУ-ВШЭ, 2000. 608 с.

88 Шпак О. Особливості управління в сучасній системі вищої освіти. *Молодь і ринок*. 2010. №12 (71). С. 10-13

89 Єльнікова Г. В. Атестація навчальних закладів в Україні: передумови, зміст, експеримент. Харків : ТО Гімназія, 1999. 160 с.

90 Яременко П. Якість освіти в Україні. Київ : Лібра, 2011. 157 с.

91 Банзелюк І.В. Принципи управління маркетинговим потенціалом ЗВО. *Економіка і організація управління*. 2019. №3 (35). С.101-110.

92 Банзелюк І. В. Рівні управління маркетинговим потенціалом ЗВО. *Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації*: тези VIII наук.-практ. конф. (м. Дніпро, 02-06 листоп. 2020 р.). Дніпро, 2020. С.55-59.

93 Снісарчук І.В. Коучинг як перспектива формування маркетингового потенціалу ВНЗ. *Модернізація економіки в умовах зростання суспільної свідомості: туризм, людиномірність, партнерство, кооперація* : мат. II всеукр. наук.-практ. інт.-конф. (м. Полтава, 14 груд. 2017 р.). Полтава, 2017. С.697-700.

94 Дороніна О.А. Роль наукової діяльності студента у формуванні компетенцій сучасного фахівця в сфері економіки та управління. *Економіка і організація управління*. 2017. № 4. С. 207-215.

95 Антикризове управління національною економікою : монографія / І. Малий. та ін. Київ : КНЕУ, 2017. 368 с.

96 Снісарчук І.В. Застосування бенчмаркінгу в управлінні маркетинговим потенціалом ВНЗ. *Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації*: мат. 5-ї міжн. наук.-практ. конф. (м. Дніпро, 7-9 листоп. 2017 р.). Дніпро, 2017. С. 67-70.

97 Кэмп Р. Бенчмаркинг. Обзор опыта достижения делового совершенства. *Европейское качество. Дайджест*. 2004. №2. С.48-56.

98 Кэмп Р. Легальный промышленный шпионаж. Бенчмаркинг бизнес-процессов: технологи поиска и внедрение лучших методов работы ваших конкурентов : монография. / пер. с англ. под. ред. О.Б. Максимовой. Днепр, 2004. 416 с.

99 Camp R.C. Business Process Benchmarking; Finding and Implementing Best Practices. Milwaukee, WI: QualityPress, 1995. 464 с.

100 Андерсен Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования. пер. с англ. Москва : Стандарты и качество, 2003. 272 с.

101 Боссиди Л., Чаран Р. Исполнение: Система достижения целей. пер. с англ. Москва : Альпина-Пабlishер, 2013. 324 с.

102 Аренков И.А., Багиев Е.Г. Бенчмаркинг и маркетинговые решения. Москва, 2001. 94 с.

103 Данилова Т.В. Бенчмаркинг как инструмент обеспечения конкурентоспособности образовательных услуг вуза : дис... канд. эконом. наук. : 08.00.05. Казань, 2007. 188 с.

104 Казакова Н. А. Маркетинговый анализ. Москва : ИНФРА-М, 2013. 240 с

105 Шкляєва Г.О. Бенчмаркінг як маркетингова технологія управління конкурентоспроможністю підприємства. *Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму*. 2012. №1(5). Том 2. С.404-409.

106 Zarządzanie marketingiem w szkole wyższej. Komunikacja marketingowa uczelni / pod redakcją Z. Dacko-Pikiewicz, K. Szczepanskiej-Woszczyń. Dabrowa Gornicza, 2010. 154 s.

107 Pabian Arnold. Marketing szkoły wyższej. Warszawa : Centrum badan politzki naukowej i szkolnictwa wyższego Uniwersztet Warszawski, 2005. 292 s.

108 Попович Д.В., Тарнавської О.Б. Бенчмаркінг як дієвий інструмент управління ефективністю підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015, Вип. 4. С. 544-546.

109 Райзберг Б. А., Лозовский Л. Ш., Стародубцева Е. Б. Современный экономический словарь. 6-е изд., перераб. и доп. Москва : ИНФРА-М, 2011. 512 с.

110 Пащенко О.П. Бенчмаркінг як ефективний метод управління змінами на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 4. С. 539-543.

111 Гросул В.А., Афанасьєва М.В. Бенчмаркінг як інструмент управління конкурентним потенціалом підприємств роздрібної торгівлі. *Бізнес Інформ*. 2015. № 1.С. 353-357.

112 Прус Л.Р. Управління конкурентоспроможністю вищих навчальних закладів на засадах бенчмаркінгу : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Тернопіль, 2008. 20 с.

113 Охріменко Г.В. Використання бенчмаркінгу в реалізації маркетингу освітніх послуг вищими навчальними закладами України. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2016. № 1. С. 84-93.

114 Живицкая Е. Н., Лысеня А. А. Инструмент бенчмаркинг в системе повышения эффективности управления качеством образования УВО. *Высшее техническое образование: проблемы и пути развития* : мат. VIII междун. научн.-метод. конф., г. Минск, 17-18 нояб. 2016 г. Минск, 2016. С. 156 - 159.

115 Лифанова С. А. Бенчмаркинг в сфере образовательных услуг URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/benchmarking-v-sfere-obrazovatelnyh-uslug> (дата звернення: 05.06.2019).

116 A practical guide Benchmarking in European Higher Education. European Centre for Strategic Management of Universities (ESMU) URL: [http://llp.iugaza.edu.ps/Files\\_Uploads/634956737013680415.pdf](http://llp.iugaza.edu.ps/Files_Uploads/634956737013680415.pdf) (дата звернення: 05.07.2019).

117 A University Benchmarking Handbook. Benchmarking in European Higher Education. European Centre for Strategic Management of Universities (ESMU). November 2010. URL: [https://www.cherconsult.de/downloads/Handbook\\_Benchmarking\\_EBI\\_II.pdf](https://www.cherconsult.de/downloads/Handbook_Benchmarking_EBI_II.pdf) (дата звернення: 05.06.2019).

118 Снісарчук І.В. Переваги використання бенчмаркінгу при аналізі діяльності конкурентів. *Економіка та управління в XXI ст.: виклики та перспективи розвитку* : мат. II міжн. наук.-практ. конф. (м. Умань, 30-31 травн. 2019 р.). Умань, 2019. С.216-218.

119 Дячок І., Тепла М. Бенчмаркінг як інструмент вдосконалення бізнесу: суть, види та особливості проведення. *Вісник Львівського університету. Серія економічна*. 2010. Вип. 44. С. 595-605.

120 Коваленко О.В. Сутність та особливості бенчмаркінгу в антикризовому управлінні підприємством. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/9497/1/10.pdf;jsessionid=8BD7F726A938DBB01EBD844BED2FE91B> (дата звернення: 08.06.2019).

121 Островська І.П. Бенчмаркінг як інструмент антикризового управління. *«Nauka w świecie współczesnym»* : zbiór raportów nauk. miedzynar. nauk. prakt. konf. m. Łódź 29-30 może 2013 r. Łódź, 2013. 48 str.

122 Гончарук А.Г. Бенчмаркінг як метод управління ефективністю підприємства. *Труды Одесского политехнического университета*. 2007. Вип. 1(27). С. 253-257.

123 Островская, В. Н. Конкурентно-интеграционный бенчмаркинг в сфере розничной торговли. *Транспортное дело России*. 2010. №(1). С. 53-55.

124 Людмила М. Ганущак-Єфіменко, Валерія Г. Щербак Бенчмаркінг як засіб підвищення рівня конкурентних переваг вищого навчального закладу на ринку освітніх послуг. *Ефективність організаційно-економічного механізму інноваційного розвитку вищої освіти* : матеріали VII міжнар. наук.-практ. конф., Київ, 6 жовт. 2017 р. Київ, 2017. С. 299-311.

125 Перерва П.Г., Ткачова Н.П. Бенчмаркінг конкурентних переваг. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2016. № 13. С. 290-295.

126 A practical guide Benchmarking in European Higher Education. European Centre for Strategic Management of Universities (ESMU). August 2008. URL: <http://www.education-benchmarking.org/practicalguide.html>. (дата звернення: 06.07.2019)

127 Снісарчук І.В. Сутність та види бенчмаркінгу маркетингового потенціалу ЗВО. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки»*. 2019. №7. С. 40-50. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2019-7-5129>.

128 The QUAERE Project. URL: <https://quaere.pwr.edu.pl/quaere/>. (дата звернення: 10.02.2021).

129 Сайт Незалежного казахстанського агентства із забезпечення якості в освіті (НКАОКО). URL: <http://nkaoko.kz/accreditation/glossary>. (дата звернення)

130 Gary D. Levy, Sharron L. Ronco How Benchmarking and Higher Education Came Together. *Special Issue: Benchmarking in Institutional Research*. 2012. №156. P. 5-13. <https://doi.org/10.1002/ir.20026>.

131 Kuźmicz K. Benchmarking in University Toolbox. *Business, Management and education*. 2015. №1 (13). P.159-174. <https://doi.org/10.3846/bme.2015.259>.

132 OECD Benchmarking higher education system performance: Conceptual framework and data, Enhancing Higher Education System Performance. OECD Paris, 2017. 94 с.

133 OECD Benchmarking Higher Education System Performance. OECD Paris, 2019. 644 с. <https://doi.org/10.1787/be5514d7-en>.

134 European university association. Good practices. URL : <http://efficiency.eua.eu/good-practices>. (дата звернення: 10.02.2021).

135 Костюк М.К. Актуальність концепції бенчмаркінгу на ринку освітніх послуг України. *Траектория науки*. 2016. №6(11). С. 1.1-1.10. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/trna\\_2016\\_2\\_6\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/trna_2016_2_6_3).

136 Семенюк С. Розвиток інноваційного маркетингу на ринку освітніх послуг. *Галицький економічний вісник*. 2012. №6(39). С.151-158.

137 Прус Л. Бенчмаркінг як інструмент управління конкурентоспроможністю. *СХІД*. 2005. №4 (70). С. 33-37.

138 Тіхонов Ю.В. Бенчмаркінг і бізнес-розвідка як складові успішного розвитку бізнесу. *Актуальні проблеми економіки*. 2007. №9 (75). С. 126-132.

139 Ахновська І. О., Банзелюк І. В. Переваги та перешкоди використання бенчмаркінгу в управлінні маркетинговим потенціалом ЗВО. *Modern Economics*. 2020. № 20(2020). С. 20-25. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V20\(2020\)-03](https://doi.org/10.31521/modecon.V20(2020)-03).

140 Аакер Д. Стратегическое рыночное управление / пер. с. англ. под. ред. Ю. Н. Каптуревского. СПб: Питер, 2002. 544 с.

141 Ватсон Г.Х. Стратегический бенчмаркинг стимулирует развитие предприятий. *Деловое совершенство*. 2006. №9. С. 27-31.

142 Роик Т. Умение видеть лучшее. *Инвестгазета*. 2006. №6. С.65-66.

143 Запухляк В. М. Бенчмаркінг зовнішніх елементів організаційної культури як інструмент управління ВНЗ. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2010. Вип. 3. С. 196-205.

144 Чекаловська Г.З. Бенчмаркінг як метод підвищення конкурентоспроможності закладів вищої освіти. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 35. С.76-79.

145 Савченко М.В., Боєнко О.Ю. Стратегії розвитку потенціалу закладів вищої освіти на засадах бенчмаркінгу. *Економіка і організація управління*. 2020. №4. С. 238-247.

146 Банзелюк І. Функції управління маркетинговим потенціалом закладів вищої освіти на засадах бенчмаркінгу. *Сучасний менеджмент: тенденції, проблеми та перспективи розвитку* : тези доп. V міжн. наук.-практ. конф. (м. Дніпро, 23 квіт. 2020 р.). Дніпро, 2020. С. 25-26.

147 Завадський Й. С., Осовська Т. В., Юшкевич О. О. Економічний словник. Київ : Кондор, 2006. 356 с.

148 Ващенко Н. В. Обґрунтування концепції управління розвитком підприємства. *Академічний огляд*. 2014. № 1(40). С. 94-102.

149 Концепція. *Большой энциклопедический словарь*. URL: [http://mirсловarei.com/content\\_bes/koncepcija-29626.htm](http://mirсловarei.com/content_bes/koncepcija-29626.htm). (дата звернення: 11.10.2020).

150 Корваленко М., Сікало М. Запровадження Концепції розвитку ринку зерна України. *Публічне управління та адміністрування*. 2019. № 2(20). С. 73-78.

151 Концепція. *Вікіпедія. Вільна енциклопедія*. URL: <http://uk.wikipedia.org/wiki/Концепція>. (дата звернення: 11.10.2020).

152 Барна С.С. Концепція управління інноваційним розвитком енергосервісних підприємств. *Інноваційна економіка*. 2020. № 3-4'2020[83]. С. 71-76. DOI: 10.37332/2309-1533.2020.3-4.10.

153 Банзелюк І.В. Концепція розвитку маркетингового потенціалу ЗВО на засадах бенчмаркінгу. *Економіка і організація управління*. 2020. №4. С. 212-226.

154 Банзелюк І. В. Концептуальні засади управління маркетинговим потенціалом ЗВО на засадах бенчмаркінгу. *Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці* : мат. наук.-практ. конф. (м. Київ, 7 грудня 2020 р.). Київ, 2020. С.24.-26.

155 Антонюк В. П. Вища освіта України у системі відносин ринку праці. *Економічний вісник Донбасу*. 2015. № 2(40). С. 132-137.

156 Ахновська І.О. Аналіз потенціалу освітнього ринку України. *Фінанси, облік, банки*. 2017. № 1 (22). С. 34-45.

157 Башнянин Г. І., Свінцов О. М., Башнянин Г. І., Потинський М. Л., Бабійчук Т. П., Дунас О. І. Сучасна вища освіта: тенденції та перспективи розвитку. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2012. Вип. 22.9. С. 380-385.

158 Власюк Т. М. Стан і тенденції трансформації вищої освіти України. *Ефективна економіка*. 2016. № 10. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5187>. (дата звернення: 03.05.2019)

159 Горинь Я.О. Функціонування ринку освітніх послуг в Україні. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. 2015. №1. С. 81-89.

160 Грищенко І. М. Глобальні виклики функціонування професійної вищої освіти України. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія Економічні науки*. 2018. № 2 (121). С. 8-25.

161 Денисенко М. П. Економічна безпека вищих навчальних закладів з урахуванням тенденцій ринку праці. *Ринок праці та зайнятість населення*. 2016. № 2. – С. 17-22. – URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/rpzn\\_2016\\_2\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/rpzn_2016_2_5). (дата звернення: 03.05.2019).

162 Жарська І. О., Неткова В. М. Сучасний стан і тенденції розвитку освітніх послуг в Україні: статистичні оцінки. *Статистика України*. 2014. № 2. С. 45-51.

163 Кучеренко С.Ю. Сучасний стан, тенденції та проблеми розвитку освіти в Україні. *Экономический вестник университета. Сборник научных трудов ученых и аспирантов*. 2018. №36-1. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/suchasnii-stand-tendentsii-ta-problemi-rozvitku-osviti-v-ukrai-ni> (дата звернення: 23.03.2020).



164 Ловінська Л. Г. Визначення вартості освітніх послуг. *Фінанси України*. 2017. №2. – С. 12-26. – URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fu\\_2017\\_2\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fu_2017_2_4). (дата звернення: 03.05.2019)

165 Малюкіна А.О. Аналіз ринку освітніх послуг в Україні. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Миколаїв, 2014. №2. С. 617-620.

166 Ольшанцева Т.О. Прогнозування тенденцій розвитку ринку освітніх послуг України. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2013. №3(23). С.146-151.

167 Долиняк Ю. О., Павліха Н. В., Цимбалюк І. О. Особливості розвитку регіональних ринків освітніх послуг в Україні. *Економіка та суспільство*. 2018. №15. – URL: <http://economyandsociety.in.ua>. (дата звернення: 23.03.2019).

168 Пономаренко В. С. Прогнозування динаміки кількісних показників системи освіти України. *Механізми регулювання економіки*. 2011. № 2. С. 5–11.

169 Прокопенко І.Ф., Мельникова О.В. Вища освіта як чинник економічного зростання України: сучасний стан та перспективи розвитку. *Збірник наукових праць Харківського національного педагогічного університету імені Г.С. Сковороди «Економіка»*. 2017. Вип. 17. С. 5-14.

170 Скиба Т.Ю. Аналіз стану і тенденції розвитку вищої освіти в Україні. *Наукові праці [Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу «Києво-Могилянська академія»]. Серія : Державне управління*. 2013. Вип. 202. Том 214. С.136-140.

171 Стойка О.Я. Вища освіта США та України: відмінні та спільні риси. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: «Педагогіка. Соціальна робота»*. 2017. Вип. 1 (40). С. 280-283.

172 Черниш О. В. Аналіз сучасних тенденцій розвитку ринку освітніх послуг в Україні. *Спецвипуск : Ефективність організаційно-економічного механізму інноваційного розвитку вищої освіти України*. 2016. С. 114-121.

173 Яворська, М. К. Наука вищої школи через призму сучасних реформ. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*. 2018. – №18. – 126-

131. – URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/24>. (дата звернення: 03.05.2019).

174 Боголіб Т. Фінансове забезпечення освітньої галузі України: існуючі проблеми та перспективи їх вирішення. *Економіст*. 2015. – № 8. – С. 1-6. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/econ\\_2015\\_8\\_2](http://nbuv.gov.ua/UJRN/econ_2015_8_2) (дата обрання: 23.03.2019).

175 Захарін С.В. Аналітичне оцінювання організаційно-економічних та фінансових умов розвитку системи вищої освіти України. *Економический вестник университета. Сборник научных трудов ученых и аспирантов*. 2013. №21-1. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analitichne-otsinyuvannya-organizatsiyno-ekonomichnih-ta-finansovih-umov-rozvitku-sistemi-vischoyi-osviti-ukrayini>. (дата звернення: 10.01.2020).

176 Проблеми управління фінансами вищих навчальних закладів : монографія / за заг. ред. А.З. Підгорного. Одеса : ФОП Гуляєва В.М., 2017. 152 с.

177 Усик В. Особливості фінансування вищої освіти: аналіз українського та світового контекстів. *Вісник Київського національного університету ім. Тараса Шевченка. Серія: Економіка*. 2019. №2(203). С. 59-67. DOI:10.17721/1728-2667.2019/203-2/8.

178 Шевченко Л. С. Фінансування вищої освіти: диверсифікація джерел. *Теорія і практика правознавства*. 2013. – Вип. 2. – URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/tipp\\_2013\\_2\\_44](http://nbuv.gov.ua/UJRN/tipp_2013_2_44). (дата звернення: 23.03.2019).

179 Ящук Т.А. Система вищої освіти в Україні та її фінансування. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. №17. С. 784-787.

180 Ящук Т.А. Аналіз сучасного стану фінансового забезпечення вищої освіти в Україні. *Молодий вчений*. 2018. №1 (53). С. 1026-1030.

181 Конституція України. Редакція від 21.02.2019 р. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>. (дата звернення: 02.01.2021).

182 Валовой внутренний продукт. URL: <https://index.minfin.com.ua/economy/gdp/2019/>. (дата звернення: 02.03.2021).

183 Офіційний сайт Міністерства фінансів України. Статистичний збірник  
URL: <https://mof.gov.ua/uk/statistichnij-zbirnik>. (дата звернення: 02.01.2021).

184 Education and Literacy. General Information. URL:  
<http://uis.unesco.org/en/country/ua>. (дата звернення: 23.10.2020).

185 Видатки на освіту. URL: <https://mof.gov.ua/uk/the-reform-of-education>. (дата звернення 05.01.2021).

186 Снісарчук І.В. Фінансовий аспект управління маркетинговим потенціалом вищих навчальних закладів. *Фінанси, облік, банки*. 2017. №1(22). С.250-259.

187 The European University Association (2018). Public Funding Observatory [Electronic resource]. URL: <http://eua.be/activities-services/projects/eua-online-tools/public-funding-observatory-tool.aspx>. (дата звернення: 05.01.2021).

188 Про розподіл видатків державного бюджету між закладами вищої освіти на основі показників їх освітньої, наукової та міжнародної діяльності : Постанова Кабінету Міністрів України від 24.12.2019 р. № 1146. Дата оновлення : 31.12.2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1146-2019-%D0%BF#Text>. (дата звернення: 05.04.2020).

189 Більше грошей – сильнішим. МОН опублікувало розподіл держфінансування університетів у 2020 році. URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/bilshe-groshej-silnishim-mon-opublikovalo-rozpodil-derzhfinansuvannya-universitetiv-u-2020-roci>. (дата звернення: 05.01.2021).

190 The European University Association. Funding. URL: <https://eua.eu/issues/18:funding.html>. (дата звернення: 05.01.2021).

191 Реформування освіти в Україні передбачатиме закріплення державних коштів на навчання за студентами. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3212510-v-ukraini-planuut-derzavni-kosti-na-navcanna-zakripluvati-za-studentom.html>. (дата звернення: 07.04.2021).

192 Деякі питання запровадження індикативної собівартості: Постанова Кабінету Міністрів України від 03.03.2020 р. № 191. Дата оновлення : 03.03.2020.

URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/191-2020-%D0%BF#Text>. (дата звернення: 05.04.2020).

193 Мінімальна вартість контрактного навчання 2020. URL: <https://mon.gov.ua/ua/osvita/visha-osvita/minimalna-vartist-kontraktnogo-navchannya-2020>. (дата звернення: 05.02.2021).

194 Кльов М. В. Комерціалізація вищої освіти: характерні риси та тенденції розвитку. *Грані*. 2014. — № 5. — С. 85-91. — URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Grani\\_2014\\_5\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Grani_2014_5_18). (дата звернення: 05.02.2020).

195 Донецький університет об'єднали з криворізьким вишами і перейменували на національний. URL: <https://rudana.com.ua/uk/news/donecky-universytet-obyednaly-z-kryvorizkym-vyshamy-i-pereymenuvaly-na-nacionalnyy>. (дата звернення: 27.02.2020).

196 Высшее образование в Европе (2017 г.). URL: <https://www.spbstu.ru/upload/inter/higher-education-europe-2017.pdf>. (дата звернення: 15.12.2020).

197 Интеграция учреждений высшего образования в международном контексте. URL: [https://elib.bsu.by/bitstream/123456789/173834/1/%D0%96%D1%83%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BA%D0%BE%D0%B2\\_%D0%92%D0%A8%202-2016-003-008.pdf](https://elib.bsu.by/bitstream/123456789/173834/1/%D0%96%D1%83%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BA%D0%BE%D0%B2_%D0%92%D0%A8%202-2016-003-008.pdf). (дата звернення: 16.12.2020).

198 Уроки международного опыта слияний университетов. Современная аналитика образования. URL: [https://ioe.hse.ru/data/2017/04/12/1168135843/%D0%A1%D0%90%D0%9E\\_%D0%94%D0%B5%D0%BA.%202015\\_%D0%A3%D1%80%D0%BE%D0%BA%D0%B8%20%D0%BC%D0%B5%D0%B6%D0%B4%D1%83%D0%BD%D0%B0%D1%80%D0%BE%D0%B4%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D0%BE%20%D1%81%D0%BB%D0%B8%D1%8F%D0%BD%D0%B8%D1%8F%20%D1%83%D0%BD%D0%B8%D0%B2%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%B8%D1%82%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B2.pdf](https://ioe.hse.ru/data/2017/04/12/1168135843/%D0%A1%D0%90%D0%9E_%D0%94%D0%B5%D0%BA.%202015_%D0%A3%D1%80%D0%BE%D0%BA%D0%B8%20%D0%BC%D0%B5%D0%B6%D0%B4%D1%83%D0%BD%D0%B0%D1%80%D0%BE%D0%B4%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D0%BE%20%D1%81%D0%BB%D0%B8%D1%8F%D0%BD%D0%B8%D1%8F%20%D1%83%D0%BD%D0%B8%D0%B2%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%B8%D1%82%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B2.pdf). (дата звернення: 16.12.2020).

199 Салми Д. Создание университетов мирового класса. Москва : «Весь Мир», 2009. 134 с.

200 Державна служба статистики України. Демографічна та соціальна статистика / Освіта. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu\\_u/osv.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/osv.htm). (дата звернення: 18.12.2020).

201 Населення України. URL: <https://index.minfin.com.ua/reference/people/>. (дата звернення: 18.12.2020).

202 Державна служба статистики України. Населення та міграція. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_r/publnasel\\_r.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_r/publnasel_r.htm). (дата звернення: 18.12.2020).

203 Моніторинг інтеграції української системи вищої освіти в Європейський простір вищої освіти та наукового дослідження: аналітичний звіт / за ред. Т.В.Фінікова, О.І.Шарова. Київ : Таксон, 2014. 144 с

204 Імператив якості: вчимося цінувати і оцінювати вищу освіту: навч. посіб. / За ред. Т. Добка, М. Головянко, О. Кайкової, В. Терзіяна, Т. Тіихонена. Львів: Видавництво «Компанія "Манускрипт"», 2014. 572 с.

205 Снісарчук І.В. Освітня складова розвитку маркетингового потенціалу ВНЗ. *Управління розвитком соціально-економічних систем: глобалізація, підприємництво, стале економічне зростання* : праці XVII міжн. наук. конф. (м. Вінниця, 4-6 груд. 2017 р.). Вінниця, 2017. Т.1. С.80-83.

206 Рашкевич Ю. М. Болонський процес та нова парадигма вищої освіти: монографія. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. 168 с.

207 Європейський простір вищої освіти. URL: <https://www.tempus.org.ua/uk/vyshha-osvita-ta-bolonskyj-proces/ogljad/87-2009-05-19-21-13-19.html>. (дата звернення: 22.11.2020).

208 L. Harvey, D. Green Defining Quality. *Assessment & Evaluation in Higher Education*. 1993. Vol. 18. Issue 1. URL: <https://doi.org/10.1080/0260293930180102>. (дата звернення: 18.06.2020).

209 Від контролю до культури якості: перезавантаження процесів забезпечення якості в українській вищій школі: практ.посібник / за ред. С. Гришко, Т. Добко та ін. Львів: Компанія «Манускрипт». 2014. 168с.

210 Paris Communiqué 2018 URL: <http://www.ehea2018.paris/Data/ElFinder/s2/Communique/EHEAParis2018-Communique-final.pdf>. (дата звернення: 18.01.2021).

211 Trends 2018 Learning and teaching in the European Higher Education Area. <https://www.unsa.ba/sites/default/files/dodatak/2018-10/eua%20trends%202018.pdf> (дата звернення: 23.09.2020).

212. Локальні системи управління якістю: світовий досвід та українські практики побудови. Фініков Т.В. та ін. Київ : Таксон, 2018 . 316 с.

213 Впровадження локальних систем управління якістю в українських університетах : аналітичний звіт / за заг. ред. Т. В. Фінікова, В. І. Терещука. Київ : Таксон, 2018. 88 с.

214 Донецький університет імені Василя Стуса. Внутрішня система забезпечення якості освіти. URL: <https://www.donnu.edu.ua/uk/vnutrishnya-sistema-zabezpechennya-yakosti-osviti/>. (дата звернення: 18.01.2021).

215 Сумський державний університет. Якість освіти. URL: <https://www.sumdu.edu.ua/uk/about-sumdu/quality-education.html>. дата звернення: 18.01.2021).

216 Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут» Забезпечення якості освіти. URL: <https://www.kpi.kharkov.ua/ukr/osvita/yakist-osviti-v-universiteti-2/yakist-osviti-v-universiteti/>. (дата звернення: 18.01.2021).

217 Кіллінслі П. Програма розвитку лідерського потенціалу університетів України. URL: [https://ihed.org.ua/wp-content/uploads/2019/11/LDP\\_\\_Impact-Report\\_BC\\_ukr.pdf](https://ihed.org.ua/wp-content/uploads/2019/11/LDP__Impact-Report_BC_ukr.pdf). (дата звернення: 03.06.2020).

218 Проект «Інноваційний університет та лідерство». URL: <https://inun.org.ua/>. (дата звернення: 18.01.2021).

219 McCaffery P. The Higher Education Manager's Handbook. Effective Leadership and Management in Universities and Colleges. Third edition. New York : Routledge, 2019. 524 p.

220 Калашнікова С. Розвиток лідерського потенціалу сучасного університету: основи та інструменти: навч. посіб. Київ : ДП «НВЦ «Пріоритети», 2016. 44 с.

221 Калашнікова С.А., Жданова К.О. Врядування у вищій освіті: сутність, виміри, тенденції. *Вища освіта України*. 2013. № 3 (дод. 2). С. 69–74.

222 Національний освітній глосарій: вища освіта. / за ред. В.Г. Кременя ; авт.-уклад. : В. М. Захарченко, С. А. Калашнікова, В. І. Луговий, А. В. Ставицький, Ю. М. Рашкевич, Ж. В. Таланова. Київ : ТОВ «Видавничий дім «Плеяди», 2014. 100 с.

223 Автономія та врядування у вищій освіті: монографія / Воробйова О.П. та ін. Київ : Інститут вищої освіти НАПН України, 2015. 192 с.

224 University Autonomy in Europe III The Scorecard 2017. URL: <https://www.eua.eu/downloads/publications/university%20autonomy%20in%20europe%20iii%20the%20scorecard%202017.pdf>. (дата звернення: 09.12.2020).

225 МОН готує Концепцію державної програми відновлення та розбудови мережі гуртожитків для студентів закладів вищої освіти в Україні. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/mon-gotuye-koncepciyu-derzhavnoyi-programi-vidnovlennya-ta-rozbudovi-merezhi-gurtozhitkiv-dlya-studentiv-zakladiv-vishchoyi-osviti-v-ukrayini>. (дата звернення: 17.01.2021).

226 10 самых красивых кампусов американских университетов. URL: <https://www.educationindex.ru/articles/higher-education-in-the-usa/10-samyh-krasivyh-kampusov-universitetov-usa/>(дата звернення: 17.01.2021).

227 Про затвердження Ліцензійних умов провадження освітньої діяльності : Постанова Кабінету Міністрів України від 30.12.2015 № 1187. Дата оновлення : 04.05.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1187-2015-%D0%BF#Text>. (дата звернення: 05.06.2020).

228 Курбатов С. Феномен університету в контексті часових та просторових викликів. Суми: Університетська книга, 2014. 262 с.

229 Global university rankings and their impact. Report II. EUA report on rankings 2013. URL : <https://www.eua.eu/downloads/publications/global%20university>

%20rankings%20and%20their%20impact%20-%20report%20ii.pdf. (дата звернення: 20.06.2020).

230 QS World University Rankings 2019. URL: <https://www.topuniversities.com/university-rankings/world-university-rankings/2019>. (дата звернення: 20.06.2020).

231 Всесвітній рейтинг університетів 2019 року. URL: [https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2019/world-ranking#!/page/0/length/25/locations/UA/sort\\_by/rank/sort\\_order/desc/cols/stats](https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2019/world-ranking#!/page/0/length/25/locations/UA/sort_by/rank/sort_order/desc/cols/stats). (дата звернення: 20.06.2020).

232 U-Map and U-Multirank: some first results and reflections on two new profiling and ranking tools for higher education institutions. URL: [http://www.enid-europe.org/conference/abstract%20pdf/Jongbloed\\_abstract.pdf](http://www.enid-europe.org/conference/abstract%20pdf/Jongbloed_abstract.pdf). (дата звернення 20.06.2020).

233 U-Multirank. URL: <https://www.umultirank.org/>. (дата звернення 20.06.2020).

234 Рейтинг Webometrics <https://www.webometrics.info/en/europe/ukraine%20>. (дата звернення: 20.06.2020).

235 Рейтинг університетів по показателям Scopus 2020 года. URL: <http://ru.osvita.ua/vnz/rating/72780/>. (дата звернення: 20.02.2021).

236 Незалежне оцінювання університетів: академічний рейтинг «ТОП-200 Україна 2020». URL: <http://www.euroosvita.net/index.php/?category=1&id=6556>. (дата звернення: 20.02.2021).

237 Снісарчук І.В. Соціальний аспект управління маркетинговим потенціалом ВНЗ. *Маркетинг і менеджмент в системі національних і світових економічних інтересів*: мат. IV міжн. наук.-практ. конф. (м. Кривий Ріг, 21 січн. 2019 р.). Кривий Ріг, 2019. С. 33-35.

238 Офіційний сайт МОН: Статистичні дані щодо інклюзивного навчання. URL: <https://mon.gov.ua/ua/statistichni-dani>. (дата звернення: 20.02.2021).

239 Про затвердження Порядку організації інклюзивного навчання у ЗВО : Постанова Кабінету Міністрів України від 10.07.2019 № 635. Дата оновлення :



10.07.2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/635-2019-%D0%BF#Text>. (дата звернення: 05.06.2020).

240 Академічна чесність як основа сталого розвитку університету / заг. ред. Т.В.Фінікова, А.Є.Артюхова. Київ : Таксон, 2016. 234 с.

241 Niven P. R. *Balanced Scorecard Step-by-Step for Government and Nonprofit Agencies*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2003. 305 p.

242 Kaplan R. S. *Strategic Performance Measurement and Management in Nonprofit Organizations. Nonprofit Management & Leadership*. 2001. — Vol. 11.— №. 3. — P. 353–370. URL: [https://download.clib.psu.ac.th/datawebclib/e\\_resource/trial\\_database/WileyInterScienceCD/pdf/NML/NML\\_5.pdf](https://download.clib.psu.ac.th/datawebclib/e_resource/trial_database/WileyInterScienceCD/pdf/NML/NML_5.pdf). (дата звернення: 22.02.2021).

243 Kaplan R. S. *Creating Strategy-Focused Public Sector Enterprises*. Washington: Palladium Group Inc., 2007. 46 p.

244 Каплан Р. С., Нортон П. Д. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты. Москва : Олимп Бизнес, 2005. 512 с.

245 Robert S. Kaplan, David McMillan *Updating the Balanced Scorecard for Triple Bottom Line Strategies*. URL: [https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/WP21028\\_Triple\\_Bottom\\_Line\\_8.28.20abstract\\_correction\\_dd38a54c-48f2-4471-80db-e0ed6f962309.pdf](https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/WP21028_Triple_Bottom_Line_8.28.20abstract_correction_dd38a54c-48f2-4471-80db-e0ed6f962309.pdf). (дата звернення: 13.02.2021).

246 University of California, United States. URL: <http://www.balancedscorecardreview.com/pages/bsc-in-practice/case-studies/university-of-california-united-states-103.html>. (дата звернення: 03.02.2021)

247 *Balanced Scorecard*. UC San Diego. URL: <https://tritonlytics.ucsd.edu/services/balanced-scorecard/index.html>. (дата звернення: 13.02.2021).

248 *KPI Progress Report*. NEIU. URL: <https://www.neiu.edu/about/strategic-plan/key-performance-indicators/kpi-progress-report>. (дата звернення: 13.02.2021).

249 Середа Г.В. Досвід університетів в області впровадження крі-показників досягнення стратегічних цілей. *Економіка і організація управління*. 2018. № 4(32). С. 86-99.

250 Key Performance Indicators of the University of Hail. Definition-Patterns-Importance. URL: [http://www.uoh.edu.sa/en/Subgates/Faculties /CM/Departments /Electrical/PublishingImages/Pages/Program-Assessment/Key\\_ Performance\\_Indicators-E%20final%20\[1\].pdf](http://www.uoh.edu.sa/en/Subgates/Faculties/CM/Departments/Electrical/PublishingImages/Pages/Program-Assessment/Key_Performance_Indicators-E%20final%20[1].pdf) (дата звернення: 25.01.2020).

251 Вітренко Ю. М Вимірювання результатів економічної діяльності державних і комунальних закладів вищої освіти України як суб'єктів сучасної ринкової економіки. *Освітня аналітика України*. 2019. № 1 (5). С.31-46.

252 Бреус С. В., Хаустова Є. Б. Використання збалансованої системи показників у діяльності вищих навчальних закладів. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 19 (183). С. 109–116.

253 Кадикова І.М., Алфьорова А.Л. Челпанова І.В. Застосування збалансованої системи показників для управління факультетом ВНЗ. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики*. 2010. №3(11). С. 40-53.

254 Кушлик О. Ю., Степанюк Г. С. Використання ключових показників ефективності (КРІ) у стратегічному управлінні закладами вищої освіти. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»*. 2020. № 16(44). С. 62–68.

255 Крупка М.І., Гринькевич О.С., Сас С.П. Економічна ефективність університетів України у контексті інноваційності фінансового менеджменту. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2020. Вип. 1(32). С. 470-582. URL: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v1i32.200659>.

256 Крупка М.І., Гринькевич О.С., Сас С.П. Сучасна система аналітичної підтримки рішень у фінансовому менеджменті університету. *Проблеми становлення інформаційної економіки в Україні: матеріали IV міжнар. наук.-практ. конф. м. Львів, 17–18 жовт. 2019 р.* Львів, С. 59-62.

257 Shaulska L., Laktionova O., Nagornyak T. and Sereda H. Performance management at Ukrainian university: A case of the KPIs use. *Problems and Perspectives in Management*. 2021. 19(1). P. 78-89

258 Стратегія розвитку КПІ ім. Ігоря Сікорського на 2020-2025 роки. URL: <https://kpi.ua/ru/strategy>. (дата звернення: 12.01.2021).

259 Стратегія розвитку Каразінського університету на 2019–2025 роки. URL: <https://www.univer.kharkov.ua/docs/work/strategiya-rozvytku-universitetu-2019-2025-2.pdf>. (дата звернення: 12.01.2021).

260 Стратегія розвитку Херсонського державного аграрно-економічного університету на 2021-2025 рр URL: <http://www.ksau.kherson.ua/files/pologennya/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%8F%202021-2025.pdf>. (дата звернення: 12.01.2021).

261 Стратегія розвитку «Львівська політехніка-2025». URL: <https://lpnu.ua/sites/default/files/2020/pages/2316/strategiya2025.pdf>. (дата звернення: 12.01.2021).

262 Збалансована система показників (ЗСП, Balanced Scorecard, BSC). URL: <http://kpi-monitor.com.ua/solutions/balanced-scorecard>. (дата звернення: 12.01.2021).

263 Банзелюк І.В. Результативні показники розвитку маркетингового потенціалу ЗВО на засадах бенчмаркінгу. *Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні*: мат. IV міжнар. наук.-практ. конф. (м. Вінниця, 12 бер. 2021 р.). Вінниця, 2021. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/fiip/fiip2021/paper/viewFile/11686/9775>.

264 Снісарчук І.В. Статистичний аналіз маркетингового потенціалу освітнього простору України. *European journal of economics and management*. 2019. Volume 5, Issue 1. С. 99-106.

265 Казакова К.С. Образовательная среда: основные исследовательские подходы. *Труды Кольского научного центра РАН*. 2011. № 6. С. 65-71.

266 Снісарчук І.В. Кластерний аналіз регіонів України за рівнем маркетингового потенціалу ЗВО. *Актуальні проблеми теорії та практики*

менеджменту : мат. VIII міжн. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 28 трав. 2019 р.). Одеса, 2019. С. 53-55.

267 Котлер Ф. Карен Ф. А. Фокс Стратегічний маркетинг для навчальних закладів : пер. з англ. Київ : Хімджест, 2011. 580 с

268 Антонюк Л.Л., Ільницький Д.О. Сценарії розвитку вищої освіти: глобальний контекст та стратегія України. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія Економічні науки. 2018. С. 203-227. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/27626/EOEMIR.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. (дата звернення: 21.01.2020).

269 Сидорова А.В., Анісімова Г.В. Кількісна оцінка узгодженості інтересів суб'єктів іноземного інвестування. *Економіка України*. 2012. № 3 (596). С. 49 -59.

270 Донецький юридичний інститут МВС України. URL: <https://www.dli.donetsk.ua/>. (дата звернення: 21.04.2020).

271 Національна академія внутрішніх справ України. URL: <https://www.naiau.kiev.ua/>. (дата звернення: 21.04.2020).

272 Харківський національний університет внутрішніх справ. URL: <http://univd.edu.ua/>. (дата звернення: 21.04.2020).

273 Одеський державний університет внутрішніх справ. URL: <http://oduvs.edu.ua/>. (дата звернення: 21.04.2020).

274 Львівський державний університет внутрішніх справ. URL: <https://www.lvduvs.edu.ua/>. (дата звернення: 21.04.2020).

275 Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ. URL: <https://dduvs.in.ua/>. (дата звернення: 21.04.2020).

276 Луганський державний університет внутрішніх справ імені Е.О. Дідоренка. URL: <https://lduvs.edu.ua/>. (дата звернення: 21.04.2020).

277 Чевганова В.Я., Перевертайло Т.С. Оцінка іміджу підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018 №3 С. 335-340.

278 Макарова В.В., Говорун І.В. Напрями формування позитивного іміджу підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 37. С.204-209.

279 Маматова Л.Ш., Корнюк В.В. Теоретичні аспекти оцінки економічного потенціалу підприємства. *Вісник Приазовського Державного Технічного Університету. Серія: Економічні науки*. 2019. № 37. С. 115-120.

280 Грабовецький Б. Є. Методи експертних оцінок: теорія, методологія, напрямки використання : монографія. Вінниця : ВНТУ, 2010. 171 с.

281 Мейнстрім (Mainstream). URL: <https://termin.in.ua/meynstrim-mainstream/>. (дата звернення: 12.02.2021).

282 Маєвська О. О. Економічний зміст механізму стимулювання інноваційної активності підприємств легкої промисловості. *Вісник ПолтНТУ «Економіка і регіон»*. 2001. №3(30). С.147-15.

283 Нижник Н., Леліков Г., Мосов С. Про співвідношення категорій «процес» і «механізм» та їх використання в управлінській діяльності органів виконавчої влади. *Вісник державної служби України*. 2001. № 3. С. 80–87.

284 Грещак М. Г., Гребешкова О. М., Коцюба О. С. Внутрішній економічний механізм підприємства : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2001. 228 с.

285 Пономаренко В.С., Ястремская Е.Н., Луцковский В.М. Механизм управления предприятием: стратегический аспект : монография. Харьков : ХГЭУ, 2002. 252 с

286 Ільницька Г.Я. Формування фінансово-економічного механізму управління підприємством. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2004. Вип. 14.7. С. 291-294.

287 Внутрішньовиробниче планування на промислових підприємствах : навч. посіб. / Свіщов М. В. та ін. Київ : Арістей, 2005. 528 с.

288 Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод. і допов.) / уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. – К. : Ірпінь : ВТФ «Перун», 2005. – 1728 с.

289 Гончаров С.М., Кушнір Н.Б. Тлумачний словник економіста/ за ред. С.М. Гончарова. Київ : Центр учб. літ., 2009. 264 с.

290 Ю. Чайка Механізми структурного розвитку національної економіки. *Вісник КНТЕУ*. 2011. №3. С.30-41.

291 Квасницька Р.С., Джерелейко С.О. Організаційно-економічний механізм забезпечення бюджетування діяльності промислових підприємств України. *Вісник Хмельницького національного університету*. №5. Т.1.2012. С.66-70.

292 Мельник Л.Л., Осацька Ю.Є. Господарський механізм у системі ринкової економіки. *Економіка та держава*. 2012. № 6. С.19-21.

293 Хвостіна І. М. Механізм управління розвитком підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. Вип. 1. С. 30-33.

294 Літвінов О.С., Капталан М. С. Сутність та види механізмів в економіці. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2017. Вип. 6 (11) . С. 146-149.

295 Prizein Economic Sciences 2007. Leonid Hurwicz. URL: <https://www.nobelprize.org/prizes/economic-sciences/2007/hurwicz/facts/>. (дата звернення : 10.09.2020).

296 Чорний А.В. Теоретичні аспекти методів оцінки організаційно-економічного механізму управління підприємством. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2015. Вип. 14. Ч.4. С.103-106.

297 Банзелюк І.В. Комплексний механізм розвитку маркетингового потенціалу на засадах бенчмаркінгу ЗВО. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: економічні науки*. 2021. №1. С. 20-24.

298 Калина А. В. Організаційно-економічний механізм стимулювання праці як чинник гідної праці. *Соціально-трудова відносини: теорія і практика*. 2015. Вип. 2. С. 144-148.

299 Інтеграція гендерної складової в аналітичні матеріали. URL: [https://www.irf.ua/wp-content/uploads/2019/09/zvit\\_integracya-gendernoy-skladovoy\\_02.pdf](https://www.irf.ua/wp-content/uploads/2019/09/zvit_integracya-gendernoy-skladovoy_02.pdf). (дата звернення: 10.11.2020).

300 Цілі сталого розвитку та Україна. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/cili-stalogo-rozvitku-ta-ukrayina>. (дата звернення: 12.09.2020)

301 Перетворення нашого світу: Порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року. URL: <https://www.ua.undp.org/content/ukraine/uk/home/library/sustainable->

development-report/the-2030-agenda-for-sustainable-development.html. (дата звернення: 16.12.2020).

302 Гендерний портрет дніпропетровської області <https://womenplus.com.ua/items/gendernij-portret-dnipropetrovskoi-oblasti/>

303 «Гендерний портрет міста Львова». URL: <http://www.women.lviv.ua/gendernyj-portret-mista-lvova/>. (дата звернення: 16.12.2020).

304 У Кропивницькому створили Гендерний портрет міста. URL: <https://www.kr-rada.gov.ua/news/u-kropivnitskomu-stvorili-enderniy-portret-mista.html>. (дата звернення: 16.12.2020).

305 Гендерний портрет Дніпропетровської області. URL: [http://www.dneprstat.gov.ua/image/gen%20portret%20oblasti/005\\_DN\\_430\\_Gender\\_portrait\\_of\\_Dnipropetrovsk\\_region\\_UKR.pdf](http://www.dneprstat.gov.ua/image/gen%20portret%20oblasti/005_DN_430_Gender_portrait_of_Dnipropetrovsk_region_UKR.pdf). (дата звернення: 16.12.2020).

306 «Гендерний портрет Харкова» став переможцем Всеукраїнського конкурсу. URL: <https://www.genderculturecentre.org/kharkov-vyigral-grant-na-realizaciyu-g/>. (дата звернення: 16.12.2020).

307 Голинська О.В. Гендерно-орієнтоване бюджетування як критеріальна основа ефективності бюджетних програм. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2018. № 8(48). Т. 1. С. 16-21.

308 Ковальчук А. М. Місцеві бюджети та гендерне бюджетування: теоретичні аспекти. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. Вип. 2 (19) – С. 331-337.

309 Коляда Т.А. Гендерно-орієнтоване бюджетування: сутність та перспективи запровадження в Україні. *Економічний вісник. Серія: фінанси, облік, оподаткування*. 2019. Вип. 3. С.80-88.

310 Наливайко Л. та Фоміна Д. Застосування методики гендерно орієнтованого бюджетування в Україні: проблеми теорії та практики. *Национальный*

юридический журнал: теория и практика. – URL: [http://www.jurnaluljuridic.in.ua/archive/2019/2/part\\_2/6.pdf/](http://www.jurnaluljuridic.in.ua/archive/2019/2/part_2/6.pdf/) (дата звернення 22.06.2019).

311 Таукешева Т. Д., Даудова Г. В. Трансформація державних фінансів: гендерний бюджет. *Актуальні проблеми державного управління*. 2018. №1(53). С. 34-39.

312 Терещенко Г. М, Чернюк О. С. Розвиток гендерно орієнтованого бюджетування у галузі освіти України. *Наукові праці НДФІ*. 2018. № 1 (82). С. 119-130. DOI: <https://doi.org/10.33763/npndfi2018.01.119>.

313 Гендерно-орієнтоване бюджетування: аналіз програм, які фінансуються з бюджету, з позиції гендерної рівності. URL: [http://www.un.org.ua/images/documents/4463/UA%20manual%20GRB%20Analysis\\_PRINT.pdf](http://www.un.org.ua/images/documents/4463/UA%20manual%20GRB%20Analysis_PRINT.pdf). (дата звернення: 16.12.2020).

314 Гендерно-орієнтоване бюджетування на місцевому рівні. URL: [https://mof.gov.ua/uk/283-genderno-orientovane\\_biudzhethuvannia\\_na\\_mistsevomu\\_rivni](https://mof.gov.ua/uk/283-genderno-orientovane_biudzhethuvannia_na_mistsevomu_rivni). (дата звернення: 16.12.2020).

315 Талер Р. Поведінкова економіка. Як емоції впливають на економічні рішення / пер. з англ. С. Крикуненко. Київ : Наш формат, 2018. 464 с.

316 Аріелі Д. Передбачувана ірраціональність. Львів : Видавництво старого Лева, 2018. 296 с.

317 Талер Річард, Санстейн Кас Поштовх. Як допомогти людям зробити правильний вибір / пер. з англ. Ольга Захарченко. Київ : Наш формат, 2017. 312 с.

318 Акерлоф Дж., Шиллер Р. Фішинг. Хто і як маніпулює вашим вибором. Київ : Наш формат, 2017. 278 с.

319 Даниэль Канеман, Амос Тверски. Рациональный выбор, ценности и фреймы. *Психологический журнал*. 2003. № 4. Т. 24. С. 31-42.

320 Венцель В. Т. Теоретико-методологічні засади фінансово-економічного механізму забезпечення реалізації соціальної функції держави. *Право та державне управління*. 2018 . № 3 (32). Т. 2. С.16-23.



321 Про ефективне використання державних коштів : Постанова Кабінету Міністрів від 11 жовтня 2016 р. № 710. Дата оновлення: 14.01.2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/710-2016-%D0%BF#Text>. (дата звернення: 25.01.2021).

322 Ковальчук О.В., Божко В.М. Божко Потенціал підприємства: сутність та місце у його структурі маркетингової компоненти. *Економічний форум*. 2012. №1. С. 45-49.

323 Костенко О.П., Адєєва Т.О. Модель оцінювання маркетингового потенціалу промислового підприємства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2011. № 3. С. 87–91.

324 Кохан М. М. Оцінка маркетингового потенціалу фармацевтичного підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 5. С.58-62.

325 Лепейко Т. І., Баланович А. М. Комплексна оцінка рівня розвитку промислових підприємств. *Проблеми економіки*. 2016. № 4. С. 136-143.

326 Руденко С.С. Інформаційна діяльність у вимірі соціально-правової, інтелектуальної та технологічної культуриукраїнського суспільства. *Культура України*. 2013. Вип. 41. С. 140-150.

327 Писаренко Т.В., Кваша Т.К., Березняк Н.В., Прудка О.В. Інформаційне забезпечення інноваційного розвитку: світовий та вітчизняний досвід : монографія. Київ :УкрІНТЕІ, 2015. 239 с.

328 Поляков П. А. Роль інформаційного забезпечення в управлінні економічною безпекою підприємств машинобудування. *Інфраструктура ринку*. 2018. № 22. С. 99–103. URL: <https://chmnu.edu.ua/wpcontent/uploads/2019/07/Polyakov-P.-A..pdf>. (дата звернення: 18.08.2020)

329 Безбородова Т.В. Структурно-морфологічна модель системи інформаційного забезпечення процесу управління. *Економіка та держава*. 2007. № 4. С. 27–29.

330 Кузьмін О.Є., Георгіаді Н.Г. Формування і використання інформаційної системи управління економічним розвитком підприємства: монографія. Львів : НУ «Львівська політехніка», 2006. 368 с.

331 Палагута С.С. Особливості інформаційного забезпечення управління підприємств і організацій. Глобальні та національні проблеми економіки. Миколаїв, 2017. Вип. 16. С. 418-421.

332 Маслак О. І., Коробкова І. В. Інформаційне забезпечення процесу управління стратегічною стійкістю підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 4. С.23-25.

333 Азаренкова Г. М., Майборода А. В. Особливості формування підсистеми інформаційного забезпечення системи фінансової безпеки суб'єкта господарювання. *Бізнес Інформ*. Харків, 2020. №1. С. 210–217. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-1-210-217>.

334 Іванюта Т. М. Інформаційне забезпечення в системі економічної безпеки підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Київ, 2014. 21 с.

335 Снісарчук І. В. Доцільність аутсорсингу в управлінні маркетинговим потенціалом закладів вищої освіти. *Economic and law paradigm of modern society. Scientific Journal by Open Europe*. 2018. №2. С.37-43.

336 Юрьев С.В. Аутсорсинг как элемент современных экономических отношений: монографія. СПб., 2012. 166 с.

337 Тищенко О.М. Аутсорсинг як фактор ефективності підприємств будівельної галузі. URL : [http://www.problecon.com/pdf/2012/4\\_0/129\\_135.pdf](http://www.problecon.com/pdf/2012/4_0/129_135.pdf). (дата звернення: 09.09.2018).

338 Нехай В.А., Нехай В.В. Інформаційна безпека як складова економічної безпеки підприємств. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2017. С.137-140.

339 Сотниченко В.М. Інформаційна безпека як базова складова економічної безпеки телекомунікаційного підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2017. № 1 (19). С.58-66

340 Снісарчук І.В. Інформаційне забезпечення управління маркетинговим потенціалом ЗВО. *Інформація та соціум*: мат. III міжнар. наук.-практ. конф. (м. Вінниця, 08 черв. 2018 р.). Вінниця, 2018. С 15-16.

341 Про затвердження нормативів чисельності студентів (курсантів), аспірантів (ад'юнктів), докторантів, здобувачів наукового ступеня кандидата наук, слухачів, інтернів, клінічних ординаторів на одну штатну посаду науково-педагогічного працівника у вищих навчальних закладах III і IV рівня акредитації та вищих навчальних закладах післядипломної освіти державної форми власності : Постанови Кабінету Міністрів України від 17.08.2002 р. № 1134. Дата оновлення: 31.12.2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1134-2002-%D0%BF#Text>. (дата звернення: 23.01.2020).

342 Про внесення змін до деяких законів України щодо діяльності вищих навчальних закладів, наукових установ, переміщених із тимчасово окупованої території та з населених пунктів, на території яких органи державної влади тимчасово не здійснюють свої повноваження : Закон України від 03.11.2016 р. № 1731-VIII. Дата оновлення: 03.12.2016. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1731-19#Text>. (дата звернення: 23.01.2020).

343 Социальная статистика : учеб. / под ред. И. И. Елисеевой. Москва : Финансы и статистика, 1997. 416 с.

344 Сидорова А.В. Статистичне оцінювання співвідношення між індикаторами соціального розвитку. *Формування ринкових відносин в Україні. Спецвипуск «Питання статистичної методології та статистико-економічного аналізу» (50 років потому): Збірник наукових праць*. 2020. №3 (226). С.46-51.

345 Звіт ректора Донецького національного університету імені Василя Стуса Гринюка Романа Федоровича. URL: [https://www.donnu.edu.ua/wp-content/uploads/sites/8/2020/03/zvit-rektora-2019\\_1.pdf](https://www.donnu.edu.ua/wp-content/uploads/sites/8/2020/03/zvit-rektora-2019_1.pdf). (дата звернення: 12.02.2021).

346 Результати опитування здобувачів третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти економічного факультету ДонНУ імені Василя Стуса щодо якості освітнього процесу у 2019-2020 н.р. URL:

[https://drive.google.com/file/d/1zKPeqg2dj\\_I0GJto-0Hc2H1jLK0Cr2oU/view](https://drive.google.com/file/d/1zKPeqg2dj_I0GJto-0Hc2H1jLK0Cr2oU/view) . (дата звернення: 12.02.2021).

347 Мінфін : У 2020 році заклади вищої освіти отримали дохід 241 млн грн від розміщення коштів на депозитах URL: [https://mof.gov.ua/uk/news/minfin\\_u\\_2020\\_rotsi\\_zakladi\\_vishchoi\\_osviti\\_otrimali\\_dokhid\\_241\\_mln\\_grn\\_vid\\_rozmishchennia\\_koshtiv\\_na\\_depozitakh-2702](https://mof.gov.ua/uk/news/minfin_u_2020_rotsi_zakladi_vishchoi_osviti_otrimali_dokhid_241_mln_grn_vid_rozmishchennia_koshtiv_na_depozitakh-2702). (дата звернення: 09.02.2021).

348 Заробіток на депозитах. Топ-5 закладів вищої освіти за обсягом вкладів. URL : <https://minfin.com.ua/ua/2021/02/11/59882294/>. (дата звернення: 11.02.2021)

349 Снісарчук І.В. Роль фандрайзингу в управлінні маркетинговим потенціалом закладів вищої освіти. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка» : науковий журнал*. 2018. № 8(36). С. 40–43

350 Соколова А.М. Фандрайзингова діяльність: сутність, особливості та перспективи розвитку. *Економіка та держава*. 2013. №1. С.13-16.

351 Деньги укрепляют мозг. URL: <https://lenta.ru/articles/2013/10/22/universities/>. (дата звернення: 12.02.2021).

352 Презентація семінару-тренінгу «Фандрайзинг. Написання проєктів. Успішні кейси» (6-7.10.2020). URL: <https://erasmusplus.org.ua/novyny/3081-zaproshuiemo-do-uchasti-u-roboti-seminaru-treninhu-fandraizynh-napysannia-proiektiv-uspishni-keisy.html>. (дата звернення: 11.11.2020).

353 Бусленко Б.В. Фандрайзинг неприбуткових організацій в Україні. URL: [http://www.rusnauka.com/1\\_NIO\\_2014/Economics/4\\_155397.doc.htm](http://www.rusnauka.com/1_NIO_2014/Economics/4_155397.doc.htm). (дата звернення: 12.02.2021).

354 Снісарчук І. В. Управління маркетинговим потенціалом закладів вищої освіти шляхом формування ендавменту. *Бізнес Інформ*. 2018. №5. С. 514–521.

355 Про вищу освіту: Закон України від 01.07.2014 № 1556-VII. Дата оновлення: 26.02.2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text> . (дата звернення: 26.02.2021).

---

356 Фонд розвитку Інституту міжнародних відносин. URL: <http://iirfund.org/about/endowment>. (дата звернення: 03.01.2018).

357 Іменний Фонд Кіндрата для підтримки досліджень (scholarships) в галузі історії. URL: <http://www.ukma.edu.ua/index.php/projects/personalgrants/imennyi-fond-endavment-kindrata>. (дата звернення: 03.01.2018).

358 Brown K., Garlappi L., Tiu C. Asset allocation and portfolio performance: Evidence from university endowment funds. *Journal of Financial Markets*. 2010. Vol. 13. Issue 2. p.268–294. (дата звернення: 03.01.2018).

359 MIT releases endowment figures for 2017 URL: <http://news.mit.edu/2017/endowment-figures-2017-0908>. (дата звернення: 03.01.2018).

360 The 100 Richest Universities: Their Generosity and Commitment to Research 2017. URL: <https://thebestschools.org/features/richest-universities-endowments-generosity-research/>. (дата звернення: 03.01.2018).

361 Бахрушин В. Фінансування вищої освіти: проблеми і варіанти рішень. URL: <http://education-ua.org/ru/articles/1325-finansuvannya-vishchoji-osviti-problemi-i-varianti-rishen>. (дата звернення: 18.04.2019).

---

## ДОДАТКИ

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ**  
**ДОНЕЦЬКИЙ ЮРИДИЧНИЙ ІНСТИТУТ**  
ВІДДІЛ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ  
просп. Луїна, 89, м. Маріуполь, Донецька область, 87510, тел. (0629) 58-84-20  
E-mail: postmaster@dli.donetsk.ua, сайт: http://www.dli.donetsk.ua, код згідно з ЄДРПОУ 08571423

від 01 07 2020 р. № 2791

**ДОВІДКА**

про впровадження результатів дисертаційної роботи  
на тему «Розвиток маркетингового потенціалу  
закладів вищої освіти на засадах бенчмаркінгу»  
**Банзелюк Ірини Володимирівни**

Положення та рекомендації Банзелюк І.В., що викладені у дисертації «Розвиток маркетингового потенціалу закладів вищої освіти на засадах бенчмаркінгу», прийнято до впровадження у діяльність відділу фінансового забезпечення та бухгалтерського обліку Донецького юридичного інституту МВС України, а саме:

- використання фінансово-економічного механізму розвитку маркетингового потенціалу закладів вищої освіти на засадах бенчмаркінгу для раціонального та ефективного розподілу коштів, планування їх надходжень та контролю за використанням для підвищення конкурентоспроможності Донецького юридичного інституту МВС України;
- здійснення видатків відповідно до фінансово-економічних принципів розвитку маркетингового потенціалу;
- пошук альтернативних джерел фінансування закладу вищої освіти на засадах бенчмаркінгу з використанням алгоритму його проведення, що запропонований авторкою у дослідженні.

Т.в.о. начальника ВРЗБО-  
головний бухгалтер



Світлана БАДЄЄВА

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ  
ДОНЕЦЬКИЙ ЮРИДИЧНИЙ ІНСТИТУТ**

просп. Луніна, 89, м. Маріуполь, Донецька область, 87510, тел. (0629) 58-84-20  
E-mail: postmaster@dli.donetsk.ua, сайт: <http://www.dli.donetsk.ua>, код згідно з ЄДРПОУ 08571423

від 22 12 2020 р. № 5160

**ДОВІДКА**

про впровадження результатів дисертаційної роботи  
на тему «Розвиток маркетингового потенціалу  
закладів вищої освіти на засадах бенчмаркінгу»

**Банзелюк Ірини Володимирівни**

Результати дисертації Банзелюк І.В. за темою «Розвиток маркетингового потенціалу закладів вищої освіти на засадах бенчмаркінгу» розглянуто та рекомендовано до впровадження у діяльність Донецького юридичного інституту МВС України, а саме:

- концептуальні засади розвитку маркетингового потенціалу закладів вищої освіти у частині врахування фінансово-економічних принципів розвитку, а саме — принцип гендерного бюджетування;

- використання гендерної складової комплексного механізму розвитку маркетингового потенціалу закладів вищої освіти на засадах бенчмаркінгу при здійсненні видатків на утримання Донецького юридичного інституту МВС України.

Помічник ректора  
з гендерних питань



**Ольга СВЕТЛІЧНА**



**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ  
ДОНЕЦЬКИЙ ЮРИДИЧНИЙ ІНСТИТУТ**

ВІДДІЛ ПРОФОРІЄНТАЦІЙНОЇ РОБОТИ

просп. Луніна, 89, м. Маріуполь, Донецька область, 87510, тел. (0629) 58-84-20

E-mail: postmaster@dlj.donetsk.ua, сайт: http://www.dlj.donetsk.ua, код згідно з ЄДРПОУ 08571423

від 23 12 20 20 р. № 5161

**ДОВІДКА**

про впровадження результатів дисертаційної роботи  
на тему «Розвиток маркетингового потенціалу  
закладів вищої освіти на засадах бенчмаркінгу»

**Банзелюк Ірини Володимирівни**

Пропозиції та рекомендації щодо зміцнення конкурентоспроможності закладів вищої освіти, що розроблені в дисертації Банзелюк І.В. за темою «Розвиток маркетингового потенціалу закладів вищої освіти на засадах бенчмаркінгу» розглянуті та прийняті до впровадження у діяльність відділу профорієнтаційної роботи, а саме: теоретичні засади розвитку маркетингового потенціалу закладів вищої освіти - закономірності та принципи; використання бенчмаркінгу та алгоритм його проведення для пошуку досвіду успішного розвитку системи компонентів маркетингового потенціалу за всіма напрямками, що запропоновані авторкою; концепція розвитку маркетингового потенціалу закладів вищої освіти на засадах бенчмаркінгу для підвищення конкурентоспроможності Донецького юридичного інституту МВС України на ринку освітніх послуг; поведінкова складова комплексного механізму розвитку маркетингового потенціалу закладів вищої освіти для задоволення емоційних потреб цільової аудиторії з метою підвищення привабливості Донецького юридичного інституту МВС України та його конкурентоспроможності; система інформаційного забезпечення розвитку маркетингового потенціалу на засадах бенчмаркінгу для впровадження бенчмаркінгу у діяльність відділу профорієнтаційної роботи Донецького юридичного інституту МВС України.

Начальник відділу  
профорієнтаційної роботи інституту  
майор поліції



Галина ІЗОВА



УКРАЇНА  
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

вул. 600-річчя, 21, м. Вінниця, 21021, тел. приймальні: +38 (0432) 50-89-30,  
факс: +38 (0432) 50-87-78, E-mail: [rector@donnu.edu.ua](mailto:rector@donnu.edu.ua), код ЄДРПОУ 02070803

«01» лютого 2021 р. № 23/01.1.3-43

**ДОВІДКА**

про впровадження результатів дисертаційної роботи  
Банзелюк Ірини Володимирівни  
на тему «Розвиток маркетингового потенціалу  
закладів вищої освіти на засадах бенчмаркінгу»,  
поданої на здобуття наукового ступеня доктора філософії  
за спеціальністю 051 «Економіка»

Дисертаційна робота Банзелюк І.В. виконана відповідно до тематики наукових досліджень кафедри менеджменту та поведінкової економіки Донецького національного університету імені Василя Стуса «Інтегрований розвиток територій: кадрова, маркетингова та інноваційна складові» (номер держреєстрації 0117U006342), у рамках якої дисертанткою проведено аналітичне дослідження стану розвитку маркетингового потенціалу закладів вищої освіти, а саме проаналізовано: динаміку та тенденції зміни кількості закладів вищої освіти, їх форм власності та чисельності студентів (у тому числі іноземних), які в них навчаються; ступінь забезпеченості гуртожитками студентів; можливості освітнього середовища України здійснювати підготовку наукових кадрів (аспірантів та докторантів) та їх чисельність у закладах вищої освіти.

Отримані наукові результати також використовуються у навчальному процесі Донецького національного університету імені Василя Стуса при викладанні навчальної дисципліни «Економічна діагностика».

Проректор з наукової роботи



І.В. Хаджинов

**МВС УКРАЇНИ  
ЛУГАНСЬКИЙ  
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ВНУТРІШНІХ СПРАВ  
ІМЕНІ Е.О. ДІДОРЕНКА**

вул. Донецька, б. 1, м. Северодонецьк,  
Луганська обл., 93401  
тел. (06452) 9-07-77, (06452) 9-09-88,  
E-mail: [mail@lduvs.edu.ua](mailto:mail@lduvs.edu.ua)

дз. 02. 2021 № 190/1

**ДОВІДКА**

про впровадження результатів дисертаційної роботи  
на тему «Розвиток маркетингового потенціалу  
закладів вищої освіти на засадах бенчмаркінгу»

**Банзелюк Ірини Володимирівни**

Рекомендації та результати наукового дослідження І.В. Банзелюк за  
темою «Розвиток маркетингового потенціалу закладів вищої освіти на засадах  
бенчмаркінгу» прийнято до розгляду.

Начальник ВФЗБО  
головний бухгалтер



**Тетяна ДРОЗДОВА**





УКРАЇНА

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА  
ІМЕНІ ПЕТРА ВАСИЛЕНКА

61002 м. Харків, вул. Алчевських, 44. Тел.: (+38 057) 700-38-88, факс (+38 057) 700-39-14, E-mail: info@khntusg.com.ua

19.04.2021 № 05-743

на № \_\_\_\_\_

**ДОВІДКА**

**про впровадження результатів наукових досліджень за дисертацією  
Банзелюк Ірини Володимирівни  
на тему: «Розвиток маркетингового потенціалу закладів вищої освіти на  
засадах бенчмаркінгу»**

Теоретичні розробки, викладені у дисертаційній роботі Банзелюк Ірини Володимирівни, щодо використання маркетингового потенціалу закладів вищої освіти на засадах бенчмаркінгу прийнято до використання у навчальному процесі Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка в процесі викладання дисциплін «Менеджмент», «Організація виробництва» та «Маркетинг» при підготовці фахівців галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» за освітньою програмою «Менеджмент» першого (бакалаврського) рівня вищої освіти.

Даною довідкою підтверджується, що науково-методичні та практичні рекомендації, надані в роботі, було використано у навчальному процесі та при проведенні наукових досліджень.

Ректор



О. В. Нанка



Громадська організація  
«Центр інновацій та сталого міжнародного розвитку»  
02166, м. Київ, вул. Космонавта Волкова, буд. 12а  
Тел.: (050) 037 90 00 e-mail: [aa.kulga@gmail.com](mailto:aa.kulga@gmail.com)

№ 19/3 від 28 січня 2021 р.

### ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційної роботи

**Банзелюк Ірини Володимирівни**

на тему «Розвиток маркетингового потенціалу

закладів вищої освіти на засадах бенчмаркінгу»

Результати наукового дослідження І.В. Банзелюк за темою «Розвиток маркетингового потенціалу закладів вищої освіти на засадах бенчмаркінгу» взято до відома та рекомендовано до впровадження, а саме:

- комплексний механізм розвитку маркетингового потенціалу закладів вищої освіти на засадах бенчмаркінгу, який забезпечує гармонійний розвиток системи компонентів маркетингового потенціалу закладів вищої освіти, та враховує необхідні організаційні зміни, фінансово-економічне підґрунтя розвитку і його гендерно-поведінкові аспекти;

- практичні рекомендації щодо алгоритму проведення бенчмаркінгу у закладах вищої освіти та методик визначення індикаторів розвитку маркетингового потенціалу на всіх рівнях його формування;

- систему інформаційного забезпечення розвитку маркетингового потенціалу закладів вищої освіти на засадах бенчмаркінгу, що дозволить координувати інформаційні потоки всередині організації та за її межами.

Рекомендації щодо розвитку маркетингового потенціалу закладів вищої освіти, що надані І.В. Банзелюк, мають високу теоретичну та практичну цінність, адже надають нове бачення вирішення проблеми підвищення конкурентоспроможності системи вищої освіти України.

Директор



О. Кульга

## СПИСОК ПРАЦЬ, ОПУБЛІКОВАНИХ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

### **Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації у зарубіжних спеціалізованих виданнях:**

1. Снісарчук І.В. Статистичний аналіз маркетингового потенціалу освітнього простору України. *European journal of economics and management*. Czech. 2019. Volume 5, Issue 1. С. 99-106.

### **Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації:**

1. Снісарчук І.В. Фінансовий аспект управління маркетинговим потенціалом вищих навчальних закладів. *Фінанси, облік, банки*. 2017. №1(22). С.250-259.
2. Снісарчук І.В. Роль фандрайзингу в управлінні маркетинговим потенціалом ЗВО. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка» : науковий журнал. 2018. № 8(36). С. 40–43.
3. Снісарчук І. В. Управління маркетинговим потенціалом ЗВО шляхом формування ендавменту. *Бізнес Інформ*. 2018. №5. С. 514–521.
4. Снісарчук І.В. Сутність та види бенчмаркінгу маркетингового потенціалу ЗВО. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки"*. 2019. №7. С. 40-50. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2019-7-5129>
5. Снісарчук І.В. Закономірності управління маркетинговим потенціалом ЗВО. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: економіка, управління та адміністрування*. 2019. №3 (89). С.87-93.

6. Банзелюк І.В. Принципи управління маркетинговим потенціалом ЗВО. *Економіка і організація управління*. 2019. №3 (35). С.101-110.
7. Ахновська І. О., Банзелюк І. В. Переваги та перешкоди використання бенчмаркінгу в управлінні маркетинговим потенціалом ЗВО. *Modern Economics*. 2020. № 20(2020). С. 20-25. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V20\(2020\)-03](https://doi.org/10.31521/modecon.V20(2020)-03). *Особистий внесок здобувача полягає в обґрунтуванні груп перешкод при впровадженні бенчмаркінгу розвиток маркетингового потенціалу ЗВО та площин його діяльності.*
8. Банзелюк І.В. Концепція розвитку маркетингового потенціалу ЗВО на засадах бенчмакінгу. *Економіка і організація управління*. 2020. №4. С. 212-226.
9. Банзелюк І.В. Комплексний механізм розвитку маркетингового потенціалу на засадах бенчмаркінгу ЗВО. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: економічні науки*. 2021. №1. С. 20-24.

**Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:**

1. Снісарчук І.В. Застосування бенчмаркінгу в управлінні маркетинговим потенціалом ВНЗ. *Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації: мат. 5-ї міжн. наук.-практ. конф. (м. Дніпро, 7-9 листоп. 2017 р.).* Дніпро, 2017. С. 67-70.
2. Снісарчук І.В. Маркетинговий потенціал ВНЗ як основний фактор підвищення рівня конкурентоспроможності освітньої галузі. *Особливості інтеграції країн в світовий економічний та політико-правовий простір: мат. IV міжн. наук.-практ. конф. (м. Маріуполь, 08 груд. 2017 р.).* Маріуполь, 2017. С. 157-158.

3. Снісарчук І.В. Коучинг як перспектива формування маркетингового потенціалу ВНЗ. *Модернізація економіки в умовах зростання суспільної свідомості: туризм, людиномірність, партнерство, кооперація* : мат. II всеукр. наук.-практ. інт.-конф. (м. Полтава, 14 груд. 2017 р.). Полтава, 2017. С.697-700.

4. Снісарчук І.В. Освітня складова розвитку маркетингового потенціалу ВНЗ. *Управління розвитком соціально-економічних систем: глобалізація, підприємництво, стале економічне зростання* : праці XVII міжн. наук. конф. (м. Вінниця, 2017 р.). Вінниця, 2017. Т.1. С.80-83.

5. Снісарчук І.В. Інформаційне забезпечення управління маркетинговим потенціалом ЗВО. *Інформація та соціум*: мат. III міжнар. наук.-практ. конф. (м. Вінниця, 08 черв. 2018 р.). Вінниця, 2018. С 15-16.

6. Снісарчук І.В. Соціальний аспект управління маркетинговим потенціалом ВНЗ. *Маркетинг і менеджмент в системі національних і світових економічних інтересів*: мат. IV міжн. наук.-практ.конф. (м. Кривий Ріг, 21 січн. 2019 р.). Кривий Ріг, 2019. С. 33-35.

7. Снісарчук І.В. Кластерний аналіз регіонів України за рівнем маркетингового потенціалу ЗВО. *Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту* : мат. VIII міжн. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 28 трав. 2019 р.). Одеса, 2019. С. 53-55.

8. Снісарчук І.В. Переваги використання бенчмаркінгу при аналізі діяльності конкурентів. *Економіка та управління в XXI ст.: виклики та перспективи розвитку* : мат. II міжн. наук.-практ. конф. (м. Умань, 30-31 травн. 2019 р.). Умань, 2019. С.216-218.

9. Банзелюк І. В. Закономірності управління маркетинговим потенціалом ЗВО. *Проблеми розвитку соціально-економічних систем в національній та глобальній економіці* : праці XX всеукр. наук.конф. (м. Вінниця, 23-24 квіт. 2020 р.). Вінниця, 2020. С. 246-248.



10. Банзелюк І. Функції управління маркетинговим потенціалом закладів вищої освіти на засадах бенчмаркінгу. *Сучасний менеджмент: тенденції, проблеми та перспективи розвитку* : тези доп. V міжн. наук.-практ. конф. (м. Дніпро, 23 квіт. 2020 р.). Дніпро, 2020. С. 24-26.

11. Банзелюк І. В. Рівні управління маркетинговим потенціалом ЗВО. *Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації*: тези VIII наук.-практ. конф. (м. Дніпро, 02-06 листоп. 2020 р.). Дніпро, 2020. С.55-59.

12. Банзелюк І. В. Концептуальні засади управління маркетинговим потенціалом ЗВО на засадах бенчмаркінгу. *Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці* : мат. наук.-практ. конф. (м. Київ, 7 грудня 2020 р.). Київ, 2020. С.25.-26.

13. Банзелюк І.В. Результативні показники розвитку маркетингового потенціалу ЗВО на засадах бенчмаркінгу. *Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні*: мат. IV міжнар. наук.-практ. конф. (м. Вінниця, 12 бер. 2021 р.). Вінниця, 2021. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/fiip/fiip2021/paper/viewFile/11686/9775> .

**Наукові праці, які додатково відображають наукові результати дисертації:**

1. Снісарчук І. В. Доцільність аутсорсингу в управлінні маркетинговим потенціалом ЗВО. *Economic and law paradigm of modern society. Scientific Journal by Open Europe*. Словаччина. 2018. №2. С.37-43.

Таблиця В.1

## Сутність підходів до дослідження поняття «маркетинговий потенціал»

Підхід	Сутність
<b>Циклічний</b>	сукупність латентних та наявних компонентів системи, які в процесі діяльності організації проходять цикл від ідентифікації до виведення з експлуатації
<b>Системний</b>	дослідження маркетингового потенціалу як сукупності компонентів з урахуванням зв'язків, які виникають між компонентами в процесі діяльності організації
<b>Синергійний</b>	самоорганізація маркетингового потенціалу через посилення ефекту від одночасного сполучення всіх компонентів
<b>Динамічний</b>	сукупність латентних та виявлених компонентів, які мають обмежений у часі ефект від використання та здатні змінювати свої якісні та кількісні характеристики під впливом зовнішніх та внутрішніх імпульсів
<b>Інформаційний</b>	накопичені знання про стан маркетингового потенціалу організації, які можуть бути реалізовані як можливості збалансованого розвитку всіх складових системи у поточному та довгостроковому періоді

Джерело: узагальнено та доповнено автором

Таблиця В.2

## Класифікація елементів маркетингового потенціалу ЗВО

Класифікаційна ознака	Вид маркетингового потенціалу ЗВО
<i>За часом використання</i>	Стратегічний Оперативний
<i>За терміном дії</i>	Довгостроковий Короткостроковий
<i>За доступністю</i>	Виявлений Латентний
<i>За наслідком дії компонентів</i>	Розвитку Агресори
<i>За рівнем формування</i>	Персональний Організаційний Регіональний Національний
<i>За функціональною ознакою</i>	Ключові ресурси фінансового забезпечення Освітньо-наукові ключові ресурси Комунікаційні ключові ресурси Матеріально-технічні ключові ресурси Ключові ресурси комплексної соціальної відповідальності
<i>За рівнем інтегрування у ринкове середовище</i>	Орієнтований на внутрішній ринок Орієнтований на зовнішній ринок

Джерело: узагальнено та доповнено автором на базі [46;47]

Таблиця Г.1

## Підходи до розуміння сутності поняття «управління»

№ з/п	Тлумачення поняття	Зміст
1	Управління – свідомо цілеспрямована дія з боку держави, економічних суб'єктів на людей і економічні об'єкти, здійснювана з метою спрямувати їхні дії в потрібне русло й отримати бажані результати [49, с. 760]	Вплив
2	Управління – елемент, функція організаційних систем, що забезпечує збереження певної структури, збереження підтримки режиму діяльності, реалізації програми, цілей діяльності. Управління складається з двох основних компонентів: умінь організувати, включаючи здатність делегувати повноваження, і підприємницької інтуїції [50, с. 376]	Функція
3	Управління – усвідомлена, цілеспрямована дія суб'єктів (економічних, соціальних, політичних та інших відносин) на окремих людей, трудові колективи й більш широкі спільноти, а також на економічні об'єкти з метою досягнення цими суб'єктами цілей і забезпечення стабільності та динамічності розвитку керованого об'єкта. Управління в сучасних умовах здійснюється за допомогою спеціалізованих технічних засобів (засобів зв'язку, комп'ютерних систем) шляхом обміну потоками інформації між керуючим суб'єктом і керованим об'єктом. Управління можна також розглядати як сукупність процесів планування, організації координації, мотивації, контролю й реалізації відносин економічної власності з метою досягнення поставлених суб'єктами цілей [51]	Вплив
4	Управління у буквальному сенсі цього поняття починається тоді, коли у будь-яких взаємозв'язках, відносинах, явищах, процесах, є присутнім свідомий початок, інтерес та знання, мета та воля, енергія та дії людини. Управління є процесом і продуктом свідомості та волі людей, найважливішим напрямом дії їх розуму. Управління здійснюється в системах "людина – техніка", "людина – технологія", "людина – природа", "людина – техніка (технологія) – природа" тощо, але здійснюється саме тому, що в них у якості первинного, "управляючого" компонента виступає людина.[52, с. 18]	Процес
5	Управління є адміністративною функцією керівництва й пов'язане з реалізацією загальних (технологічних) функцій управління в будь-якому спеціальному виді управлінської діяльності [53, с.63]	Функція
6	Управління організаціями – здійснюваний індивідом або групою осіб процес з метою координування діяльності інших осіб, спрямований на досягнення результатів, недосяжних для жодної з цих осіб окремо [54]	Процес
7	Управління – процес переведення керованої системи в наперед заданий стан за допомогою інформаційної дії, що спрямовується від керуючої системи [55, с. 10]	Процес
8	Управління підприємством або іншими первинними суб'єктами господарювання – це постійна й систематична дія на діяльність його структур для забезпечення злагодженої роботи та досягнення кінцевого позитивного результату [56, с. 4]	Вплив
9	Управління – це особливий вид діяльності, що перетворює неорганізований натовп на ефективну, цілеспрямовану і продуктивну групу [57, с. 25]	Вплив

Джерело: узагальнено та доповнено автором

Таблиця Г.2

**Напрями дослідження впливу на маркетинговий потенціал**

<b>Напрямок дослідження</b>	<b>Автор</b>	<b>Зміст</b>
Фактори розвитку маркетингового потенціалу підприємства	І.І. Поліщук [48]	Обґрунтовано характеристики параметрів розвитку промислового підприємства та його маркетингового потенціалу
Напрями розвитку маркетингового потенціалу окремих суб'єктів агробізнесу	Г.О. Іванова [58]	Окреслено напрями розвитку маркетингового потенціалу аграрних підприємств через формування економічного потенціалу та змін в стратегічному управлінні підприємством
Управління маркетинговим потенціалом на переробних підприємствах в умовах ринкової економіки	В.М. Гончаров, Т.С. Бистрова [59]	Розкрито сутність маркетингового потенціалу переробних підприємств та визначено епізодичність використання маркетингових інструментів адміністрацією підприємств. Визначення стратегічного підходу як пріоритетного при управлінні маркетинговим потенціалом
Удосконалення маркетингового потенціалу розвитку збуту продукції на регіональному ринку кондитерських виробів	О. С. Ніколашин [60]	Використання управління маркетинговим потенціалом при побудові системи збуту та реалізації. Автор визначає маркетинговий потенціал засобом спеціалізації на ринку за рахунок його трансформації в організаційні структури
Маркетинговий потенціал роздрібних торговельних підприємств споживчої кооперації України	Н. М. Тягунова, З. О. Тягунова [61, с.177]	Управління маркетинговим потенціалом підприємства зводиться до управління конкурентоспроможністю маркетингового потенціалу. Воно повинно спиратися на системний і комплексний підходи
Інструментарій управління маркетинговим потенціалом регіону	І.С. Наденко [62]	Автором виділено завдання управління маркетинговим потенціалом регіону та класифіковано інструменти формування та управління маркетинговим потенціалом територій
Управління маркетинговим потенціалом металургійних підприємств	М. Г. Білопольський, Н. М. Маркова, О. В. Кленін, Р. О. Толпежніков [63]	Розкрито теоретичні засади та запропоновано механізми управління маркетинговим потенціалом металургійних підприємств, встановлено залежність конкурентоспроможності від ефективності управління маркетинговим потенціалом підприємств металургійної галузі
Передумови формування та розвитку маркетингового потенціалу аграрних підприємств	Т.В. Воронько [64]	Досліджено фактори формування маркетингового потенціалу та перешкоди, пов'язані з його використанням. Обґрунтовано вплив маркетингового потенціалу на конкурентоспроможність підприємств. Зазначено доцільність оцінки маркетингового потенціалу для підприємств аграрного сектору

*Джерело: узагальнено автором*

Таблиця Г.3

## Погляди вчених на закономірності управління навчальним закладом

Автор	Запропоновані закономірності
Ю.А. Конаржевський [75]	наукове управління школою може бути забезпечене за умови його високого аналітичного рівня; чим вищий рівень доцільності управлінської діяльності, тим ефективніші її результати; чим вищий рівень безперервності управлінських впливів, тим вища ефективність результатів управління; безупинний характер управління можна реалізувати не інакше, як через відносно замкнуті процеси, іменовані управлінськими циклами; чим стабільніший ритм управління, тим вища організованість управлінської системи й ефективніша її діяльність; взаємозалежне й узгоджене функціонування системи у цілому забезпечується дотриманням найважливіших пропорцій у діяльності та структурі керуючої та керованої підсистем; управління може бути ефективним тільки в тому разі, якщо керуюча підсистема здатна виконувати усі види діяльності, необхідні для управління такою системою
В. С. Пікельна [76]	виділяє чотири основних закономірності управління: єдність управління школою; сполучення централізму й децентралізму; співвідношення керуючої й керованої систем; вплив загальних функцій управління на кінцевий результат
О.В. Просіна [77]	орієнтація на розвиток особистості, з чим ми повністю погоджуємось, адже розвиток як персоналу, так і студентів, є фундаментом успішного функціонування навчального закладу. Також науковець доповнює закономірності управління наступними: орієнтація на розвиток особистості; відповідність системи управління виховною системою цілям, особливостям, напрямам закладу; системний підхід до управління закладом, необхідність урахувати можливі взаємозв'язки всіх суб'єктів, підсистем та елементів управління та системою управління закладом в цілому та зовнішнім середовищем; оптимальне поєднання централізації й децентралізації управління персоналом; пропорційне поєднання сукупності підсистем й елементів системи управління колективом закладу; пропорційність виробництва й управління
В.І. Маслов та В.В. Олійник [78, с.145-146]	«- закономірності, що обумовлені впливом систем більш загального рівня (залежність мети, технологій управління та стилю керівництва навчальним закладом від соціально-економічних процесів, ідеології державного устрою на кожному конкретному етапі розвитку суспільства; вирішального впливу систем більш загального рівня в сфері освіти на характер і зміст управління підпорядкованих систем; адаптивність врахування в управлінні поруч із загальнодержавними законодавчо-нормативними положеннями місцевих регіональних і муніципальних умов; збалансованість зовнішніх і внутрішніх факторів, що визначають ефективність управління загальноосвітнім закладом; підзвітність результатів управління вищим освітянським і регіональним органам влади); - закономірності структури та процесу управління (циклічність логічної послідовності функцій управління; єдність централістських (централізованих) і та децентралістських (децентралізованих) тенденцій і факторів управління; відповідність внутрішньої структури управління меті й змісту діяльності навчального закладу; залежність ефективності управління від рівня аналітичного прогнозування та якості моделювання наступної діяльності; збалансованість стратегічного і регулятивного менеджменту; ієрархічність і якісна взаємозалежність всіх структурних елементів управління; прямопропорційна залежність якості управління від повноти і рівноваги між прямим і зворотним зв'язками; функціональна визначеність суб'єктів і компонентів управління; наявність деструктивних і дестабілізаційних факторів і процесів; залежність ефективності управління від адекватного керівництва на всіх структурних рівнях і всієї системи в цілому ); - соціально-психологічні закономірності управління (прямопропорційну залежність мотивації до праці педагогічного колективу від культури управління, матеріально-технічного і побутового забезпечення; залежність згуртованості педагогічного колективу від роботи з попередження конфліктів і створення позитивного психологічного клімату; залежність розвитку творчої педагогічної діяльності від ступеня демократизації управління і рівня професійної свободи; прямої залежності стабільності кадрів від індивідуального підходу до особистості; залежності задоволення результатами праці та її об'єктивною оцінкою та своєчасним систематичним стимулюванням; залежності ефективності управління навчальним закладом від психологічної готовності адміністрації до керівництва, лідерських і професійних якостей)»

Джерело: узагальнено автором

### Характеристика закономірностей розвитку маркетингового потенціалу ЗВО

Група закономірностей	Сутнісна характеристика
<i>Група інституціональних закономірностей</i>	<p>підпорядкованість головним розпорядникам коштів (більшість ЗВО є державними, та знаходяться у відомстві відповідних міністерств);</p> <p>регламентація діяльності нормативно-правовою базою держави (ліцензії на впровадження освітніх програм, державне замовлення, контроль фінансово-економічного аспекту діяльності та інші напрямки роботи ЗВО регламентуються законодавчими проектами);</p> <p>інтегрованість розвитку у загальну систему функціонування ЗВО (внутрішні розпорядчі документи є у деяких випадках обмежують або регламентують розвиток)</p>
<i>Група організаційних закономірностей</i>	<p>виконання місії та цілей ЗВО (процеси, що відбуваються в організації, покликані забезпечити досягнення її цілей та виконання місії ЗВО);</p> <p>наявність власної функціональної структури та компонентів (розвиток маркетингового потенціалу передбачає окреслення компонентів, які відповідатимуть за різні напрями розвитку, що передбачає утворення структури та системи розвитку);</p> <p>збалансований розвиток компонентів маркетингового потенціалу (неможливо досягнути бажаного стану показників діяльності організації, здійснюючи розвиток лише одного напрямку, відповідно, доцільно враховувати всі аспекти розвитку та здійснювати цілеспрямований вплив на них з метою забезпечення еволюціонування);</p> <p>циклічність процесів розвитку (компоненти маркетингового потенціалу можуть на різних стадіях власного життєвого циклу приносити мінімальну та максимальну користь для організації);</p> <p>наявність ефекту синергії (одночасний розвиток всіх компонентів забезпечить отримання ЗВО конкурентних переваг за всіма напрямками діяльності одночасно, що дозволить зміцнити конкурентоспроможність загалом).</p>
<i>Група освітньо-наукових закономірностей</i>	<p>якості освітніх послуг у ЗВО, що визначає його конкурентоспроможність в освітньому середовищі (для абітурієнта важливі компетенції, що він отримає у результаті навчання у ЗВО. Відповідно імідж організації щодо якості освітніх послуг визначає попит на її послуги і як наслідок положення на ринку освітніх послуг);</p> <p>врахування потреб зовнішнього середовища при складанні освітніх програм (відповідність освітніх програм реаліям сьогодення та компетенціям, що висуваються на ринку освітніх послуг, має бути пріоритетним напрямом розвитку для ЗВО);</p> <p>орієнтація на підготовку висококваліфікованих фахівців (основоположна закономірність всіх навчальних закладів, яка є основою конкурентоспроможності та розвитку організації);</p> <p>всесторонній розвиток персоналу (передбачення навчання працівників у відповідності до вимог посад, відправлення на стажування та</p>

	підвищення кваліфікації, а також мотивація до саморозвитку); необхідність здійснення наукових досліджень (розвиток повинен бути науково та економічно обґрунтований)
<i>Група закономірностей психологічної взаємодії та впливу</i>	вплив корпоративної культури, різноманіття стимулів, відносин між об'єктом та суб'єктом розвитку, стратегій управління конфліктами у ЗВО впливають на результати розвитку (стан внутрішнього середовища ЗВО є основою створення психологічно позитивних умов, що необхідні для розвитку); якість та частота інформаційного впливу на цільових споживачів (інформаційний вплив на цільову аудиторію визначає ступінь довіри до ЗВО).
<i>Група токсичних закономірностей:</i>	непропорційність розвитку підсистем (акцентування уваги на розвитку лише одного напрямку діяльності унеможливорює відповідність сучасним вимогам освітнього середовища інших аспектів); вплив діяльності конкурентів на розвиток організації (на ринку освітніх послуг існує безліч конкурентів, які постійно розвиваються. ЗВО не може передбачити кроки конкурентів, що вказує на наявність невідомих факторів, що можуть вплинути на конкурентоспроможність окремого ЗВО); залежність від фінансового забезпечення (фінансові ресурси є фундаментом розвитку компонентів маркетингового потенціалу); форс-мажорні обставини та наявність невчасної і некоректної інформації (ЗВО функціонує в умовах невизначеності розвитку економічного та освітнього середовища, відповідно, військові конфлікти, стихійні лиха, а також отримання неякісної інформації гальмує розвиток або зовсім його унеможливорює).

*Джерело: розроблено автором*

**Основні принципи розвитку маркетингового потенціалу ЗВО**

Принцип	Сутність
<b>Фінансово-економічні принципи</b>	
<i>фінансового забезпечення та планування</i>	залежність ефективного управління маркетинговим потенціалом від фінансового забезпечення управлінських процесів даного напрямку
<i>економії бюджетних коштів</i>	раціональний розподіл фінансових ресурсів (для державних установ обов'язковим відповідно до законодавства)
<i>гендерного бюджетування</i>	розподіл видатків з урахування потреб всіх груп, задіяних в отриманні та наданні освітніх послуг
<b>Інформаційні принципи</b>	
<i>інформаційної насиченості</i>	прийняття управлінських рішень щодо функціонування маркетингового потенціалу відбувається за рахунок достовірної та вчасної інформації про стан зовнішнього середовища за допомогою інформаційних каналів. Переповнення інформацією завжди краще, ніж її нестача
<i>інтерактивності</i>	виділення інформаційних потоків як засобу досягнення цілей ЗВО
<i>модернізації змісту освіти</i>	надання сучасних та необхідних знань споживачам освітніх послуг
<i>використання бенчмаркінгу</i>	оскільки закономірністю функціонування ЗВО є наявність конкурентів, які змінюють якісні та кількісні характеристики освітнього простору, використання передових напрацювань на ринку освітніх послуг є фундаментом ефективного управління маркетинговим потенціалом
<b>Універсальні принципи</b>	
<i>збалансованості</i>	рівномірний розвиток всіх ключових ресурсів маркетингового потенціалу
<i>цілеспрямованості</i>	інтеграція та поєднання цілей розвитку маркетингового потенціалу та ЗВО, а також їх досягнення
<i>прогностичності</i>	підключення про майбутнє установи та управління змінами, які будуть вигідними для організації у довгостроковій перспективі
<i>системності</i>	розвиток ресурсів маркетингового потенціалу з огляду на їх структуру, що дозволяє зберігати цілісність системи та не порушувати встановлені зв'язки між її складовими
<i>оптимального набору компонентів маркетингового потенціалу</i>	комбінація найкращих компонентів ресурсів маркетингового потенціалу, які сформують ЗВО конкурентні переваги
<i>зворотнього зв'язку</i>	засіб збору інформації в ланках «споживач-організація», «персонал-адміністрація», що визначає відповідність діяльності сподіванням споживачів та персоналу
<i>синергії</i>	усвідомлення посилення ефекту від використання всіх ресурсів маркетингового потенціалу, а не кожного окремо. Ресурси та компоненти підсилюють конкурентні можливості кожного із



	потенціалів, так, розвиток персоналу визначає рівень інноваційної активності, а корпоративна благодійна діяльність – рівень довіри споживачів
<i>циклічності</i>	врахування циклів, які притаманні управлінню (цикли економіки, а також внутрішні цикли: «професійна орієнтація-вступна компанія-навчання-випуск», цикли розвитку компонент ресурсів маркетингового потенціалу)
<b>Людиноорієнтовані принципи</b>	
<i>гуманізації</i>	формування середовища доброзичливих стосунків та поважливого ставлення до людини як найвищої цінності
<i>інтелектуалізації</i>	розвиток компетентностей у студентів та працівників
<i>корпоративної свідомості</i>	корпоративна свідомість є усвідомлення особистістю цілей та місії організації та прийняття її на підсвідомому рівні, в той час коли культура – це слідування правилам, при першочерговому формуванні свідомості культура є похідною та не вимагає виховання
<i>проактивності</i>	свобода та самостійність у вирішенні проблем персоналом; ініціативність щодо формування середовища функціонування організації, а не адаптація до умов функціонування
<i>відповідальності за результат</i>	контроль та визначення осіб, які забезпечуватимуть виконання певного комплексу робіт
<i>мотивації</i>	наявності стимулів забезпечує більш ефективне виконання роботи

Джерело: запропоновано автором

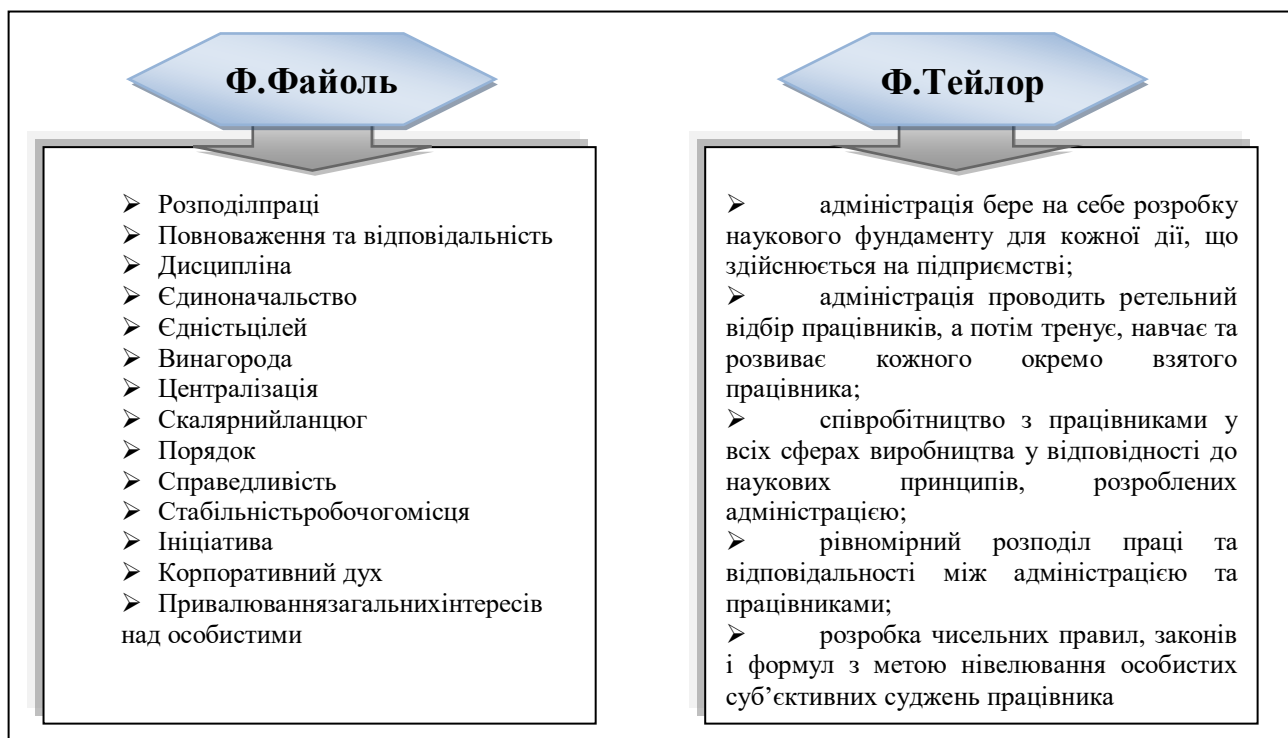


Рис. Г.1. Класичні принципи управління підприємством

Джерело: узагальнено автором

Таблиця Г.6

## Руйнівні чинники ефективності розвитку маркетингового потенціалу

## ЗВО

Чинник	Сутність	Причини
<b>Фінансовий</b>	нестача фінансових ресурсів для реалізації завдань управління	<ul style="list-style-type: none"> <li>• відсутність навичок ефективного розподілу коштів</li> <li>• наявність корупції та схем «відмивання» коштів</li> <li>• безініціативність у напрямку пошуку додаткових джерел фінансів</li> </ul>
<b>Кадровий</b>	зниження компетентності персоналу	<ul style="list-style-type: none"> <li>• відсутність адаптації ЗВО до потреб зовнішнього середовища</li> <li>• неякісний підбір кадрів</li> <li>• відсутність саморозвитку особистості та управління розвитком потенціалу особистості з боку керівництва</li> <li>• відсутність мотивації</li> <li>• непроведення тренінгів та заходів з підвищення кваліфікації</li> </ul>
<b>Освітньо-науковий</b>	невідповідність якості освітнього та наукового процесу сьогоденним критеріям та очікуванням споживачів	<ul style="list-style-type: none"> <li>• неврахування майбутнього стану економіки та тенденцій в ній при формуванні освітніх програм</li> <li>• застарілі наукові розробки або незатребуваність наукової роботи</li> <li>• не розширюється асортимент освітніх програм та послуг</li> <li>• відсутність прогресивних форм та технологій навчання</li> <li>• відсутність організації інноваційних розробок</li> <li>• безініціативність персоналу</li> </ul>
<b>Комунікаційний</b>	прийняття невірних управлінських рішень	<ul style="list-style-type: none"> <li>• надання невчасної та неякісної інформації</li> <li>• відсутність знань щодо потреб споживачів</li> <li>• відсутність інформації щодо платоспроможності населення</li> <li>• настроїв щодо функціонування ЗВО</li> </ul>
<b>Матеріально-технічний</b>	відсутність кроків щодо укріплення оновлення розширення матеріально-технічної бази	<ul style="list-style-type: none"> <li>• в масштабному розумінні не відбувається діяльність щодо пошуку нових будівель для розширення діяльності або кількості гуртожитків (в кожному місті є будівлі, які можна взяти в оренду, реконструювати або повністю взяти на баланс ЗВО), в вузькому: безініціативність щодо закупівель нових технологій та техніки для навчання та практичних занять</li> <li>• вибір неякісного матеріально-технічного оснащення</li> </ul>
<b>Комплексної соціальної відповідальності</b>	егоїстичне ставлення до зовнішнього та внутрішнього середовища	<ul style="list-style-type: none"> <li>• нехтування питаннями корпоративної соціальної відповідальності</li> <li>• занепад корпоративної культури ЗВО</li> <li>• відсутність в роботі принципів соціального партнерства та розвитку екологічної свідомості</li> <li>• нехтування потребами суспільства</li> </ul>

Джерело: узагальнено та доповнено автором

Таблиця Г.1

### Характеристика конкурентно-інтеграційного і конкурентно-синергетичного бенчмаркінгу

Вид бенчмаркінгу	Автор	Сутність
конкурентно-інтеграційний бенчмаркінг	В.М. Островська [122, с.53]	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
	Л.М. Ганущак-Єфіменко, В.Г. Щербак [123, с.309]	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
конкурентно-синергетичний бенчмаркінг	П.Г. Перерва, Н.П. Ткачова [124]	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 ефект

*Джерело: узагальнено автором*

Таблиця Г.2

### Перешкоди при впровадженні бенчмаркінгу в розвиток маркетингового потенціалу ЗВО

Характер перешкод	Аналіз літератури [134;135]	Авторське бачення
Психологічні	<ul style="list-style-type: none"> <li>- несхвалення лідерства</li> <li>- сприйняття бенчмаркінгу як «перевірки» підприємства</li> <li>- відсутність реальної практики бенчмаркінгу</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- відсутність мотивації</li> <li>- страх виходу із «зони комфорту»</li> <li>- відсутність потреби самовдосконалення особистості</li> <li>- нерозуміння цілей бенчмаркінгу та його переваг</li> <li>- сприйняття бенчмаркінгу як шпигунства за чужими досягненнями</li> <li>- відсутність бажання працювати на благо організації</li> </ul>

1	2	3
Організаційні	<ul style="list-style-type: none"> <li>- пасивна консервативна корпоративна культура</li> <li>- нерегулярна структура управління</li> <li>- нестача управлінських та професійних кадрів</li> <li>- недосконалість планування процесу бенчмаркінгу</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- відсутність організаційної культури вдосконалення діяльності та розвитку</li> <li>- відсутність відповідальних за бенчмаркінг</li> <li>- нестача «сучасних» кадрів на підприємстві</li> <li>- нерозуміння сутності та алгоритму проведення бенчмаркінгу структурними підрозділами</li> </ul>
Комунікаційні	<ul style="list-style-type: none"> <li>- низька чутливість до вимог зовнішнього середовища</li> <li>- низька привабливість для інвесторів</li> <li>- недоступність чи важкодоступність інформації для аналізу</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- невірний вибір конкурентів, лідерів або проблемних сфер діяльності</li> <li>- відсутність навичок збору інформації та пошуку джерел її акумулювання</li> <li>- нерозуміння потреб та очікувань споживачів</li> <li>- неправдива інформація щодо стану внутрішнього та зовнішнього середовища</li> <li>- відсутність налагодженого зворотного зв'язку з зовнішнім середовищем</li> <li>- неспроможність особами, відповідальними за бенчмаркінг, донести співробітників доцільність проведення бенчмаркінгу</li> <li>- відсутність обміну досвідом між структурними підрозділами організації</li> </ul>
Фінансові	<ul style="list-style-type: none"> <li>- недостатнє фінансування державних ЗВО з боку держави</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- нецільове використання коштів</li> <li>- відсутність додаткових джерел фінансування (ендаумент-фонди, фандрайзингова діяльність, депозитний рахунок та ін.)</li> <li>- неспроможність виділити аспекти діяльності, які потребують фінансування</li> <li>- рівень корупції</li> </ul>

Джерело: узагальнено та доповнено автором

Таблиця Г.3

### Характеристика стадій алгоритму проведення бенчмаркінгу в ЗВО

Назва	Сутність	Мета
Пріоритезації	Встановлення пріоритетних ресурсів маркетингового потенціалу, які доцільно розвивати для підвищення рівня господарювання	Визначення пріоритетних напрямків розвитку маркетингового потенціалу на засадах бенчмаркінгу
Вимірювання маркетингового потенціалу	Аналіз якісного та кількісного складу маркетингового потенціалу ЗВО та організацій-лідерів	Отримання інформації про наявний стан маркетингового потенціалу
Встановлення еталонів	Визначення критеріїв, за якими буде здійснюватись бенчмаркінг маркетингового потенціалу	Окреслення ідеального стану маркетингового потенціалу
Порівняння	Зіставлення власного маркетингового потенціалу з еталонними значеннями	Визначення напрямків для подальшого розвитку маркетингового потенціалу
Адаптації	Використання даних, отриманих внаслідок проведення бенчмаркінгу на практиці власної організації	Ефективне впровадження досвіду
Досягнення синергії	Збалансований розвиток кожного компоненту маркетингового потенціалу ЗВО	Підвищення рівня конкурентоспроможності
Звітності	Формування звітів про використання бенчмаркінгу в розвитку маркетингового потенціалу	Створення власної бази порівняння результатів проведення бенчмаркінгу та їх адаптації в діяльність ЗВО

Джерело: розробка автора

Таблиця Г.4

**Погляди науковців на визначення поняття «концепція»**

<b>Класичний підхід</b>	<b>Науковий підхід</b>
Комплекс основних ідей, принципів, правил, які розкривають сутність та взаємозв'язки явища або системи, дозволяють визначити систему показників, факторів та умов, які сприяють вирішенню проблеми, формуванню стратегії фірми, встановленню правил поведінки особи; система ключових положень, що досить повно, цілісно і всебічно розкривають сутність, зміст і особливості досліджуваного явища, його існування в дійсності [146]	Система взаємопов'язаних і логічно вибудованих поглядів (задумів, ідей) відносно будь-якого явища або процесу (об'єкта дослідження), які впливають один з одного, спрямовуються на вирішення проблем і завдань щодо досягнення цілей (результату від використання концепції) шляхом дотримання принципів, застосування відповідних інструментів (способів, методів, планів), мають наукове і практичне значення [147]
Певний спосіб розуміння, тлумачення будь-яких явищ, основний погляд, керівна ідея для їх висвітлення; провідний задум, конструктивний принцип різних видів діяльності [148]	Управлінська конструкція, що містить загальне системне уявлення шляхів переходу від поточного положення об'єкта управління до бажаного [149]
Система поглядів на ті чи інші явища, процеси; спосіб розуміння, трактування певних явищ, подій; ідея певної теорії». Термін вживають також для позначення головного задуму в науковій, художній, політичній та інших видах діяльності людини [150]	Узагальнене розуміння окремих процесів, яке комплексно характеризує його і сприяє досягненню цілей чи вирішенню проблем [151, с.72]

Джерело: узагальнено автором



Рис. Д.1. Кількісні показники діагностики системи компонентів маркетингового потенціалу системи ЗВО України

Джерело: розробка автора

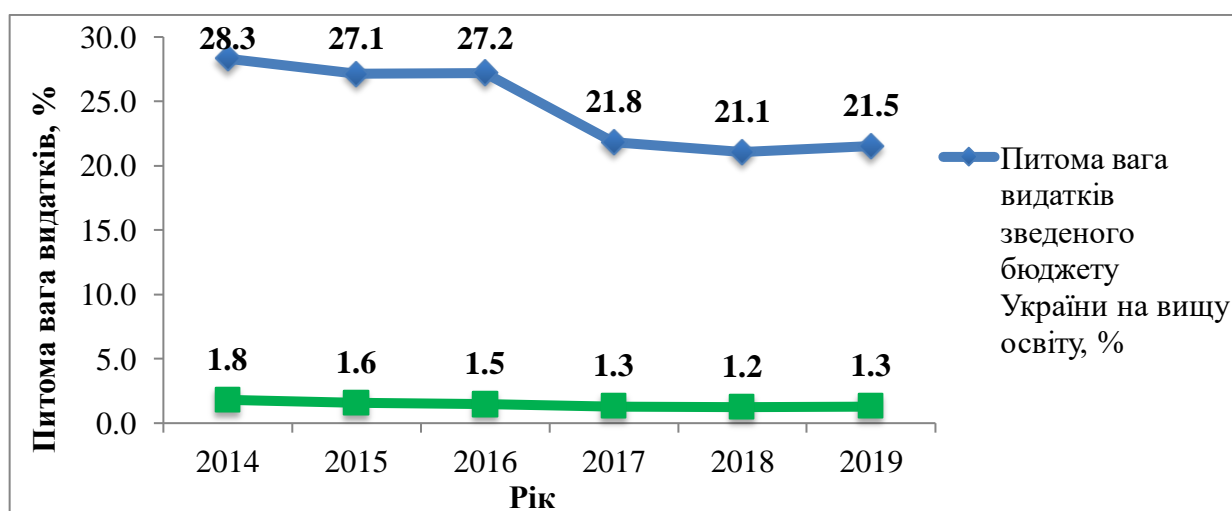


Рис. Д.2. Динаміка видатків на вищу освіту у 2014-2019 рр.,%

Джерело : [181, 182]

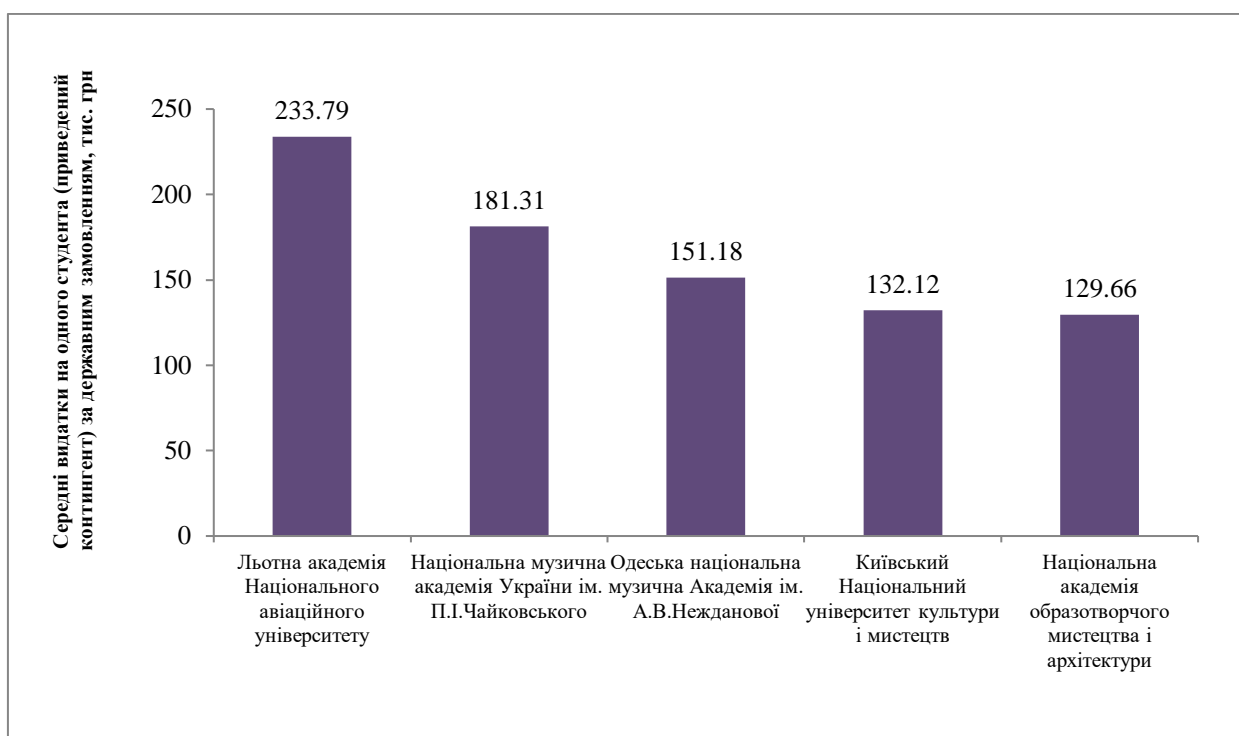


Рис. Д.3. ЗВО з найвищим середнім рівнем видатків на 1 студента (приведений контингент) за державним замовленням

Джерело: побудовано на базі: [184]

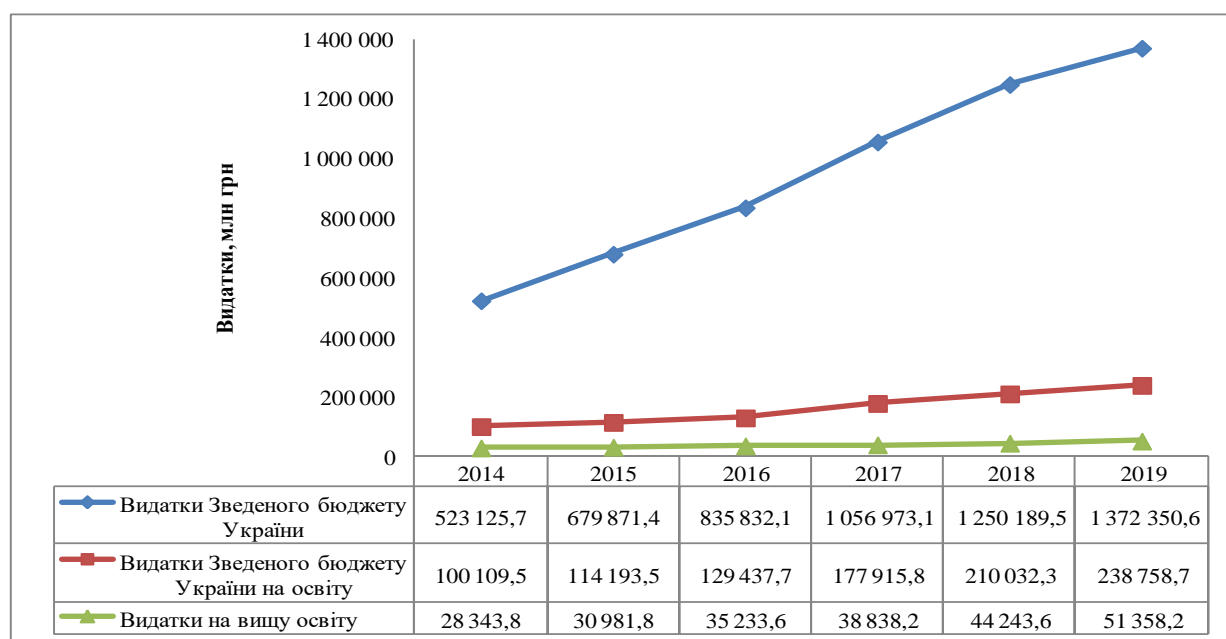


Рис. Д.4. Видатки зведеного бюджету на вищу освіту

Джерело: побудовано на базі [182]



Рис. Д.5. Порівняння вступної кампанії у державних та приватних ЗВО у 2017/18-2018/19 навчальних роках, тис. осіб, тис. од.

Джерело: побудовано на базі [199]

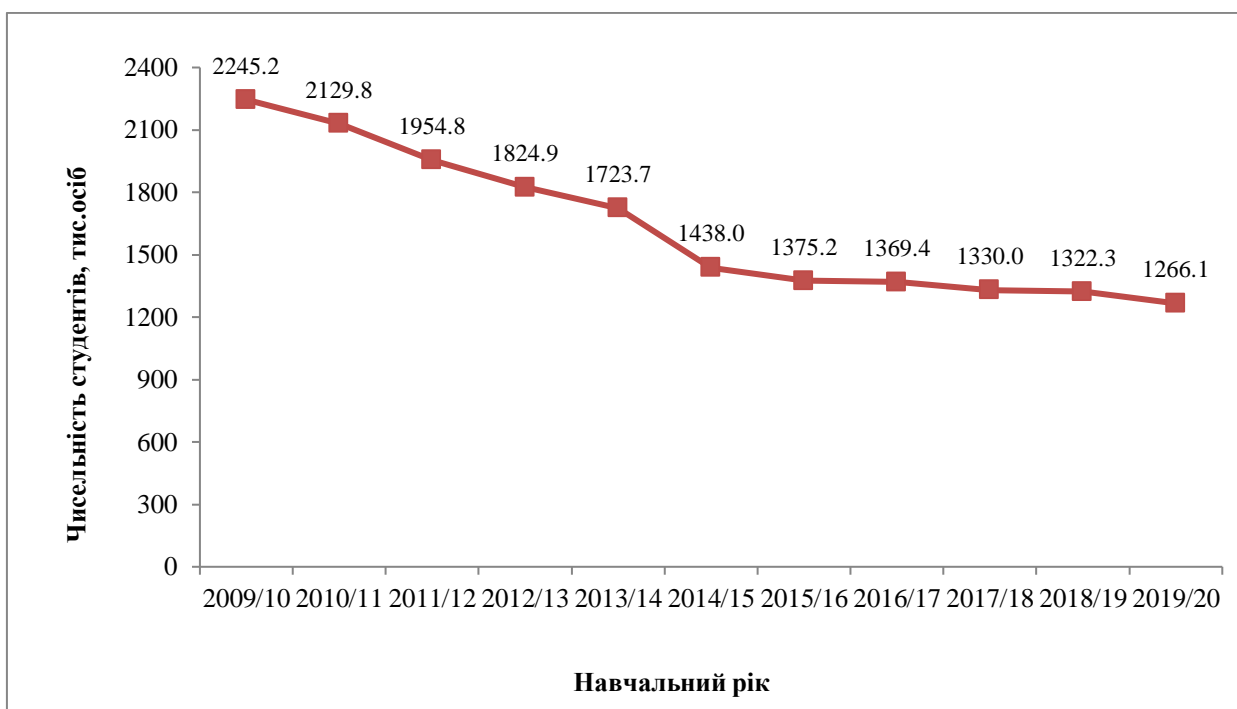


Рис. Д.6. Чисельність студентів в ЗВО України у 2009/10-2019/20 навчальних роках, тис. осіб

Джерело: побудовано на базі [199]



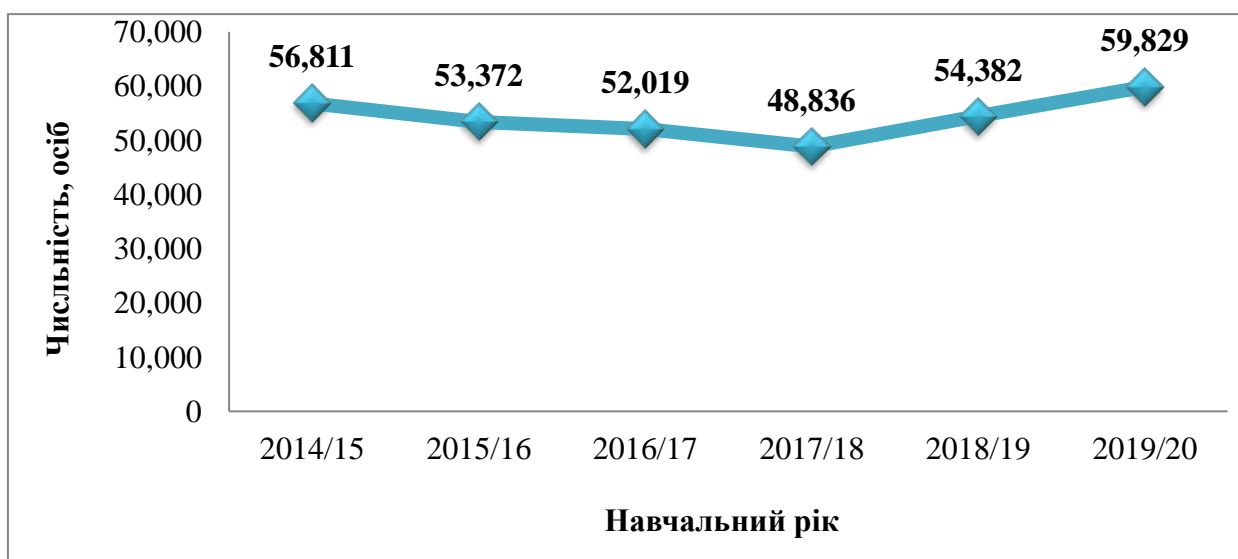


Рис. Д.7. Чисельність іноземних студентів у ЗВО у 2014/15-2019/20 навчальних роках, осіб

Джерело: побудовано на базі [199]

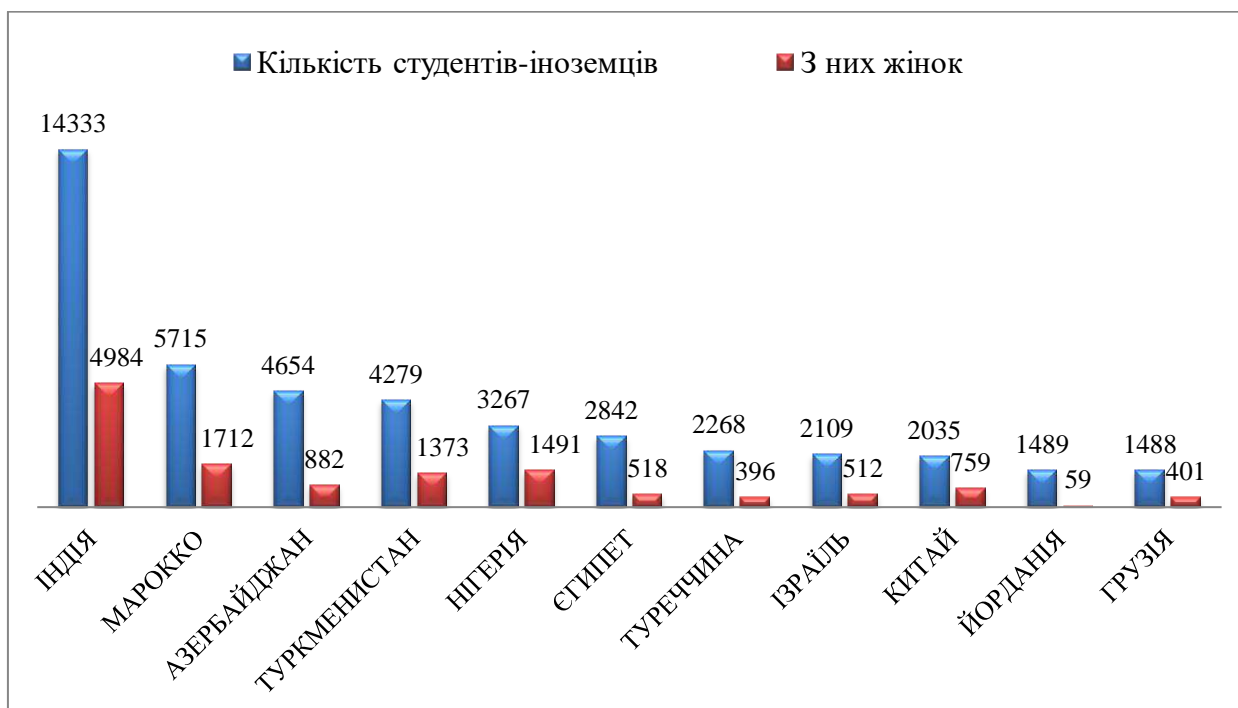


Рис. Д.8. Чисельність іноземних студентів у ЗВО України за походженням у 2019/20 навчальному році, осіб

Джерело: побудовано на базі [199]

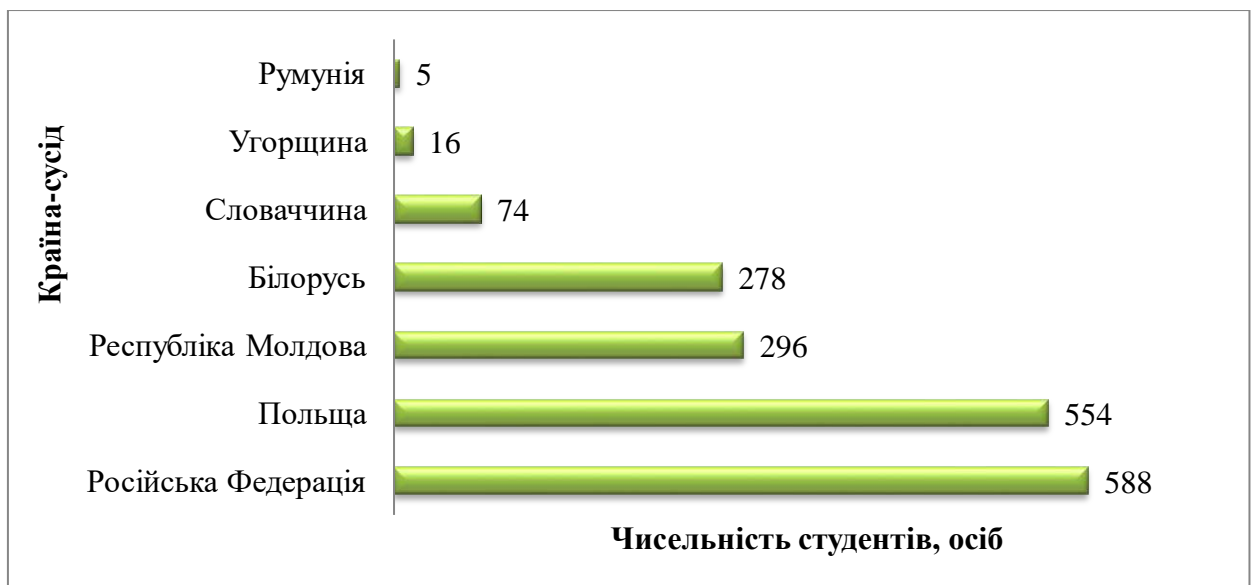


Рис. Д.9. Чисельність іноземних студентів у ЗВО України з країн-сусідів у 2019/20 навчальному році, осіб

Джерело: побудовано на базі [199]

Таблиця Д.1

### Фактори вибору освітнього середовища для абітурієнта

Фактори привабливості закордонних ЗВО для українського абітурієнта	Фактори непривабливості українських ЗВО для іноземних абітурієнтів з розвинутих країн	Фактори привабливості українських ЗВО для іноземного абітурієнта з країн з трансформаційною економікою
можливість працевлаштування після закінчення навчання	український диплом не визнається більшістю розвинутих країн, необхідна перекваліфікація або знову вступати до ЗВО	порівняно недорогі ціни на життя
перспектива гідної оплати праці та кар'єрного зростання	низький рівень якості вищої освіти	невисокі ціни на навчання у порівнянні з цінами ЗВО розвинутих країн
прогресивний соціальний захист у разі отримання громадянства	освіта у власній країні вважається якісною, тому немає потреби їхати за кордон	можливість працевлаштування після закінчення навчання
низький рівень довіри до якості надання освітніх послуг вітчизняною системою вищої освіти	оптимальний рівень цін на освіту у власній країні відповідно до доходів громадян	відсутність дискримінації прав жінок

Джерело: узагальнено автором на базі опитування

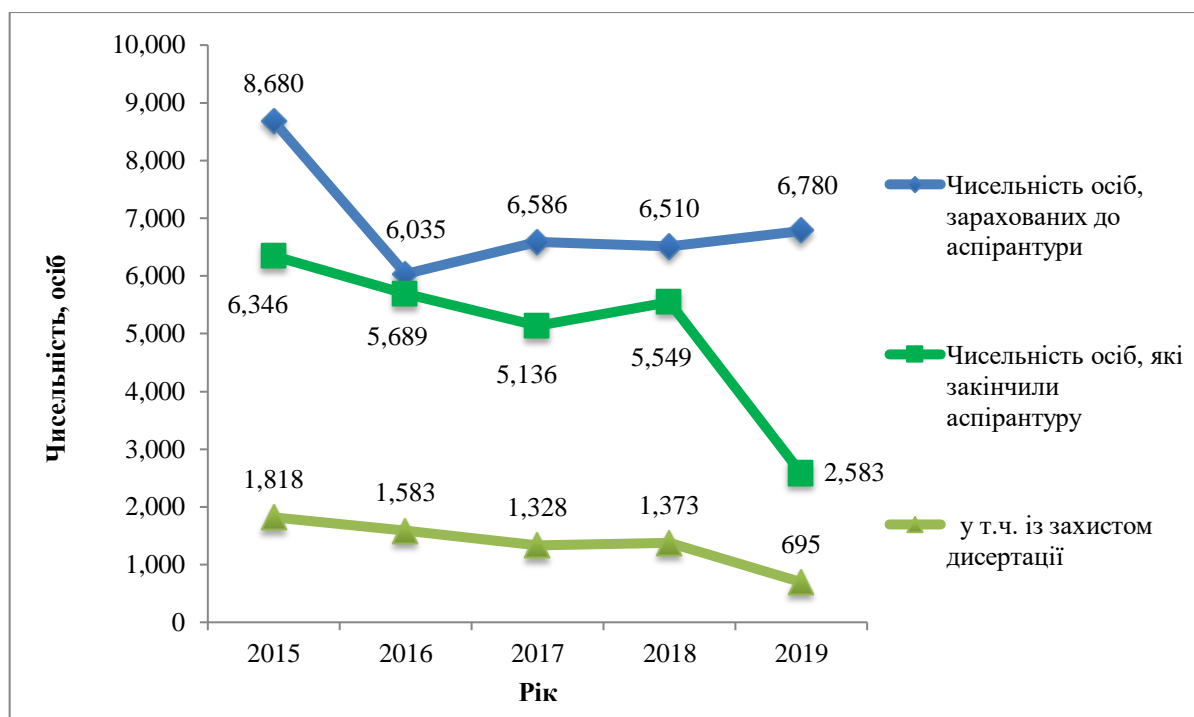


Рис. Д.10. Прийом-випуск аспірантів у 2015-2019 рр., осіб

Джерело: побудовано на базі [199]

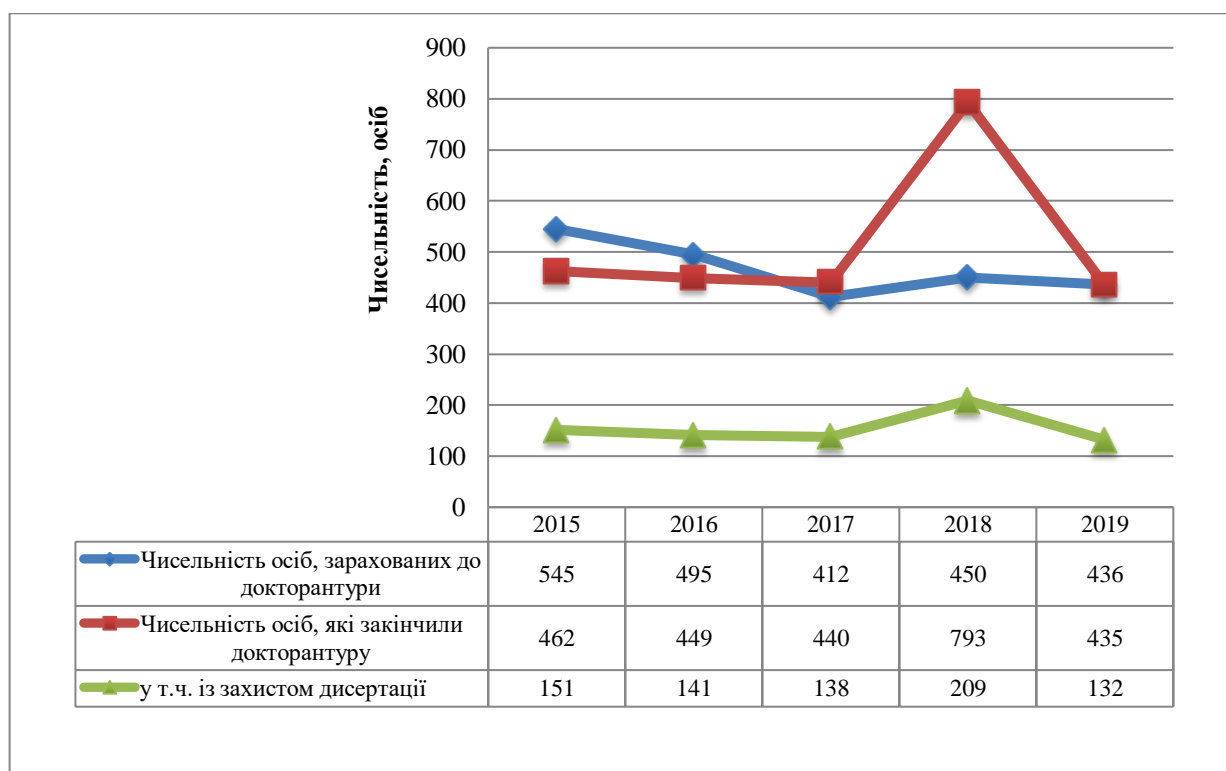


Рис. Д.11. Прийом-випуск докторантів у 2015-2019 рр., осіб

Джерело: побудовано на базі [199]

Таблиця Д.2

## Рейтинг QS World University Rankings за 2019-2021 рр.

Місце у рейтингу за роками			ЗВО	Кількість студентів у 2020 році, осіб		Чисельність викладачів у 2020 році, осіб	
2019	2020	2021		Вітчизняні	Іноземні	Вітчизняний персонал	Міжнародний персонал
481	491	477	ХНУ ім. В.Н. Каразіна	16354	4066	2133	9
531-540	541-550	601-650	КНУ ім. Т. Шевченка	23970	1130	2143	19
601-650	701-750	701-750	КПІ ім. І. Сікорського	20453	603	2017	6
701-750	651-700	651-700	НТУ «ХПІ»	12142	1085	1522	6
751-799	751-800	801-1000	НУ «Львівська політехніка»	20880	249	2212	1
751-800	701-750	701-750	СумДУ	8472	1720	957	10

Джерело: узагальнено автором на базі

Таблиця Д.3

**Рейтинг U-Multirank: Україна 2020**

Критерії оцінки		ЗВО				
		КНУ ім. Тараса Шевченка	ЛНУ ім. І. Франка	НТУ «ХПІ»	ТНТУ ім. І.Пулюя	ДЗ «ДМА»
<b>Викладання та навчання</b>	Показники закінчення бакалавріату	A	B	A	B	–
	Вчасний випуск (магістри)	A	B	A	A	–
<b>Дослідження</b>	Показники цитування	D	D	D	D	A
	Наукові публікації (нормовані за розміром)	D	C	D	D	D
<b>Передача знань</b>	Спільні публікації з промисловими партнерами	A	D	D	D	A
	Присуджені патенти (нормовані за розміром)	D	E	E	E	E
<b>Міжнародна орієнтація</b>	Мобільність студентів	C	C	D	D	D
	Міжнародні спільні публікації	A	A	B	A	A
<b>Регіональне залучення</b>	Випускники бакалавріату, що працюють у регіоні	D	A	B	A	–
	Регіональні спільні видання	A	A	A	D	C

\*А (Дуже добре); В (добре); С (середній); D (нижче середнього); Е (слабкий); "–" - Дані недоступні; "х" - Не застосовується

Джерело: [234]



Рис. Е.1. Фактори вибору абітурієнтами ЗВО у 2020 р., %

Джерело: складено за результатами анкетування

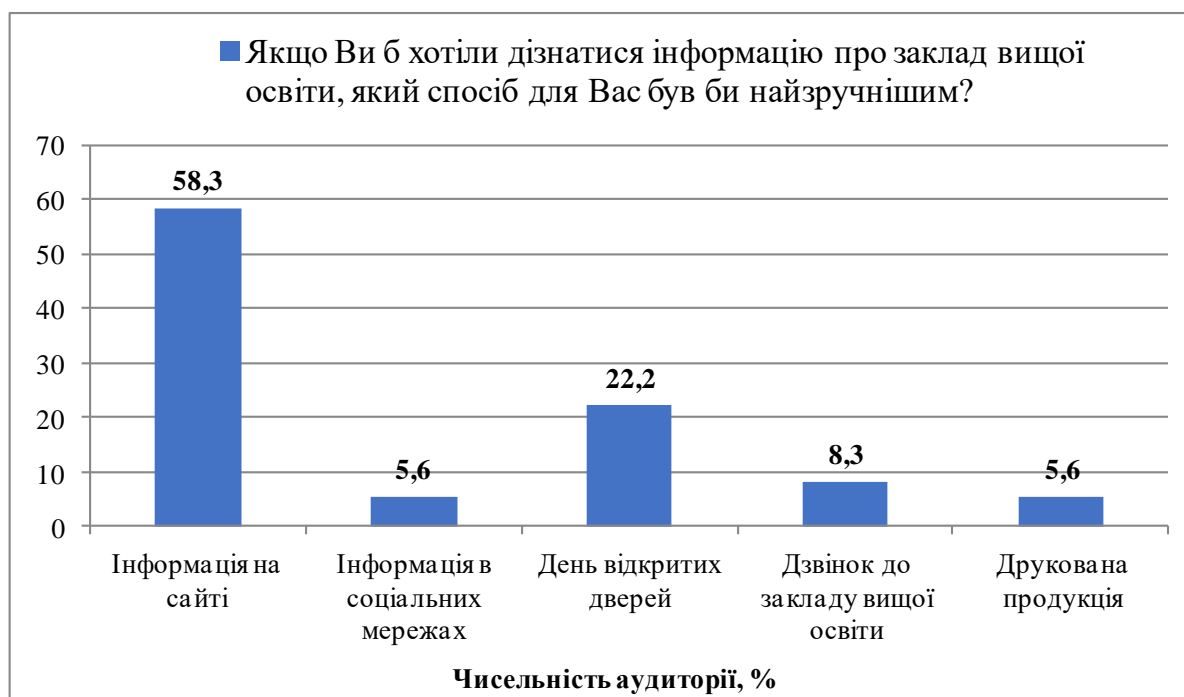


Рис. Е.2. Пріоритетність джерел отримання інформації про діяльність ЗВО у 2020 році, рр., %

Джерело: побудовано автором на основі даних анкетування

## Групи KPIs реалізації стратегій розвитку вітчизняних ЗВО

КПІ ім. Ігоря Сікорського	НУ «Львівська політехніка»	ХНУ ім. В.Н. Каразіна	Херсонський аграрно-економічний університет	ЛНУ ім. І. Франка
Система забезпечення якості освіти	Залучити талановиту молодь, мотивовану до навчання в університеті	Університетська наука	Якість освітнього процесу і модернізація освітніх програм	Освіта
Навчальна робота	Створити середовище, сприятливе для навчання, праці та розвитку особистості	Освітня діяльність	Наукова діяльність	Наука
Наукова робота	Вийти на перше місце серед вітчизняних університетів за обсягом виконаних міжнародних грантів	Каразінський університет у глобальному науково-освітньому просторі	Міжнародне співробітництво, академічна мобільність науково-педагогічного персоналу та здобувачів вищої освіти	Міжнародна діяльність
Навчально-виховна робота	Покращити якість персоналу, збільшити частку молодих учених у складі науково-педагогічних та наукових працівників	Інфраструктура Каразінського університетського життя	Покращення іміджу університету на національному та світовому рівнях, створення культурного та спортивного середовища для всебічного розвитку особистості	Інформатизація та управління
Міжнародна діяльність	Підвищити рівень присутності університету у глобальному інформаційному просторі	Університетський менеджмент	Фінансова безпека та розвиток матеріально-технічної бази	Корпоративна культура
Інформатизація університету	-	-	-	Соціальна сфера та матеріально-технічна база
Соціальне забезпечення	-	-	-	Фінансове забезпечення
Господарська робота	-	-	-	-
Безпека та охорона університету	-	-	-	-
Фінансово-економічна діяльність	-	-	-	-
Антикорупційна політика	-	-	-	-

Джерело: узагальнено автором на основі [255; 256; 257;258]

$$Z_{ij} = \frac{X_{ij}}{X_j^{\max}}, \quad (\text{Ж.1})$$

де  $Z_{ij}$  - стандартизований показник;

$X_{ij}$  - фактичне значення показника ознаки;

$X_j^{\max}$  - максимальне значення показника з розглянутої ознаки.

$$\overline{\rho_j} = \frac{1}{m} \sum_{i=1}^m Z_{ij}, \quad (\text{Ж.2})$$

де  $\overline{\rho_j}$  - багатовимірна середня;

$m$  - число показників сукупності.

$$Z_{ij} = 1 - \frac{X_{ij}}{X_j^{\max}}, \quad (\text{Ж.3})$$

де  $Z_{ij}$  - стандартизований показник;

$X_{ij}$  - фактичне значення показника ознаки;

$X_j^{\max}$  - максимальне значення показника з розглянутої ознаки.



Таблиця Ж.1

**Розрахунок інтегрального показника привабливості освітнього  
середовища України**

№з/п	Показник	Рік			
		2015	2016	2017	2018
1	Видатки на освіту	0,68	0,79	0,93	1
2	Обсяг видатків Державного бюджету на освіту	1	0,96	0,91	0,82
3	Чисельність докторів філософії (кандидатів наук)	1	0,98	0,98	0,97
4	Кількість докторів наук	0,91	0,89	0,97	1
5	Площа гуртожитків	0,98	0,98	0,997	1
	<b>Інтегральний показник (індикатор розвитку маркетингового потенціалу) <math>\overline{(\rho_j)}</math></b>	0,913	0,917	0,957	0,959

*Джерело: розраховано автором*

Таблиця 3.1

## Показники маркетингового потенціалу освітнього простору ЗВО

Область	Фактори						
	$x1$	$x2$	$x3$	$x4$	$x5$	$x6$	$x7$
Вінницька	5	33352	8846	1649	1815	334	7
Волинська	2	17375	5859	1327	974	125	2
Дніпропетровська	17	88254	25392	7587	3876	966	29
Донецька	8	23893	7294	1239	1081	248	9
Житомирська	4	18780	6149	1670	858	153	5
Закарпатська	3	18510	3627	742	1023	241	3
Запорізька	7	52565	10748	2521	2219	484	11
Івано-Франківська	3	28689	5981	1017	1594	338	4
Київська	3	21449	7241	1541	812	165	10
Кіровоградська	2	8791	3562	477	494	67	2
Луганська	5	16774	3805	367	618	147	5
Львівська	16	102195	23127	4363	5831	1220	32
Миколаївська	4	24739	6066	1505	832	217	5
Одеська	19	89485	20453	4603	4661	1035	24
Полтавська	5	32781	7246	3001	1583	324	7
Рівненська	3	21545	6127	1398	985	128	4
Сумська	4	30462	8219	1889	1302	225	5
Тернопільська	4	31130	7471	899	1775	320	5
Харківська	29	150426	35688	6436	8780	2022	64
Херсонська	4	19319	4498	668	806	173	8
Хмельницька	4	20993	5747	1424	1311	211	6
Черкаська	4	28130	7470	1164	1276	242	6
Чернівецька	2	21067	5121	1837	1301	259	5
Чернігівська	4	15618	4686	807	723	120	4
м. Київ	38	285109	64665	8727	14627	3818	213

Джерело: [199]

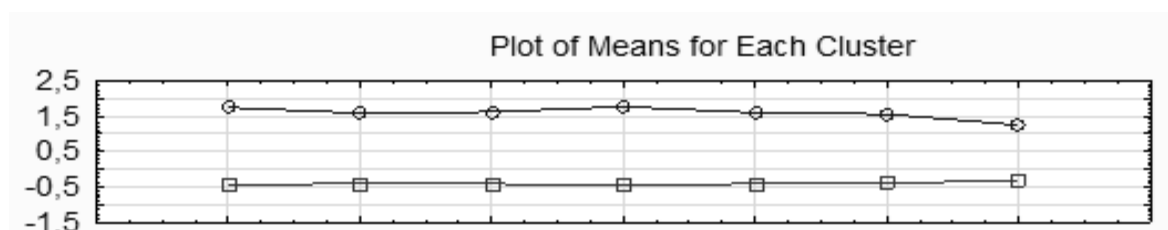


Рис. 3.1. Розподіл освітнього простору ЗВО на 2 кластери

Джерело: розраховано автором у програмному пакеті «Statistica»

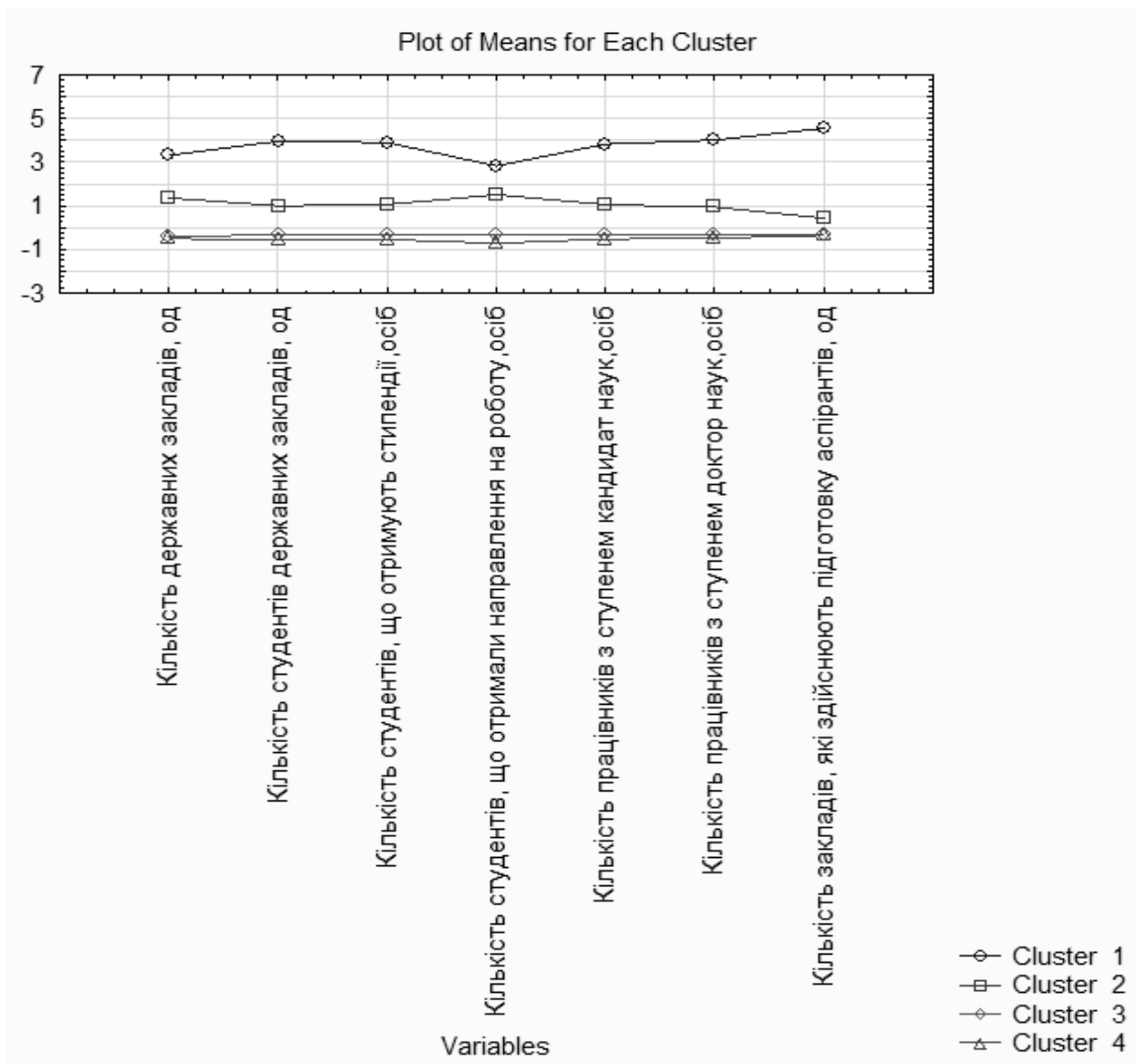
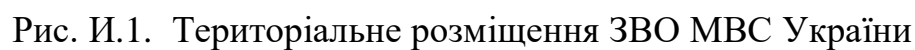


Рис. 3.2. Кластери освітнього простору ЗВО за рівнем маркетингового потенціалу

Джерело: розраховано автором у програмному пакеті «Statistica»



Джерело: [264-270]



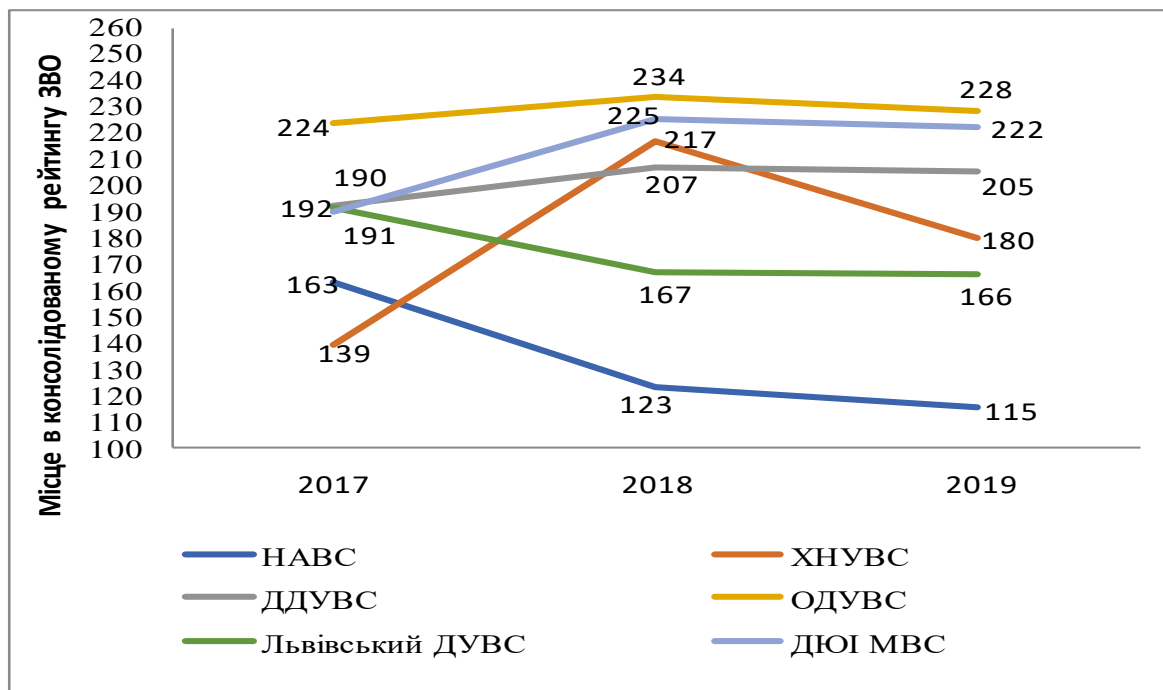


Рис. II.3. Місця ЗВО МВС за даним консолідованого рейтингу у 2017-2019 рр.

Джерело: узагальнено автором

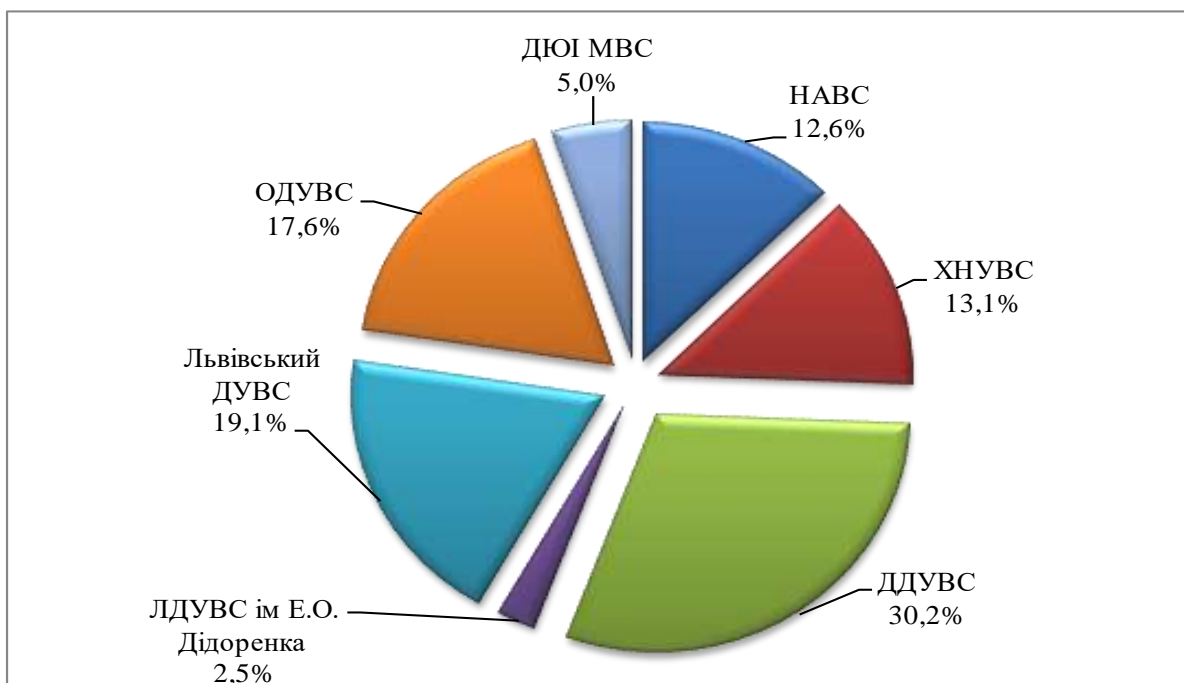


Рис. II.4. Привабливість офіційних сайтів ЗВО МВС у 2020 році, %

Джерело: побудовано автором на основі даних опитування (523 респондента, похибка вибірки - 4,37%)

**Реалізація ключового ресурсу комплексної соціальної відповідальності  
на офіційних сайтах ЗВО МВС**

Найменування	Захід комплексної соціальної відповідальності
НАВС	Наказ НАВС від 22.05.2018 №747 «Про затвердження Порядку супроводу (надання допомоги) осіб з інвалідністю та інших маломобільних груп населення в НАВС»; Щоденник добрих справ; Гендерна політика
ХНУВС	Наказ ХНУВС від 14.05.2018 №262 «Про затвердження Порядку супроводу (надання допомоги) осіб з інвалідністю та інших маломобільних груп населення в ХНУВС»; Молодь та наркотики: соціологічне опитування
ОДУВС	Благодійна діяльність; Протидія булінгу та тероризму; Центр Гендерної освіти
ДДУВС	Реалізація положень академічної доброчесності; інші заходи відображені в загальному розділі «Новини»
Львівський ДУВС	Запобігання тероризму та насиллю; інші заходи відображені в загальному розділі «Новини»
ДЮІ МВС	Реалізація гендерної політики; Протидія тероризму; Умови доступності ЗВО для осіб з особливими освітніми потребами; інші заходи відображені в загальному розділі «Новини»
ЛДУВС ім. Е.О. Дідоренка	Заходи відображені в загальному розділі «Новини»

*Джерело: [264-270]*

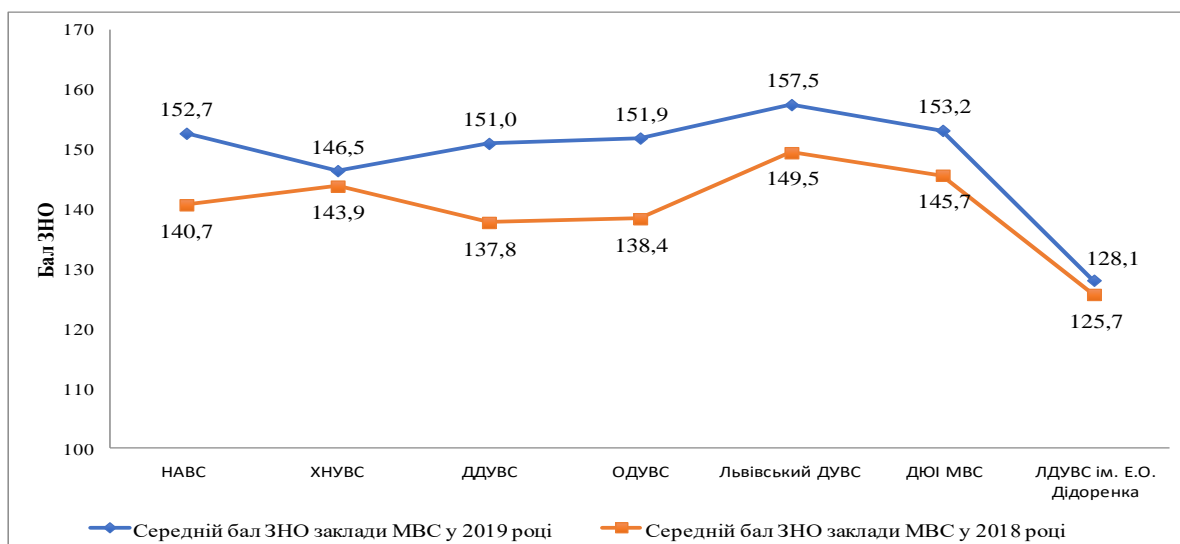


Рис. II.5. Середній бал ЗНО на контракт за спеціальністю 081 «Право» у ЗВО МВС за 2018-2019 рр., од

Продовження додатку И

Таблиця И.2

**Дані для розрахунку інтегрального показника рівня маркетингового потенціалу ЗВО МВС у 2019 році**

№ з/п	Показник	НАВС	ХНУВС	ДДУВС	ОДУВС	Львівський ДУВС	ДЮІ МВС	ЛДУВС ім. Е.О. Дідоренка
1	Місце в рейтингу Scopus	200	134	170	176	160	200	200
2	Середній бал ЗНО на контракт (денна форма), од	153,2	149,4	152,4	151,9	162,5	151,4	143,85
3	Кількість освітніх програм, од	3	5	7	2	6	4	2
4	Кількість заяв на вступ, од	852	676	789	376	868	227	76
5	Чисельність підписок в Instagram, осіб	6859	7365	8865	6774	8392	3424	2509
6	Чисельність підписок в FaceBook, осіб	4729	4460	4907	3387	8581	2943	2429
7	Чисельність підписок в YouTube, осіб	2270	2600	1930	1310	925	1087	374
8	Активна аудиторія в Instagram, %	7,7	9,7	6,9	9,8	7,5	9,3	8,5
9	Активна аудиторія в FaceBook, %	1,6	1,4	0,7	4,0	3,0	2,1	3,0
10	Активна аудиторія в YouTube, %	50	14,2	9,1	50,6	31,2	19,7	74,3
11	Кількість публікацій в Instagram, од	440	1054	1313	1529	1303	622	636
12	Кількість публікацій в YouTube, од	119	682	142	61	192	113	93
13	Середня вартість навчання (денна форма), грн	25000	16800	16500	22312	21900	14800	14640
14	Фінансове забезпечення (спеціальний фонд), тис грн	146 378,2	95 158,8	60 669,5	35 992,8	54 365,8	12 052,3	11 724,8
15	Фінансове забезпечення (загальний фонд), тис грн	570 551,2	402 821,0	168 707,0	136 151,3	102 013,9	143 641,8	47 898,3

*Джерело: узагальнено автором*

Таблиця I.1

**Дані для розрахунку інтегрального показника рівня маркетингового потенціалу ЗВО за перспективами ЗСП у 2019 році**

№ з/п	Показник	Перспектива ЗСП	ДонНУ ім. Василя Стуса	ХНУ ім. В.Н. Каразіна	КНУ ім. Т. Шевченка
1	Контингент студентів, осіб	"Навчання та викладання"	5033	12194	25934
2	Кількість поданих заяв на вступ (бакалавр, магістр), од	"Стейхолдери"	6503	19006	48405
3	Студенти, аспіранти, що брали участь у рамках програми "Академічної мобільності", осіб	"Стейхолдери"	30	255	1000
4	Співробітники ЗВО, що брали участь у рамках програми "Академічної мобільності", осіб	"Стейхолдери"	19	408	829
5	Кількість публікацій у Scopus, од	"Навчання та викладання"	1805	9408	17239
6	Чисельність осіб зі вченим званням професора, осіб	"Навчання та викладання"	76	438	57
7	Чисельність осіб зі вченим званням доцента, осіб	"Навчання та викладання"	130	274	16
8	Фінансове забезпечення (спеціальний фонд), млн грн	"Фінансова безпека"	100,289	392,471	2262,56
9	Фінансове забезпечення (загальний фонд), млн грн	"Фінансова безпека"	38,847	405,417	910,0

*Джерело: узагальнено автором*



## Теоретичний огляд поняття «механізм» та його інтерпретацій

Сутність поняття		Джерело	Рік
механізм	система (сукупність) заходів, чинників, які функціонують у взаємозв'язку з метою підвищення ефективності, задоволення потреб суспільства, збільшення грошових потоків до бюджету тощо	[270, с. 148]	2001
механізм	сукупність органів, засобів і способів (методів, прийомів, технологій) взаємодії між двома підсистемами організації: керуючої та керованої	[271]	2001
механізм	забезпечує взаємодію підсистеми, яка управляє, та підсистеми, якою управляють. Він складається із сукупності конкретних форм і методів свідомого впливу на економіку	[272, с.25]	2001
господарський механізм	система регульованих з боку підприємства правових, організаційних та економічних важелів	[273, с. 376].	2002
економічний механізм	основна частина господарського механізму підприємства, що включає економічні методи, способи, форми та інструменти впливу на економічні відносини і процеси	[274, с. 292].	2004
механізм	комплексна система інструментів (правових, економічних, адміністративних, організаційних, освітніх, пропагандистських тощо), пов'язаних єдиними цілями, принципами та забезпечених відповідними ресурсами	[275, с. 123]	2005
механізм	внутрішня будова, система чого-небудь	[276, с. 665]	2005
механізм	сукупність процесів, прийомів, методів, підходів або здійснення певних дій задля досягнення мети	[277]	2009
механізм розвитку системи	спосіб змін елементів системи та зв'язків між ними, що відображають зникнення старих і появу нових рис, властивостей та відносин.	[278, с.33]	2011
механізм	система, що визначає послідовність здійснення певних процесів або порядок виконання відповідних робіт	[279, с.67]	2012
господарський механізм	складова національної економіки, яка регулює її функціонування, відтворення та розвиток. Господарський механізм включає систему засобів, методів і важелів на засадах яких здійснюється організація, управління й регулювання національної економіки з метою досягнення поставлених цілей і завдань	[280, с.19]	2012
механізм	набір методів, важелів, інструментів, законів за допомогою яких відбувається забезпечення стійкості економічного зростання суб'єкта господарювання, збалансування його бізнес-процесів, стабілізація функціонування та розвиток підприємства	[281]	2015
економічний механізм	сукупність, система елементів впливу на економічні інтереси суб'єктів господарювання, яка враховує особливості його зовнішнього та внутрішнього середовища	[282, с. 147]	2017

Джерело: узагальнено автором

Таблиця І.2

**Заходи подолання перешкод впровадження бенчмаркінгу під час  
розвитку маркетингового потенціалу ЗВО**

<i><b>Характер перешкод</b></i>	<b>Заходи щодо подолання перешкод</b>
<b>Психологічні</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Навчання та ознайомлення працівників з інструментом бенчмаркінгу</li> <li>- Використання фінансових інструментів мотивації працівників до розвитку ЗВО</li> <li>- Заохочення саморозвитку особистості та поданих керівництву ініціатив щодо впровадження нових практик господарювання, запропонованих на базі проведення бенчмаркінгу</li> <li>- Надання пріоритету при прийомі на роботу працівникам, які відкриті до нових знань</li> </ul>
<b>Організаційні</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Впровадження організаційного механізму розвитку маркетингового потенціалу на засадах бенчмаркінгу</li> <li>- Доведення до відповідальних працівників за проведення бенчмаркінгу етапів його проведення та строків впровадження змін</li> <li>- Здійснення контролю за ефективністю розвитку маркетингового потенціалу на засадах бенчмаркінгу</li> </ul>
<b>Комунікаційні</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Вивчення особливостей, потреб та очікувань зовнішнього середовища</li> <li>- Відбір якісних каналів отримання інформації, що використовуються під час розвитку маркетингового потенціалу</li> <li>- Встановлення комунікації між підрозділами та працівниками щодо обміну досвідом проведення бенчмаркінгу</li> <li>- Критичний вибір еталонів діяльності в освітньому середовищі та адаптація їх практик господарювання під умови функціонування конкретного ЗВО</li> </ul>
<b>Фінансові</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Уникнення нецільового використання коштів та передбачення відповідальності осіб за порушення фінансової дисципліни, що доцільно закріплювати внутрішніми розпорядчими документами ЗВО</li> <li>- Раціональний розподіл фінансових ресурсів на основі попередньо проведеного аналізу їх стану та визначення пріоритетів розвитку</li> <li>- Пошук додаткових джерел надходжень на засадах бенчмаркінгу</li> </ul>

*Джерело: розробка автора*

Таблиця І.3

**Переваги та недоліки використання аутсорсингу**

<b>Переваги</b>	<b>Недоліки</b>
Доступ до ресурсів та фондів, яких немає в наявності (професійні кадри, фінансові, інформаційні ресурси, виробничі фонди, статистичні дані)	Втрата контролю над переданими функціями, поява залежності від партнера
Підвищення якості бізнес-процесів	Розвиток об'єкта потрапляє у залежність від ступеня економічної ефективності виконавця
Використання досвіду інших освітніх установ й алгоритмів розв'язання проблем	Зниження якості при несумлінності аутсорсера, змова з конкурентами
Мінімізується залежність від суб'єктивних причин припинення маркетингових процесів (хвороба співробітників, конфлікт)	Можливість витоку корпоративної інформації
Оскільки обсяг знань і кваліфікація кожного конкретного фахівця обмежені, використовуючи аутсорсинг, можна залучити «колективний» інтелект	Обмеження можливостей для навчання й зростання власних фахівців
Доступ до новітніх технологій	Використання постачальником застарілих технологій

*Джерело:* узагальнено та доповнено автором на основі [331]

$$\Phi З = ЧВ * \frac{БМ}{ЧВ} * \frac{ЧА}{БМ} * \frac{ЧЗ}{ЧА} * \frac{\Phi З}{ЧЗ} = ЧВ * К * ЗК * ЧЗА * В, \quad (\text{Й.1})$$

де  $\Phi З$  – фінансове забезпечення, тис грн;

$ЧВ$  – чисельність викладачів (усіх), осіб;

$БМ$  – кількість бюджетних місць, од;

$ЧА$  – чисельність абітурієнтів, осіб;

$ЧЗ$  – чисельність зарахованих, осіб;

$К$  – кількість бюджетних місць (навантаження) на одного викладача, осіб;

$ЗК$  – загальний конкурс на 1 місце (чисельність абітурієнтів на 1 місце), осіб;

$ЧЗА$  – частка зарахованих від загального числа абітурієнтів;

$В$  – витрати на одного зарахованого студента, тис. грн.

$$\Delta \Phi З_{ЧВ} = \Phi З_0 (I_{ЧВ} - 1), \quad (\text{Й.2})$$

де  $\Delta \Phi З_{ЧВ}$  – вплив чисельності викладачів;

$$\Delta \Phi З_К = \Phi З_0 (I_{БМ} - I_{ЧВ}), \quad (\text{Й.3})$$

де  $\Delta \Phi З_К$  – вплив кількості бюджетних місць;

$$\Delta \Phi З_{ЗК} = \Phi З_0 (I_{ЧА} - I_{БМ}), \quad (\text{Й.4})$$

де  $\Delta \Phi З_{ЗК}$  – вплив загального конкурсу на 1 місце;

$$\Delta \Phi З_{ЧЗА} = \Phi З_0 (I_{ЧЗ} - I_{ЧА}), \quad (\text{Й.5})$$

де  $\Delta \Phi З_{ЧЗА}$  – вплив частки зарахованих абітурієнтів;

$$\Delta \Phi З_В = \Phi З_0 (I_{\Phi З} - I_{ЧЗ}), \quad (\text{Й.6})$$

де  $\Delta \Phi З_В$  – вплив витрат на одного зарахованого студента.

$$EP_{ЗВО} = \frac{H}{B} \quad (Й.7)$$

де  $EP_{ЗВО}$  – економічна результативність ЗВО;

$H$  – надходження ЗВО у поточному бюджетному періоді (за вирахуванням вартості надходжень у натуральній формі), тис грн;

$B$  – витрати ЗВО у поточному бюджетному періоді, тис грн.

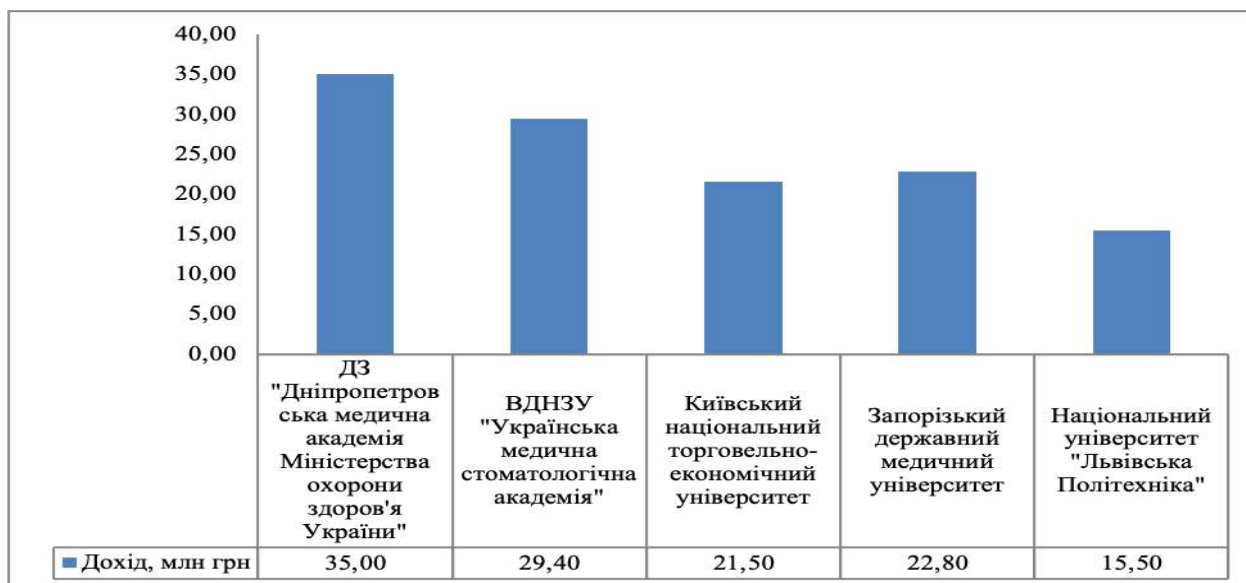


Рис. К.1. Дохід ЗВО від розміщення тимчасово вільних коштів на депозитах

Джерело: побудовано на базі [336]

Таблиця К.1

### 10 найзаможніших університетів світу за розміром сталих фондів

Місце у рейтингу	Назва ЗВО	Країна	Ендавмент, млрд., дол. США
1	HarvardUniversity	США	34,5
2	YaleUniversity	США	25,4
3	The University of Texas System	США	24,2
4	Stanford University	США	22,4
5	Princeton University	США	22,15
6	King Abdullah University of Science and Technology	Саудівська Аравія	20,0
7	Massachusetts Institute of Technology	США	13,18
8	University of Pennsylvania	США	10,7
9	Texas A&M University System	США	10,5
10	University of Michigan	США	9,7

Джерело: побудовано на базі [341]

Таблиця К.2

**Порівняння використання фандрайзингу та ендавмент-фонду у діяльності ЗВО**

<b>ФАНДРАЙЗИНГОВА ДІЯЛЬНІСТЬ</b>	<b>ЕНДАВМЕНТ-ФОНД</b>
Короткострокова дія	Довгострокова дія
Вільний доступ до коштів	Недоторканість коштів
Як правило витрачаються в період отримання	Поступове використання пасивних доходів
Вирішення нагальних проблем	Захист від змін у стані економіки
Самостійне управління отриманими фінансами	Обмеженість цілями та призначенням фонду
Виконання короткострокових цілей та завдань	Виконання та досягнення стратегічних цілей та місії ЗВО
Можливість самостійного контролю та розподілу отриманих коштів	Залучення спеціалістів, створення організації з управління активами у закладі, або аутсорсинг даної функції, що може викликати додаткові витрати
Мінімізація ризиків за умови чіткого планування розподілу отриманих коштів	Ризики з неефективності формування пасивних доходів

*Джерело: розроблено автором*