

**Чжу Тін**Аспірант кафедри інформаційних систем і технологій, <https://orcid.org/0000-0002-8492-8409>

Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ

**ВИЗНАЧЕННЯ Й ОЦІНКА КОНКУРЕНТНИХ СТОРІН  
ПРИ РОЗРОБЦІ МІЖНАРОДНИХ СПІЛЬНИХ ОСВІТНІХ ПРОЄКТІВ**

**Анотація.** Статтю присвячено проблемам визначення й оцінки конкурентних сторін у межах проєктів конкурентного бенчмаркінгу в освіті. Досліджено різні підходи до визначення дефініцій «бенчмаркінг» та «партнерський бенчмаркінг» у вітчизняній науковій практиці. Уточнено змістовне поле зазначених дефініцій шляхом формулювання авторських визначень «бенчмаркінг» та «партнерський бенчмаркінг в освіті». Досліджено особливості партнерського бенчмаркінгу в освіті, що зумовлені відмінностями освітнього процесу від бізнес-процесів промислових підприємств та комерційних організацій. Партнерський бенчмаркінг в освіті вимагає більш творчого підходу, його алгоритми мають бути більш гнучкими та менш стандартизованими, ніж ті, що застосовуються в бенчмаркінгових партнерських проєктах суб'єктів господарювання. У процесі дослідження продемонстровано, що окремі інструменти партнерського бенчмаркінгу, застосовувані комерційними компаніями, можуть за певної адаптації використовуватись у проєктах партнерського бенчмаркінгу в освіті. Зокрема, це стосується такого інструменту, як виявлення еталонних лідерів за окремими позиціями в процесі опитування. Обґрунтовано, що в освіті більш доцільно використовувати процесно-орієнтований бенчмаркінг з огляду на те, що ключовим об'єктом партнерського бенчмаркінгу в освіті є саме освітній процес та освітні практики, що є його складовими.

**Ключові слова:** бенчмаркінг; партнерський бенчмаркінг; оцінка конкурентних сторін; партнерський бенчмаркінг у освіті; проєкт бенчмаркінгу; конкурентний бенчмаркінг; функціональний бенчмаркінг

**Вступ**

Активні процеси європейської та світової інтеграції України підвищують вимоги до якості вітчизняної вищої освіти, що має наслідком посилення ролі міжнародних спільних освітніх проєктів для стратегічного розвитку вітчизняних університетів. При цьому на перший план виходить не кількість, а якість спільних освітніх проєктів, що робить питання визначення та оцінки конкурентних сторін при розробці спільних освітніх проєктів гостро актуальним та своєчасним.

Процес визначення й оцінки конкурентних сторін, що здійснюється партнерами за спільним освітнім проєктом, як за змістом, так і за методологією є, фактично, партнерським бенчмаркінгом, тому, за умов певної адаптації, для зазначених цілей можуть використовуватись класичні бенчмаркінгові інструменти та підходи.

Питання визначення й оцінки конкурентних сторін партнерів за спільними освітніми проєктами на сьогодні ще не набули достатнього висвітлення у вітчизняній науковій теорії, як і широкого

практичного застосування. Різні аспекти впровадження систем бенчмаркінгу у вітчизняну управлінську практику розглядали численні українські науковці, зокрема А. Г. Гончарук [1], Н. А. Добрянська, О. М. Попович, М. О. Варгатюк [2], Н. В. Карпенко [3], О. В. Коваленко [4], С. П. Крамарчук [5], Д. В. Попович, О. Б. Тарнавська [6], Є. Савельєв, В. Куриляк, Г. Смалюк [7], А. С. Толстих [8], О. В. Христенко, С. А. Манжос [9], Н. М. Шведа [10]. Тому теоретичним підґрунтям пропонованого дослідження є роботи вітчизняних дослідників, що працювали і продовжують працювати у царині бенчмаркінгу, зокрема – партнерського бенчмаркінгу.

**Мета статті**

Метою статті є дослідження особливостей партнерського бенчмаркінгу в освіті, що передбачає, з одного боку, визначення змістовного поля партнерського бенчмаркінгу в освіті, а з іншого – методологічну адаптацію наявних підходів з урахуванням специфіки освітньої галузі в цілому та міжнародних освітніх проєктів зокрема.

## Виклад основного матеріалу

Для чіткого визначення змістовного поля дефініції «партнерський бенчмаркінг» необхідно передусім дослідити змістове поле її надкатегорії, оскільки поняття бенчмаркінгу у вітчизняній науковій практиці, на нашу думку, і досі не набуло загально визнаного визначення. Як зазначає А. С. Толстих, деякі українські науковці недостатньо чітко розмежують поняття «бенчмаркінг», «конкурентний аналіз», «маркетинговий аналіз» [8].

Розглянемо деякі трактування дефініції «бенчмаркінг» вітчизняними авторами. Так, А. С. Толстих розглядає бенчмаркінг як один з методів стратегічного планування, метою якого є вивчення та імплементація кращих управлінських практик, а сутність якого полягає у визначенні завдань на основі еталонних показників партнерів та конкурентів підприємства. А. С. Толстих дивиться на бенчмаркінг як на системний продукт синергії конкурентного аналізу, галузевого аналізу та процесу розроблення стратегії [8].

Отже, визначення поняття бенчмаркінгу через надкатегорію методів стратегічного планування є дискусійним, проте, за суттю, це поняття не виходить за межі еталонного трактування бенчмаркінгу Ф. Котлером.

Н. М. Шведа, в своєму дисертаційному дослідженні, присвяченому формуванню системи управління підприємствами машинобудівної галузі на засадах бенчмаркінгу, розглядає останній як інноваційну управлінську технологію, спрямовану на створення суб'єктом управління безперервної системи вдосконалень задля підвищення ефективності бізнесу на основі оригінальних організаційних, управлінських, маркетингових та фінансових рішень і дій, що базується на критичній оцінці зовнішнього і внутрішнього середовища, а також досвіду бізнес-практик інших успішних компаній на аналогічних ринках (а також на інших ринках). Н. М. Шведа розглядає бенчмаркінг як окрему підсистему в системі стратегічного менеджменту, а як його головну мету визначає зростання ефективності господарської діяльності та завоювання стратегічних переваг у конкурентній боротьбі [10].

О. В. Христенко та С. А. Манжос визначають бенчмаркінг як систематичну діяльність, що полягає у вивченні та використанні досвіду провідних гравців у певній галузі для покращення бізнес-процесів та управлінських практик конкретного підприємства і забезпечення йому бажаної ринкової позиції. Така діяльність включає комплекс інструментів, завдяки яким стає можливим систематичний пошук і оцінка переваг чужого

досвіду й організація їх використання в роботі підприємства [9]. Таке трактування здається занадто вузьким, оскільки бенчмаркінг може проводитись не тільки відносно галузевих лідерів, але й відносно найближчих конкурентів, а також провідних підприємств з інших галузей.

Крім того, О. В. Христенко та С. А. Манжос класифікують різні підходи зарубіжних і вітчизняних авторів до визначення бенчмаркінгу через надкатегорії процесу, інструменту (методу, способу), пошуку, діяльності. При цьому в зазначеній класифікації не вистачає надкатегорії системи, проте, на наш погляд, бенчмаркінг доцільно розглядати саме як систему, що дає змогу його визначити з точки зору управлінської надсистеми.

Н. А. Добрянська, О. М. Попович, М. О. Варгатюк розглядають бенчмаркінг як процес пошуку еталонного або стандартного, але більш ефективного підприємства-конкурента, який слугує одним із інструментів управління якістю, що має на меті порівняння з власним підприємством і наслідування його найкращих практик [2]. Такий підхід теж, на наш погляд, є занадто вузьким, оскільки бенчмаркінг може проводитись також відносно підприємств, що працюють в інших галузях економіки.

Враховуючи вищезазначені підходи до трактування цієї дефініції, на думку авторів, бенчмаркінг доцільно визначити як систему, що являє собою комплекс інструментів, методів та управлінських засобів, спрямованих на систематичний пошук взірцевих (або стандартних) управлінських практик, бізнес-процесів, продуктів або рішень як в галузі, так і за її межами, а також їх порівняння з наявними на підприємстві з метою підвищення ефективності його економічної діяльності, покращення його конкурентних позицій та зростання його суспільної значущості.

Зупинимось на деяких трактуваннях вітчизняними авторами дефініції «партнерський бенчмаркінг».

Зокрема, Д. В. Попович та О. Б. Тарнавська розглядають партнерський бенчмаркінг як комплекс спільних порівняльних досліджень господарської діяльності кожної з компаній-партнерів, що здійснюється декількома партнерами на основі укладеної угоди про проведення бенчмаркінгу з метою взаємодопомоги та забезпечення подальшого розвитку для кожної компанії. Як партнери можуть виступати як компанії з різних галузей, так і з однієї (тобто компанії-конкуренти). В останньому випадку спостерігається пом'якшення конкурентної боротьби [2].

Слід зазначити, що партнерський бенчмаркінг у зазначеному розумінні може виступати, з одного

боку – підгрунтам, а з іншого боку – проявом внутрішньогалузевої кластеризації (особливо, якщо партнерський бенчмаркінг здійснюють компанії, що працюють в одному регіоні).

Як еталон для проведення партнерського бенчмаркінгу найчастіше використовується ринковий лідер, проте зустрічаються й інші моделі, зокрема, модель, що передбачає визначення лідерів за кожним із ключових порівняльних параметрів і подальше порівняння відповідних аспектів діяльності кожного з партнерів з такими локальними лідерами; або визначення найбільш ефективних чи інноваційних практик у діяльності кожного з партнерів з їх подальшим аналізом, декомпонуванням та адаптацією під специфіку діяльності решти партнерів.

Як зазначають Д. В. Попович та О. Б. Тарнавська, у разі, коли партнерська група має міжнародний характер, загальне порівняння слід доповнити бенчмаркінгом компаній, об'єднаних територіальною ознакою [2].

Як і зазначені автори, О. В. Коваленко також поділяє думку, що партнерський бенчмаркінг може характеризувати ситуацію «відмови від суперництва на користь співробітництва». У статті, присвяченій специфіці інструментів бенчмаркінгу в антикризовому управлінні компанією, О. В. Коваленко розглядає партнерський бенчмаркінг як різновид зовнішнього бенчмаркінгу, що являє собою процес еталонного зіставлення компаній з партнерської групи, який може носити як одногалузевий, так і різногалузевий характер [4].

У першому випадку партнерський бенчмаркінг за своїм інструментарієм і методологією буде, фактично, класичним конкурентним бенчмаркінгом, а в другому – функціональним (оскільки в цьому випадку аналіз торкається окремих функцій, процесів, технологій та підходів, що є схожими в компаній, які належать до різних галузей та не конкурують між собою, тому охоче беруть участь у спільних бенчмаркінгових проектах). Проміжною є ситуація, коли компанії з однієї галузі не є прямими конкурентами (або конкуренція є обмеженою) через вплив географічних бар'єрів.

Є. Савельєв, В. Куриляк та Г. Смалюк визначають партнерський бенчмаркінг як сучасну форму взаємодопомоги і співробітництва компаній та інших організаційних утворень, що передбачає взаємну зацікавленість сторін та наявність спільної домовленості про проведення бенчмаркінгових досліджень. Його метою є виявлення, адаптація та поширення передового досвіду серед партнерів, а також надання допомоги з метою підтримки розвитку союзних компаній (або інших організаційних утворень) [7].

На нашу думку, останнє визначення партнерського бенчмаркінгу є найбільш повним і обґрунтованим.

Особливу увагу Є. Савельєв, В. Куриляк та Г. Смалюк приділяють ситуації, коли партнерський бенчмаркінг здійснюють конкуруючі компанії. Вони обґрунтовують думку, що цей вид бенчмаркінгу має набути максимального поширення в сучасній глобальній економіці, оскільки він стимулює спільну роботу з метою забезпечення сталого розвитку та зменшує негативні аспекти конкуренції. Відступ від суперництва на користь співробітництва зумовлений тим фактом, що жодна компанія не може бути абсолютно успішною в усіх напрямках своєї діяльності. Це робить доцільною спільну аналітичну роботу компаній-партнерів, спрямовану на виявлення найсильніших сторін кожної з них, а також взаємне сприяння в їх адаптації та запозиченні на принципах отримання користі від співпраці кожною стороною. Для забезпечення останнього моменту в бенчмаркінговій угоді прописується, що результати бенчмаркінгового дослідження не можуть бути використані на шкоду компаніям-партнерам [7].

Партнерські тенденції у розвитку бенчмаркінгу на світовому рівні далеко вийшли за межі підприємництва. Партнерський бенчмаркінг зробив успішну експансію у сферу освіти, вийшов на регіональний, національний та міжнародний рівні. Активне використання партнерського бенчмаркінгу спостерігається в процесах кластеризації та розвитку мереж співпраці, зокрема – освітніх.

Для визначення дефініції партнерського бенчмаркінгу в освіті, зупинимось на окремих його особливостях, зумовлених специфікою зазначеної галузі.

Слід відзначити, що, хоча в цілому освітній партнерський бенчмаркінг не виходить за межі промислового і комерційного, методично та методологічно він суттєво відрізняється, оскільки освітній процес, що виступає в цьому випадку головним об'єктом партнерського бенчмаркінгу, має значні відмінності з бізнес-процесами комерційних компаній. Це вимагає набагато більш творчого підходу в процесі здійснення партнерського бенчмаркінгу в освіті, що навіть призвело до появи нової дефініції у зазначеній сфері – *benchlearning*, тобто бенчмаркінг навчання, пізнання, освіти.

Показовим прикладом успішної реалізації партнерського бенчмаркінгу в освіті є досвід діяльності бенчмаркінгового клубу німецьких технологічних університетів (ВМС), створеного ще в 1996 р. Серед специфічних рис його методології можна відзначити процесний підхід у розподілі ресурсів і в управлінні професорсько-викладацьким складом, а також чітке визначення цілей

бенчмаркінгового дослідження (аналіз внутрішньої структури та розроблення індикаторів діяльності в таких академічних галузях, як хімія, фізика, машинобудування) [11].

Яскравим прикладом міжнародного партнерського бенчмаркінгу в освіті став проєкт бенчмаркінгового аналізу Копенгагенської бізнес-школи (CBS, Данія), здійснений у 1998 р. у партнерстві з 12 іншими європейськими вишами у сфері викладання менеджменту. У процесі здійсненого партнерського бенчмаркінгу було порівняно та досліджено витрати на одного студента, навчальні програми та методи викладання, якість професорсько-викладацького складу, системи взаємодії з бізнесом, забезпечення якості освіти та інші показники [12].

У 2000 р. міжнародний проєкт партнерського бенчмаркінгу в освіті об'єднав Університет Оулу (Фінляндія), Університет Отаго (Нова Зеландія), Університет Венеції (Італія) та Леобен (Австрія). Метою проєкту стало розширення міжнародної взаємодії у сфері викладання та розроблення навчальних планів, а результати дослідження було викладено в монографії, авторами якої вперше було використано дефініцію «бенчльорнінг».

В опитувальнику зазначеного міжнародного бенчмаркінгового проєкту було виділено 5 блоків по 6 – 10 питань у кожному. Для того щоб проілюструвати специфіку міжнародного партнерського бенчмаркінгу в освіті, наведемо цю методичку повністю:

*1 блок.* Програма навчання (навчальний план):

– опишіть використовувану систему освітніх кредитів та її логіку;

– які ключові цілі навчання? Яке бачення навчальних планів, програм навчання, окремих курсів по відношенню до наукової та професійної компоненти?

– чи пов'язані між собою окремі навчальні курси для утворення освітніх модулів? Як послідовність курсів пов'язана із формуванням відповідних модулів? Який обґрунтований та логічний зв'язок існує між окремими частинами навчання?

– опишіть в цілому, які наукові та професійні навички формуються та розвиваються в процесі навчання? Яким специфічним навичкам приділяється особлива увага? Чи існують конкретні експертні галузі, на які навчальний план є особливо орієнтованим? Які саме?

– чи може студент сформувати індивідуальний план навчання? Яким чином?

– яким саме чином факультет враховує кредити, які студент отримав в інших закладах освіти (навчання, трансфер)?

– яка роль відводиться специфічній професійній кваліфікації (навичкам) у програмі навчання? Які навички вважаються найбільш важливими? Чи проходять студенти виробничу практику в період навчання?

– яка роль у програмі навчання відводиться формуванню навичок наукової роботи? Які галузі наукового знання (філософія науки, методологія та ін.) вважаються найбільш важливими? Якою мірою студенти можуть брати участь у реальних дослідницьких проєктах у період навчання?

*2 блок.* Методи навчання:

– які методи навчання використовує професорсько-викладацький склад і наскільки вони є виправданими (лекції, вправи та ін.)?

– якими є роль та значущість новітніх інформаційних технологій у процесі навчання та викладання? Якого типу технології навчання та викладання використовуються? Чи існує можливість дистанційного навчання, інтернет-орієнтованого навчання та ін.? Чи здійснюється організація тих чи інших віртуальних університетських курсів?

– які види іспитів та інших методів оцінювання використовують факультети? Яким чином здійснюється оцінювання? Як результати навчання трансформуються в оцінки? Які проблеми існують в системі іспитів та оцінки?

– як би ви описали якість і значущість взаємодії між студентами та викладачами? Наскільки ця взаємодія реалізується в навчальному процесі, в академічному містечку? Якого роду ця взаємодія?

– які нові методи навчання були нещодавно апробовані і використовуються в навчанні? Чи мають місце проєкти розвитку викладання на стадії розгляду або реалізації? Що це за проєкти?

– чи можуть студенти одержувати кредити, беручи участь у науково-дослідницьких проєктах факультету? Чи мають вони можливість офіційно викладати студентам молодших курсів, курирувати їх? Як це організовано, як кредитується?

– як забезпечується максимальна студентська участь у навчанні? Які засоби використовуються для мотивації студентів? Чи є участь у лекційних (практичних, лабораторних та ін.) заняттях обов'язковою, а чи – добровільною?

*3 блок.* Процеси забезпечення навчання та викладання:

– яким чином підвищується якість навчання? Яким чином факультет гарантує наявність сучасних педагогічних (дидактичних) знань у викладачів?

– чи організовує університет педагогічне (дидактичне) навчання викладачів для підтримки і розвитку навичок викладання? Як організовано це навчання? Чи бажають викладачі брати в ньому участь?

– яка підтримка забезпечується викладачам для підготовки якісного навчального матеріалу?

– яким чином факультети підтримують розвиток навичок використання інформаційних технологій у викладачів?

– як нові студенти ознайомлюються з факультетом та системою навчання? Як факультет забезпечує оптимальне входження в навчання? Чи проводиться будь-яка спеціальна підготовка для студентів першого року навчання (індивідуальні заняття, курси з розвитку навичок навчання та ін.)?

– яким чином організовано академічне керівництво протягом занять?

– чи використовуються наставники або інші зовнішні експерти для консультування студентів?

– яким чином здійснюється допомога студентам у процесі навчання під час вибору курсів і дисциплін?

– як організовано керівництво дипломними роботами? Скільки часу потрібно студенту для підготовки магістерської дипломної роботи?

– як організовано забезпечення процесу викладання? Чи існує структура підтримки розвитку викладання в університеті, на факультеті, на кафедрі?

#### 4 блок. Забезпечення якості:

– як відстежується успішність студентів? Яким чином оцінюються функціональні можливості та якість освітньої програми?

– яким чином оцінюється курс, дисципліна? Чи забезпечує факультет зворотний зв'язок зі студентами? Як аналізуються студентські відгуки, як результати аналізу використовуються для покращення навчання та викладання?

– чи використовує факультет інформаційні технології для збирання й опрацювання студентських відгуків?

– чи мають пропонувані освітні програми національну або міжнародну акредитацію? Яким чином здійснюється акредитація чи інша форма суспільного визнання освіти?

– чи використовує університет (факультет, кафедра) системи оцінки якості викладання? Які методи оцінювання (самооцінка, зовнішня оцінка та ін.) включають такі системи? Яким чином інформація опрацьовується та використовується для підвищення якості викладання? Опишіть структуру і функціональні можливості забезпечення якості навчання.

– що необхідно удосконалити в системі забезпечення якості? Як діяльність із забезпечення якості оцінюється та вдосконалюється?

#### 5 блок. Міжнародна освіта:

– яка стратегія інтернаціоналізації навчання використовується у вашій освітній програмі

(на вашому факультеті)? Як пов'язані між собою інтернаціоналізація навчання та інтернаціоналізація досліджень?

– наскільки позитивно викладачі відносяться до міжнародного навчання (або до викладання іноземною мовою)?

– чи є відкритими програми навчання для вітчизняних та іноземних студентів? Чи є у студентів, які навчаються за обміном, спеціально створені для них навчальні програми? Якою мовою реалізуються ці програми?

– як інтернаціоналізація навчання використовується в розвитку або вдосконаленні навчання?

– яким чином методи навчання і навчальні заходи стимулюють співробітництво вітчизняних та іноземних студентів?

– опишіть можливості проходження закордонного стажування для студентів;

– чи організуєте ви програми орієнтації (початковий курс державної мови та національної культури) для іноземних студентів на початку їх навчання? Як здійснюються ці програми? [13].

Аналізуючи методичні підходи до проведення міжнародного партнерського бенчмаркінгу в освіті, можна відзначити, що, на відміну від партнерського бенчмаркінгу у виробничій та комерційній сферах значно менше уваги приділяється комплексу економічних питань, що торкаються частки ринку, економічного ефекту та ефективності, оптимізації витрат та ін. При цьому на перший план під час бенчмаркінгового аналізу виходять освітні процеси, їх забезпечення, їх результати та напрями подальшого підвищення якості освітніх продуктів.

Отже, можна визначити партнерський бенчмаркінг у освіті як проєкт спільного бенчмаркінгового дослідження, що є формою співробітництва освітніх установ, який здійснюється з метою виявлення, адаптації та поширення провідних освітніх практик, що допомагають підвищити рівень ефективності освітніх процесів та якості освітніх продуктів.

Крім партнерського конкурентного бенчмаркінгу, університети можуть бути задіяними в проєктах партнерського бенчмаркінгу, що носять функціональний характер. Переважно це стосується неосвітніх кластерних бенчмаркінгових проєктів. При цьому університети в кластерних бенчмаркінгових утвореннях виступають передусім як наукові установи, беручи на себе методичне та методологічне забезпечення бенчмаркінгового проєкту, організацію бенчмаркінгового дослідження та опрацювання його результатів.

Яскравим прикладом є міжнародний проєкт партнерського бенчмаркінгу у сфері інноваційних кластерів, що об'єднав Німеччину та Південну Корею.

Проведення такого дослідження було покладено на Берлінський інститут інновацій та техніки. Партнерське бенчмаркінгове дослідження торкалось корейських та німецьких інноваційних кластерів, а його результати не тільки мали визначний практичний результат, але й допомогли посилити міжнародне співробітництво у сфері досліджень та інноватики. Для німецької сторони позитивним ефектом такого співробітництва стало підвищення конкурентоспроможності німецьких підприємств в азійському регіоні, а для корейської – посилення співпраці з ЄС у галузі науки, інноватики та освіти [14].

Крім того, університети, виступаючи агентами кластеризації в освіті, науці та інноватиці, або долучаючись до галузевих регіональних кластерних утворень в інших сферах діяльності, самі можуть ініціювати внутрішньокластерні проекти партнерського бенчмаркінгу – як конкурентного, так і функціонального.

Партнерський бенчмаркінг у кластерних утвореннях робить акцент на дещо інших аспектах, ніж партнерський бенчмаркінг в освіті та в інших сферах діяльності. Особлива увага приділяється здійсненню порівняльного аналізу пріоритетних цілей партнерів, оцінці новітніх та найбільш успішних практик, розробці рекомендацій щодо співпраці з державними органами та недержавними фондами, а також щодо міжнародної співпраці та міжкластерного співробітництва.

Методологічно партнерський бенчмаркінг являє собою вивчення структури, організації, інструментів діяльності компаній-партнерів та розроблення методів і засобів її вдосконалення шляхом виявлення, дослідження та адаптації кращих практик.

З точки зору методики, партнерський бенчмаркінг у освіті є процесно-орієнтованим, оскільки його об'єктом виступає переважно освітній процес та його компоненти. Це зумовлено тим, що саме компоненти освітнього процесу можуть містити в собі провідні практики, які можна адаптувати для покращення освітнього продукту і підвищення рівня ефективності навчання (його результатів). Тому проведення партнерського бенчмаркінгу виключно за такими об'єктами, як освітній продукт і результати навчання не може забезпечити глибокого розуміння, якими саме засобами досягається успішність діяльності еталонної освітньої установи. З іншого боку, в процесі проведення бенчмаркінгового дослідження ігнорувати освітній продукт і результати також не доцільно, оскільки саме ці параметри можуть слугувати для вибору еталону та провідних практик, рекомендованих до адаптації і впровадження.

Партнерський бенчмаркінг – це прояв цивілізованої конкуренції, що максимально відповідає вимогам сталого економічного розвитку в умовах тих глобальних викликів, що постали перед людством в останні десятиліття. Конкурентна боротьба в її класичній формі занадто дорого коштує людству, тому партнерський бенчмаркінг як підґрунтя конкуренції-партнерства та кластеризації галузей може стати основою не тільки для розвитку окремих економічних суб'єктів, але й для гармонізації галузевого розвитку, а також сталого розвитку як національних економік, так і глобальної економіки в цілому.

## **Висновки**

Партнерський бенчмаркінг у освітній галузі, зокрема – міжнародний, – це підґрунтя для розвитку і збагачення освітніх практик, їх актуалізації відповідно до суспільних запитів сьогодення та прогнозованого майбутнього, а також їх адаптації до надзвичайно швидких змін, що відбуваються у соціально-економічних системах формації Індустрія 4.0. Саме визначення й оцінка конкурентних сторін у межах партнерських проектів бенчмаркінгу в освіті може слугувати інструментом формування та коригування стратегії сучасного університету. Особливий вплив на збагачення і розвиток освітніх практик може мати саме міжнародний партнерський бенчмаркінг, що, з одного боку, може слугувати цілям вдосконалення національної системи освіти, а з іншого, – цілям її інтернаціоналізації та підвищення репутаційної компоненти. Погляд на партнерський бенчмаркінг у освіті як на спосіб виявлення, адаптації і впровадження кращих освітніх практик з метою розвитку діяльності окремого вишу, регіональної або національної системи освіти – є занадто вузьким. Досвід щодо репрезентації кращих освітніх розробок, а також щодо допомоги партнерським університетам у їх адаптації відповідно до регіональної або національної специфіки – також є безумовно позитивним результатом від участі у спільних бенчмаркінгових проєктах у освіті. Декомпонування освітнього процесу до найменших елементів власних освітніх практик у процесі бенчмаркінгового аналізу покращує розуміння власних освітньо-управлінських процесів і дає змогу виявити приховані, імпліцитні проблеми та «вузькі місця».

Напрямом подальших досліджень має стати розроблення і вдосконалення методології та методики міжнародного партнерського бенчмаркінгу в освіті.

## Список літератури

1. Гончарук А. Г. Бенчмаркінг як метод управління ефективністю підприємства. *Труди Одеського політехнічного університету*. 2017. № 1(27). С 253–258.
2. Добрянська Н. А., Попович О. М., Варгатюк М. О. Суть та значення методу бенчмаркінгу відносно оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Агросвіт*. 2016. № 11. С. 3–6.
3. Карпенко Н. В. Бенчмаркінг бізнес-процесів на підприємствах малого і середнього бізнесу. *Механізм регулювання економіки*. 2017. № 4. С. 138–149.
4. 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=18A300E8DAEB2279811844CA0448D298>
5. Крамарчук С. П. Методичні аспекти здійснення бенчмаркінгу. *Економічний аналіз*. 2013. Т. 14. № 13. С. 77–82.
6. Попович Д. В., Тарнавська О. Б. Бенчмаркінг як дієвий інструмент управління ефективністю підприємства. URL : <https://financial.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2015/10/PDF-12.pdf>
7. Савельєв Є., Куриляк В., Смалюк Г. Бенчмаркінгові методи управління конкуренцією у світовій економіці. URL : <file:///C:/Documents%20and%20Settings/Admin/Мои%20документы/617-1152-1-SM.pdf>
8. Толстих А. С. Бенчмаркінг в управлінні формуванням стратегій розвитку сільськогосподарських підприємств регіону. *Економіка АПК*. 2015. № 5. С. 92–96.
9. Христенко О. В., Манжос С. А. Застосування бенчмаркінгу в системі управління підприємством. *Фінансовий простір*. 2018. № 1 (29). С. 153–158.
10. Шведа, Н. М. Формування системи управління машинобудівними підприємствами на засадах бенчмаркінгу : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Тернопіль, 2015. 24 с.
11. Benchmarking in Higher Education/edited by Norman Jackson and Helen Lund. - Society for Research into Higher Education & Open University Press, 2000, 258 p.
12. Schreiterer, U. Benchmarking in European Higher Education. In: A.Schofield (ed.), Benchmarking in Higher Education: An International Review. London: CHEMS and Paris: UNESCO, 1998, pp. 61–72.
13. Karjalainen, A., Kuortti, K., Niinikoski, S. Creative benchmarking. Designing sustainable international cooperation in higher education. - University Press of Oulu, 2002. – 126 p.
14. Meier zu Köcker G. Cluster als Instrumente zur Initiierung von FuE-Aktivitäten zwischen Deutschland und Korea / Gerd Meier zu Köcker, Liane Garnatz. URL: <http://www.vdivde-it.de/publikationen/studien/cluster-als-instrumente-zurinitiierung-von-fue-aktivitaeten-zwischen-deutschland-und-korea>.

Стаття надійшла до редколегії 22.09.2022

**Zhu Ting**

Postgraduate student of the Department of Information Systems and Technologies, <https://orcid.org/0000-0002-8492-8409>  
Taras Shevchenko Kyiv National University, Kyiv

**DEFINITION AND EVALUATION OF COMPETITORS IN THE DEVELOPMENT OF INTERNATIONAL JOINT EDUCATIONAL PROJECTS**

**Abstract.** The article is devoted to the problems of defining and evaluating competitors within the framework of competitive benchmarking projects in education. Various approaches to defining the definitions of "benchmarking" and "partner benchmarking" in domestic scientific practice have been studied. The content field of the specified definitions was clarified by formulating the author's definitions of "benchmarking" and "partner benchmarking in education". Peculiarities of partner benchmarking in education, which are determined by the differences between the educational process and the business processes of industrial enterprises and commercial organizations, have been studied. Partnership benchmarking in education requires a more creative approach, its algorithms should be more flexible and less standardized than those used in benchmarking partnership projects of business entities. In the research process, it was demonstrated that certain partner benchmarking tools used by commercial companies can, with certain adaptations, be used in partner benchmarking projects in education. In particular, this applies to such a tool as the identification of reference leaders by individual positions in the survey process. It is substantiated that it is more expedient to use process-oriented benchmarking in education given the fact that the key object of partner benchmarking in education is the educational process and educational practices that are its components.

**Keywords:** benchmarking; partner benchmarking; assessment of competitors; partner benchmarking in education; benchmarking project; competitive benchmarking; functional benchmarking

## References

1. Honcharuk, A. G. (2017). Benchmarking as a method of enterprise efficiency management. *Proceedings of the Odessa Polytechnic University*, 1 (27), 253–258.
2. Dobryanska, N. A., Popovych, O. M., Vargatyuk, M. O. (2016). The essence and significance of the benchmarking method in relation to the assessment of the company's competitiveness. *Agroworld*, 11, 3–6.
3. Karpenko, N. V. (2017). Benchmarking of business processes at small and medium-sized enterprises. *Mechanism of economic regulation*, 4, 138–149.
4. Kovalenko, O. V. (2018). The essence and features of benchmarking in anti-crisis management of an enterprise. URL : <https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/9497/1/10.pdf;jsessionid=18A300E8DAEB2279811844CA0448D298>
5. Kramarchuk, S. P. (2013). Methodological aspects of benchmarking. *Economic analysis*, 14, 13, 77–82.
6. Popovych, D. V., Tarnavska, O. B. (2020). Benchmarking as an effective tool for managing enterprise efficiency. URL : <https://financial.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2015/10/PDF-12.pdf>
7. Saveliev, E., Kurylyak, V., Smalyuk, G. (2019). Benchmarking methods of competition management in the world economy. URL : <file:///C:/Documents%20and%20Settings/Admin/Мои%20документы/617-1152-1-SM.pdf>
8. Tolstykh, A. S. (2015). Benchmarking in the management of the formation of strategies for the development of agricultural enterprises in the region. *Economy of agro-industrial complex*, 5, 92–96.
9. Khristenko, O. V., Manzhos, S. A. (2018). Application of benchmarking in the enterprise management system. *Financial space*, 1 (29), 153–158.
10. Shveda, N. M. (2015). Formation of the management system of machine-building enterprises on the basis of benchmarking: PhD thesis: economy Sciences: 08.00.04. Ternopil, 24.
11. Jackson, Norman, Lund, Helen. (2020). Benchmarking in Higher Education. Society for Research into Higher Education & Open University Press, 258.
12. Schreiterer, U. (1998). Benchmarking in European Higher Education. *Benchmarking in Higher Education: An International Review*. London: CHEMS and Paris: UNESCO, 61–72.
13. Karjalainen, A., Kuortti, K., Niinikoski, S. (2002). Creative benchmarking. Designing sustainable international cooperation in higher education. University Press of Oulu, 126.
14. Meier, zu Köcker G. (2020). Cluster als Instrumente zur Initiierung von FuE-Aktivitäten zwischen Deutschland und Korea URL: <http://www.vdivde-it.de/publikationen/studien/cluster-als-instrumente-zurinitiierung-von-fue-aktivitaeten-zwischen-deutschland-und-korea>.

## Посилання на публікацію

- |      |   |
|------|---|
| APA  | Zhu, Ting. (2022). Definition and evaluation of competitors in the development of international joint educational projects. <i>Management of Development of Complex Systems</i> , 51, 122–129. <a href="https://doi.org/10.32347/2412-9933.2022.51.122-129">dx.doi.org/10.32347/2412-9933.2022.51.122-129</a> . |
| ДСТУ | Чжу Тін. Визначення й оцінка конкурентних сторін при розробці міжнародних спільних освітніх проєктів. <i>Управління розвитком складних систем</i> . Київ, 2022. № 51. С. 122 – 129, <a href="https://doi.org/10.32347/2412-9933.2022.51.122-129">dx.doi.org/10.32347/2412-9933.2022.51.122-129</a> .            |