

Ахновська І. О., кандидат економічних наук, доцент кафедри підприємництва, корпоративної та просторової економіки, Донецький національний університет імені Василя Стуса, м. Вінниця, Україна

ORCID ID: 0000-0001-9731-3801

e-mail: i.akhnovska@donnu.edu.ua

Банзелюк І. В., аспірантка, Донецький національний університет імені Василя Стуса, м. Вінниця, Україна

ORCID ID: 0000-0002-0266-0569

e-mail: i.snisarchuk@donnu.edu.ua

Преваги та перешкоди використання бенчмаркінгу в управлінні маркетинговим потенціалом закладів вищої освіти

Анотація. У статті обґрунтовано доцільність використання бенчмаркінгу в управлінні маркетинговим потенціалом закладів вищої освіти шляхом аналізу переваг та перешкод, з якими стикається організація під час його впровадження та використання. Виявлено, що під час впровадження в діяльність інструментів бенчмаркінгу заклади вищої освіти зазнають труднощів психологічного, організаційного, комунікаційного та фінансового характеру. Доведено, що всі перешкоди є рівнозначними для управління на засадах бенчмаркінгу, а ігнорування однієї з зазначених категорій труднощів призводить до зниження загального рівня ефективності використання бенчмаркінгу в управлінні маркетинговим потенціалом. Виявлено наявність трьох площин існування організації, які знаходяться у перманентній взаємодії, наслідком якої є формування очікувань споживачів та лідерів в кожній галузі економіки. Обґрунтовано наявність переваг від використання бенчмаркінгу в управлінні маркетинговим потенціалом за кожною з площин взаємодії закладу вищої освіти.

Ключові слова: потенціал; маркетинговий потенціал; управління маркетинговим потенціалом; бенчмаркінг; заклад вищої освіти.

Akhnovska Inna, PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Entrepreneurship, Corporate and Spatial Economics, Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnitsa, Ukraine

Banzeliuk Iryna, Postgraduate student, Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnitsa, Ukraine

Advantages and Obstacles of Using Benchmarking in Managing the Marketing Potential of Higher Education Institutions

Abstract. Introduction. Since the experience of using benchmarking by domestic higher education institutions is not rich in practical knowledge, in our opinion, the first step towards its use is to justify the advantages and obstacles in its implementation as a tool for managing the marketing potential in higher education institutions, which is why the relevance of the research topic is determined.

Purpose. The purpose of the article is to substantiate and identify the advantages and obstacles of the way of using benchmarking in managing the marketing potential of higher education institutions for further effective implementation of this tool in the activities of higher education institutions.

Results. The article substantiates the feasibility of using benchmarking in managing the marketing potential of higher education institutions by analyzing the advantages and obstacles faced by the organization during its implementation and use. It is revealed that during the implementation of activities in the tools of benchmarking institutions of higher education are experiencing difficulties of psychological, organizational, communication and financial nature. It is proved that all obstacles are equivalent to management based on benchmarking, and ignoring one category of difficulties leads to a decrease in the effectiveness of benchmarking in the management of the marketing potential in general. It is revealed that there are three areas of the existence of the organization that is in the permanent interaction, which is the result of the formation of expectations of consumers and leaders in each sector of the economy. It is substantiated the existence of advantages of using benchmarking in managing the marketing potential for each area of the interaction.

Conclusions. During the implementation of benchmarking in the management of the marketing potential of higher education institutions, organizations may face several obstacles of psychological, organizational, communication and financial nature. Overcoming these difficulties will allow for feeling the benefits of using benchmarking, as well as for making major changes in the marketing potential of higher education institutions in the direction of their increasing and improving, using the best experience of any organization.

Keywords: potential; marketing potential; marketing potential management; benchmarking; higher education institutions.

JEL Classification: D21; I20; M10; O15.

Постановка проблеми. Знать вітчизняних закладів вищої освіти у сфері управління маркетинговим потенціалом на сьогодні недостатньо для ведення конкурентної боротьби у міжнародному освітньому просторі. Відсутність інформації всередині організації щодо ефективного управління маркетинговим потенціалом змушує здійснювати її пошук у зовнішньому середовищі, який можна організувати, впровадивши бенчмаркінг як інструмент управління. Оскільки досвід використання бенчмаркінгу вітчизняними закладами вищої освіти не багатий на практичні знання, на нашу думку, першим кроком його імплементації є обґрунтування переваг та перешкод на шляху його становлення як інструменту управління маркетинговим потенціалом, чим і обумовлено актуальність теми дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Поняттю бенчмаркінг особливу увагу приділяли Р.Кемп [1], Б. Андерсен [2], І. А. Аренков та Є. Г. Багієв [3], Т. Г. Голубева [4], Г. О. Шкляєва [5] та інші. Аналіз перешкод впровадження бенчмаркінгу в закладах вищої освіти здійснено у працях М. Костюк [6], Д. Попович та О. Тарнавської [7]. Обґрунтування переваг використання бенчмаркінгу висвітлено у працях С. Семенюк [8], Л. Прус [9] та Ю. Тіхонова [10].

Формулювання цілей дослідження. Метою статті є аналіз переваг та перешкод використання бенчмаркінгу в управлінні маркетинговим потенціалом закладів вищої освіти для подальшого ефективного впровадження даного інструменту в діяльність закладів вищої освіти.

Для досягнення поставленої мети були поставлені та вирішені наступні завдання, а саме:

– виявити та згрупувати перешкоди закладів вищої освіти при впровадженні бенчмаркінгу в управління маркетинговим потенціалом за характером їх виникнення;

– визначити площини функціонування закладу вищої освіти та обґрунтувати переваги використання бенчмаркінгу в управлінні маркетинговим потенціалом за кожною з виявлених площин.

Виклад основного матеріалу дослідження. Використання бенчмаркінгу в українських закладах вищої освіти ще не набуло поширення, у порівнянні з іншими класичними інструментами управління. В освітньому просторі перші кроки на шляху використання бенчмаркінгу відбулися на початку 90-х років ХХ 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 ХХ ст. (в 1995 р. Школою бізнесу в Копенгагені, в 1996 р. – Німецьким клубом бенчмаркінгу) [11].

Серед іноземних науковців практичне застосування бенчмаркінгу у закладах вищої освіти аналізується у працях Г. Д. Леві та Ш. Л. Ронко [14], де висвітлено напрями запровадження бенчмаркінгу в закладах вищої освіти, а також в роботах А. Кузмич [15], в яких досліджено останні проекти бенчмаркінгу, проведені закладами вищої освіти.

Попри той факт, що використання бенчмаркінгу вже має апробоване практичне підґрунтя на національному рівні, залишилися «білі плями» в теорії та практиці для імплементації бенчмаркінгу у вітчизняний освітній простір.

Аналіз наукової літератури дозволив окреслити виявлені на сьогодні труднощі, що постають перед закладами вищої освіти при впровадженні бенчмаркінгу в управлінську діяльність. В 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. Виявлено, що всі труднощі закладів вищої освіти 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 (табл.1).

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 досконаліший рівень діяльності. Варто зазначити, що страх перед інноваціями може бути як у керівної ланки, так і у виконавців бенчмаркінгу. Перший випадок становить більшу загрозу для закладу вищої освіти, адже управлінцями не будуть підтримуватись новітні заходи організації діяльності.

Використання бенчмаркінгу змушує як персонал, так і організацію виходити з «зони комфорту», 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 одною перешкодою на шляху імплементації бенчмаркінгу є відсутність розуміння цілей бенчмаркінгу та його переваг. Проведення бенчмаркінгу обов'язково повинно супроводжуватись стимулюванням перманентності проведення та уникненням напруженої атмосфери під час реалізації покладених на нього завдань.

Таблиця 1 **Перешкоди при впровадженні бенчмаркінгу в управління маркетинговим потенціалом закладів вищої освіти**

Характер перешкод	Аналіз літератури [7; 8]	Авторське бачення
Психологічні	<ul style="list-style-type: none"> – несхвалення лідерства; – сприйняття бенчмаркінгу як «перевірки» підприємства; – відсутність реальної практики бенчмаркінгу; 	<ul style="list-style-type: none"> – відсутність мотивації; – страх виходу з «зони комфорту»; – відсутність потреби самовдосконалення особистості; – нерозуміння цілей бенчмаркінгу та його переваг; – сприйняття бенчмаркінгу як шпигунства за чужими досягненнями; – відсутність бажання працювати на благо організації
Організаційні	<ul style="list-style-type: none"> – пасивна консервативна корпоративна культура; – нерегулярна структура управління; – нестача управлінських та професійних кадрів; – недосконалість планування процесу бенчмаркінгу; 	<ul style="list-style-type: none"> – відсутність організаційної культури вдосконалення діяльності та розвитку; – відсутність відповідальних за бенчмаркінг; – нестача «сучасних» кадрів на підприємстві; – нерозуміння сутності та алгоритму проведення бенчмаркінгу структурними підрозділами
Комунікаційні	<ul style="list-style-type: none"> – низька чутливість до вимог зовнішнього середовища; – низька привабливість для інвесторів; – недоступність чи важкодоступність інформації для аналізу; 	<ul style="list-style-type: none"> – невірний вибір конкурентів, лідерів, або проблемних сфер діяльності; – відсутність навичок збору інформації та пошуку джерел її акумулювання; – нерозуміння потреб та очікувань споживачів; – неправдива інформація щодо стану внутрішнього та зовнішнього середовища; – відсутність налагодженого зворотного зв'язку з зовнішнім середовищем; – неспроможність особами, відповідальними за бенчмаркінг, донести співробітникам доцільність проведення бенчмаркінгу; – відсутність обміну досвідом між структурними підрозділами організації
Фінансові	<ul style="list-style-type: none"> – недостатнє фінансування державних закладів вищої освіти зі сторони держави. 	<ul style="list-style-type: none"> – нецільове використання коштів; – відсутність додаткових джерел фінансування (ендаумент-фонди, фандрейзингова діяльності, депозитний рахунок та ін.); – неспроможність виділити аспекти діяльності, які потребують фінансування; – рівень корупції

Джерело: узагальнено та доповнено авторами

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

Психологічний бар'єр породжує труднощі організаційного характеру, а саме: відсутність бачення переваг бенчмаркінгу для закладу вищої освіти унеможливорює адаптацію організаційної структури закладу до якісних та кількісних змін та розвитку. Оскільки впровадження бенчмаркінгу обов'язково передбачає визначення відповідальних та внесення змін до функціональних обов'язків працівників, важливим постає питання започаткування нової ієрархії управління та, можливо, зміни організаційної структури. Отже, 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.

Комунікація, як і інформація, на сьогодні є ядром економіки знань, так, кожен співробітник має володіти навичками ефективного інформаційного обміну. Оскільки 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 з зовнішнім середовищем для закладів вищої освіти є:

- базою для впливу на цільового споживача та розуміння його потреб;

- основою для співпраці з інвесторами, стейкхолдерами та іншими особами, які здатні поліпшити становище закладу вищої освіти;

– підґрунтям для проведення бенчмаркінгу, тобто вивчення конкурентів, лідерів та збору інформації про їх діяльність;

– систематичним створенням каналів зв'язку з зовнішнім середовищем.

У результаті комунікаційні перешкоди є важливою групою загроз на шляху імплементації та використання бенчмаркінгу в діяльності закладу вищої освіти, наслідком яких є зменшення шансів організації на залучення додаткових фінансових ресурсів, що вкрай важливі при управлінні маркетинговим потенціалом у закладах вищої освіти.

З фінансовими труднощами впровадження бенчмаркінгу організація може стикнутися вже на перших спробах його використання. Забезпечення проведення бенчмаркінгу (навіть на початкових етапах) вимагає від керівництва відповідних фінансових вкладень. Уникнути додаткових фінансових витрат допоможе або авторитарний стиль управління на засадах бенчмаркінгу, 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 напрямі добровільного та повсякденного розвитку особистості та організації. На нашу думку, другий варіант є найбільш пріоритетним напрямом розвитку організації шляхом використання власного потенціалу та пошуку необхідних для бенчмаркінгу ресурсів всередині організації.

Важливим кроком у впровадженні бенчмаркінгу як постійного інструменту управління є цільове використання коштів саме за результатами бенчмаркінгу маркетингового потенціалу закладів вищої освіти. Виявлений успішний досвід у лідерів в галузі або конкурентів обов'язково повинен впроваджуватись у власну діяльність. У результаті якісних змін нарощується маркетинговий потенціал організації, що є запорукою подальшого покращення фінансового становища закладу вищої освіти та уникнення фінансових перешкод на шляху використання бенчмаркінгу в управлінні маркетинговим потенціалом.

Ще одним фактором, який впливає на недостатність фінансування бенчмаркінгу та використання його результатів, є відсутність додаткових джерел надходжень коштів до закладу вищої освіти, що є нагальною проблемою розвитку всіх вітчизняних закладів вищої освіти. Іноземні університети вдало використовують ендавмент-фонди та фандрейзинг у своїй діяльності, що дозволяє їм бути конкурентоспроможними у світовому освітньому просторі. Наслідуючи їх приклад, український освітній простір повинен змістити увагу з державного фінансування та намагатися вжити заходів з метою забезпечення фінансової автономії закладу вищої освіти.

Бенчмаркінг як інструмент управління в міжнародному освітньому просторі існує не так давно, що свідчить про наявність недостатнього практичного підґрунтя для успішного та безперешкодного використання бенчмаркінгу вітчизняними закладами вищої освіти. В той самий час, за порівняно невеликий час апробації закордонним освітнім простором бенчмаркінгу як інструменту управління, 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 ЗВО-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 відслідкувати дії конкурентів.

5. Бенчмаркінг представить альтернативу традиційному стратегічному плануванню, що дозволить перейти до планування на основі показників конкурентів [9, с. 156-157].

Інші автори [10;11] доповнюють переваги бенчмаркінгу позитивними наслідками його використання, а саме:

– поліпшення власного функціонування; усвідомлення порівняльного стану підприємства;

– одержання стратегічної переваги;

– збільшення рівня організаційного знання щодо досліджуваного підприємства.

На нашу думку, використання бенчмаркінгу в управлінні маркетинговим потенціалом закладів вищої освіти за умови подолання більшості перешкод різного походження, що були описані вище, дозволяє отримати ряд переваг в трьох площинах діяльності закладу вищої освіти, які знаходяться в нерозривному та постійному взаємозв'язку, а саме: площини «Організація», «Споживачі» та «Лідери» (рис.1).

Завданням бенчмаркінгу в управлінні маркетинговим потенціалом закладів вищої освіти є задоволення потреб «Організації», враховуючи очікування споживачів та використовуючи досвід «Лідерів». В той самий час, наслідком взаємодії «Лідерів» та «Споживачів» є формування очікування осіб щодо діяльності інших організацій, що породжує критерії успішного функціонування закладів вищої освіти, які можливо задовольнити лише при постійному бенчмаркінгу суб'єктів з площини «Лідери».

Відповідно до вищезазначеного, співробітництво з лідерами в галузі та наслідування їх успішного досвіду дозволяє реалізувати бенчмаркінг в управлінні маркетинговим потенціалом та уникнути асиметрії в створеній ланці «ідеал-очікування-відповідність».



Рисунок 1 – Площини діяльності закладу вищої освіти

Джерело: розроблено авторами

Ідеальним станом організації є ситуація, в якій заклад вищої освіти відповідає очікуванням споживачів, що були сформовані на базі позитивного досвіду комунікації з організаціями із площини «Лідери».

Використання бенчмаркінгу в управлінні маркетинговим потенціалом для закладу вищої освіти надає ряд переваг, які можна згрупувати за площинами їх виникнення (рис. 2).

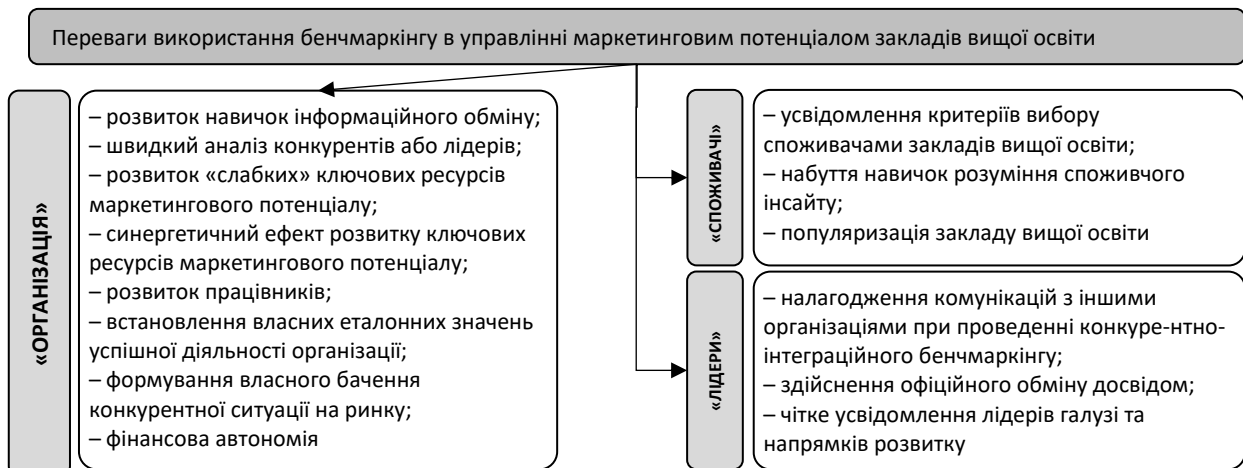


Рисунок 2 – Переваги використання бенчмаркінгу в управлінні маркетинговим потенціалом закладів вищої освіти

Джерело: розроблено авторами

Отже, впровадження бенчмаркінгу у діяльність закладів вищої освіти супроводжується позитивними змінами у внутрішньому середовищі організації. Як наслідок, усвідомлення критеріїв прийняття рішень споживачами на базі вивчення досвіду лідерів дозволяє сформувати конкурентоспроможний маркетинговий потенціал закладу вищої освіти та ефективно управляти ним, швидко реагуючи на зміни в очікуваннях споживачів.

Висновки. Сучасний стан маркетингового потенціалу закладів вищої освіти вимагає нових інструментів управління з метою його формування та розвитку. Для вітчизняного освітнього простору бенчмаркінг є

інструментом, який дозволить докорінно змінити статус закладів вищої освіти на світовому ринку надання освітніх послуг шляхом раціонального та ефективного управління ключовими ресурсами маркетингового потенціалу. В той самий час, при впровадженні бенчмаркінгу в управління маркетинговим потенціалом закладів вищої освіти організації можуть стикнутися з рядом перешкод психологічного, організаційного, комунікаційного та фінансового характеру. Усвідомлення майбутніх труднощів дозволяє керівній ланці створити сприятливе підґрунтя в середині організації шляхом усунення можливих перешкод за всіма напрямками та реалізувати бенчмаркінг

у діяльності закладів вищої освіти. Подолання зазначених труднощів дозволить відчутти переваги використання бенчмаркінгу, а також внести масштабні зміни в маркетинговий потенціал закладу вищої освіти у

напрямі його нарощення та удосконалення використовуючи найкращий досвід організацій-лідерів із будь-яких галузей.

Література:

1. Camp R. C. *Business Process Benchmarking; Finding and Implementing Best Practices*. Milwaukee, WI: Quality Press, 1995. 464 с.
2. Андерсен Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования / пер. с англ. С. В. Ариничева. Москва, 2003. 272 с.
3. Аренкови А., Багиев Е. Г. Бенчмаркинг и маркетинговые решения. Москва, 2001. 94 с.
4. Голубева Т. Г. Бенчмаркинг как эффективный инструмент управления организацией. *Качество. Инновации. Образование*. 2002. №1. С.60-62.
5. Шкляева Г. О. Бенчмаркинг як маркетингова технологія управління конкурентоспроможністю підприємства. *Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму*. 2012. №1(5). т. 2. С.404-409.
6. Костюк М. К. Актуальність впровадження концепції бенчмаркінгу на ринку освітніх послуг України. *Траектория науки*. 2016 №6(11). URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/trna_2016_2_6_3 (дата звернення: 09.04.2020).
7. Попович Д. В., Тарнавська О. Б. Бенчмаркинг як дієвий інструмент управління ефективністю підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 4. С. 544-546.
8. Семенюк С. Розвиток інноваційного маркетингу на ринку освітніх послуг. *Галицький економічний вісник*. 2012. №6(39). С.151-158. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/123456789/2291> (дата звернення: 09.04.2020).
9. Прус Л. Бенчмаркинг як інструмент управління конкурентоспроможністю. *Схід*. 2005. №4 (70). С. 33-37.
10. Тихонов Ю. В. Бенчмаркинг і бізнес-розвідка як складові успішного розвитку бізнесу. *Актуальні проблеми економіки*. 2007. №9 (75). С. 126-132.
11. Офіційний сайт Незалежного казахстанського агентства із забезпечення якості в освіті (НКАОКО) : веб сайт. URL: <https://iqaa.kz/glossarij> (дата звернення: 09.04.2020).
12. OECD Benchmarking higher education system performance: Conceptual framework and data, Enhancing Higher Education System Performance. OECD Paris, 2017. 94 с.
13. OECD Benchmarking Higher Education System Performance, Higher Education. OECD Paris, 2019. 644 с. <https://doi.org/10.1787/be5514d7-en>.
14. 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>.
15. Kuźmicz K. Benchmarking in University Toolbox. *Business, Management and education*. 2015. №1 (13). p. 159-174. <https://doi.org/10.3846/bme.2015.259>.

References:

1. Camp, R. C. (1995). *Business Process Benchmarking; Finding and Implementing Best Practices*. Milwaukee, WI: Quality Press.
2. Andersen, B. (2003). *Biznes-processy. Instrumenty sovershenstvovaniya*. Moskva : Standarty i kachestvo [in Russian].
3. Arenkov, I. A. & Bagiev, E. G. (2001). *Benchmarking i marketingovyresheniya*. Moskva [in Russian].
4. Golubeva, T. G. (2002). Benchmarking as an effective organization management tool. *Kachestvo. Innovacii. Obrazovanie*, 1, 60-62 [in Russian].
5. Shklyajeva, Gh. O. (2012). Benchmarking as a marketing technology for managing an enterprise's competitiveness. *Bjuletenj Mizhnarodnogho Nobelivskogho ekonomichnogho forumu*, 1(5), 404-409 [in Ukrainian].
6. Kostjuk, M. K. (2016). Topicality of introduction of the concept of benchmarking in the market of educational services of Ukraine. *Traektorija nauky*, 6. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/trna_2016_2_6_3 [in Ukrainian].
7. Popovych, D. V. & Tarnavskaja, O. B. (2015). Benchmarking as an effective tool for managing enterprise performance. *Global and national economic problems*, 4, 544-546 [in Ukrainian].
8. Semenjuk, S. (2012). Development of innovative marketing in the market of educational services. *Ghalyckyj ekonomichnyj visnyk*, 6(39), 151-158. Retrieved from: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/123456789/2291> [in Ukrainian].
9. Prus, L. (2005). Benchmarking as a tool for managing competitiveness. *Skhid*, 4 (70), 33-37 [in Ukrainian].
10. Tikhonov, Ju. V. (2007). Benchmarking and business intelligence as components of successful business development. *Current problems of the economy*. №9 (75), 126-132 [in Ukrainian].
11. Official site of the Independent Kazakh Agency for Quality Assurance in Education (NACCA) (2020). Retrieved from: <https://iqaa.kz/glossarij> [in Ukrainian].
12. Benchmarking higher education system performance: Conceptual framework and data, Enhancing Higher Education System Performance (2017). *OECD*. Retrieved from: <https://www.oecd.org/education/skills-beyond-school/Benchmarking%20Report.pdf>.
13. Benchmarking Higher Education System Performance, Higher Education. (2019). *OECD*. Retrieved from: https://www.oecd-ilibrary.org/education/benchmarking-higher-education-system-performance_be5514d7-en. <https://doi.org/10.1787/be5514d7-en>.
14. Levy, D. Gary & Ronco, L. Sharron. (2012). How Benchmarking and Higher Education Came Together. *Special Issue: Benchmarking in Institutional Research*, 156, 5-13. <https://doi.org/10.1002/ir.20026>.
15. Kuźmicz, K. A. (2015). Benchmarking in university toolbox. *Business, Management and Education*, 13(1), 158-174. <https://doi.org/10.3846/bme.2015.259> [in English].

