

DOI 10.31558/2307-2318.2020.4.22

УДК [330.34: 005.642.1]: 378

JEL: I23, O10, O20

**Савченко М.В.**

д.е.н., доцент, завідувач кафедри міжнародних економічних відносин
Донецький національний університет імені Василя Стуса
ORCID: 0000-0002-9063-3551
m_savchenko@donnu.edu.ua

Боєнко О.Ю.

к.е.н., доцент, завідувач кафедри маркетингу
Донецький національний університет імені Василя Стуса
ORCID: 0000-0003-2209-7731
o.boienko@donnu.edu.ua

СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ПОТЕНЦІАЛУ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ НА ЗАСАДАХ БЕНЧМАРКІНГУ

У статті досліджено сутність понять «стратегія» та «стратегія розвитку», визначено їх спільні характеристики. Обґрунтовано, що стратегія розвитку може бути як складовою загальної стратегії, так і окремим напрямом роботи організації. Запропоновано здійснювати розвиток закладу вищої освіти за елементами його потенціалу, до якого відносяться: фінансово-економічний, кадровий, науковий, маркетинговий, виховний та соціальний. Обґрунтовано необхідність формування стратегії для реалізації заходів із розвитку потенціалу закладу вищої освіти. Досліджено сутність поняття «бенчмаркінг» та обґрунтовано переваги його використання у діяльності організацій. Запропоновано використовувати бенчмаркінг як ефективний інструмент стратегічного планування, що дозволить впроваджувати найкращі практики роботи конкурентоспроможних організацій у діяльність окремого закладу вищої освіти. Окреслено етапи формування стратегії розвитку потенціалу закладу вищої освіти на засадах бенчмаркінгу та визначено результати, що у підсумку отримає система вищої освіти при використанні інноваційних інструментів розвитку.

Ключові слова: стратегія, розвиток, стратегія розвитку, потенціал, розвиток потенціалу, заклад вищої освіти, бенчмаркінг.

Рис. – 1, Табл. – 1, Літ. – 18.

Постановка проблеми. Наявність в економічному середовищі функціонування закладів вищої освіти (далі – ЗВО) незчисленої кількості факторів, що впливають на його роботу, вимагає вибору поведінки на ринку освітніх послуг, виходячи з наявних ресурсів та можливостей їх розвитку кожного окремого ЗВО. Кроки, що дозволять ЗВО досягнути поставленої мети та розвивати власний потенціал, доцільно, на нашу думку, прописувати у стратегії його розвитку. Сьогодні провідні вітчизняні ЗВО вже використовують стратегії як елемент довгострокового планування, але більшість з них не розглядають розвиток як окремий та необхідний процес роботи системи вищої освіти для забезпечення підвищення рівня її конкурентоспроможності. У зв'язку з чим, пріоритетним напрямом роботи у період панування економіки знань та перманентної

зміни споживчих орієнтирів є обґрунтування стратегій розвитку ЗВО та інструментів, на базі яких буде його здійснено.

Оскільки більшість ЗВО України мають небагато досвіду у формуванні стратегій розвитку, необхідним для її успішної реалізації є використання бенчмаркінгу, як допоміжного інструменту, що дозволить акумулювати найкращий досвід системи вищої освіти світу та впровадити його у діяльність вітчизняного ЗВО.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідження у напрямку формування стратегій ЗВО, у тому числі стратегій розвитку, здійснювали такі науковці як С. Пакулін, О. Кравченко, О. Ляшенко, М. Бублик, Л. Жук, Х. Дрималовська та інші.

Теоретичні та практичні засади використання бенчмаркінгу в діяльності організацій розглядали Р.Кемп, Л. Босіді, А. Толстих, Н. Навольська, І. Педак та інші науковці.

Однак, питанню формування стратегії розвитку потенціалу ЗВО та використання бенчмаркінгу як інструменту її складання приділяється, на нашу думку, недостатньо уваги у науковому середовищі, чим і обумовлено актуальність теми дослідження.

Метою дослідження є обґрунтування стратегії розвитку потенціалу ЗВО на засадах бенчмаркінгу.

Викладення основного матеріалу. Освітнє середовище України на сьогодні не представляє конкуренції провідним університетам світу, відповідно потребує нових методів, механізмів, стратегій та інструментів розвитку для зміцнення конкурентних позицій на міжнародному ринку освітніх послуг кожного вітчизняного ЗВО.

Обґрунтування необхідності та доцільності формування стратегії розвитку ЗВО з використанням інноваційних інструментів логічно починати з теоретичного пізнання сутності понять «стратегія» та «стратегія розвитку». Наукова література пропонує численні дослідження щодо сутності зазначених понять, але точки зору та підходи науковців значно відрізняються (табл.1).

Таблиця 1

Тлумачення понять «стратегія» та «стратегія розвитку» у науковій літературі

Сутність поняття	Джерело
<i>Сутність поняття «стратегія»</i>	
Набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності: правила, використовувани при оцінці результатів діяльності фірми в сьогоденні й у перспективі; правила, за якими складаються відносини фірми з її зовнішнім середовищем, що визначають які види продукції та технології вона розроблятиме, куди і кому збувати свої вироби, яким чином домагатися переваги над конкурентами (продуктово-ринкова стратегія або стратегія бізнесу); правила, за якими встановлюються відносини і процедури усередині організації (організаційна концепція); правила, за якими фірма веде свою повсякденну діяльність (основні оперативні прийоми)	І. Ансофф [1, с. 78-79]
Детальний усебічний комплексний план, призначений для реалізації місії організації і досягнення цілей	М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі [2, с.696]
Правила прийняття рішень, які формуються в момент початку їх реалізації	М.Д. Крук [3,с.34]
Функціональний засіб організації діяльності людей і розподілу ресурсів, що дає змогу досягати стратегічної мети	В. Колпаков [4, с.34]
Послідовність дій, спрямованих на досягнення наперед визначених довгострокових цілей та вирішення поточних завдань, що постають у процесі їх здобуття під впливом зовнішнього середовища, з використанням при цьому існуючих можливостей	Д.А. Ломоносов [5, с.158]
Модель поведінки, спрямованої на досягнення поставлених цілей, набір правил для пошуку і використання можливостей	М.Б. Свистович [6, с.40]

Продовження таблиці 1

<i>Сутність поняття «стратегія розвитку»</i>	
Довгостроковий план, який містить комплекс рішень щодо вибору напрямку розвитку підприємства, визначення його основних цілей, а також моделі дій щодо формування та ефективного використання його потенціалу і дає можливість створення сприятливих внутрішніх та зовнішніх умов для успішного подолання основних стадій розвитку	О.М. Кукушкін [7, с. 226]
Узагальнена модель дій, що представлена у вигляді комплексу розроблених заходів та спрямована на досягнення довгострокових цілей через зміни і перетворення у діяльності підприємства, з урахуванням ринкових можливостей та наявних ресурсів	П.Л. Гордієнко, Л.Г. Дідковська, Н.В. Яшкіна [8, с.87]
Мета-стратегія суб'єкта господарювання, суть якої полягає в описі його поведінки на рівні динамічного процесу зміни стратегій і яка дозволяє забезпечити ефективність діяльності підприємства, в умовах обмеженості ресурсів і швидко змінюватися умовах зовнішнього середовища	С.М. Василюга [9]
Ітераційний процес формування розподіленої в часі системи цілей і напрямів розвитку підприємства з урахуванням тенденцій зміни кон'юнктури ринку і конкурентного середовища та наявних і можливих для залучення ресурсів	В.С. Марцин [10, с. 177—181],
Комплекс управлінських рішень (системи управлінських заходів, сукупність цільових програм, плани розвитку), спрямованих на формування позитивних перспектив, пріоритетів і напрямів розвитку соціально-економічної системи господарюючого суб'єкта, як результат забезпечення динамічного і сталого розвитку підприємства	О.В. Тур [11, с.44-45]

* узагальнено авторами

Аналіз наукової літератури на предмет дослідження сутності поняття «стратегія» дозволяє стверджувати, що існує більше десятка інтерпретацій його змісту, а саме: концепція, план, набір правил, засіб організації, прийом, модель, шаблон, позиція, інструмент тощо.

На нашу думку, найбільш влучне визначення поняттю «стратегія» надав Д. Ломоносов, адже врахував можливість (ресурси) виконання організацією певної послідовності дій для вирішення поставлених завдань та цілей у короткостроковому та довгостроковому періодах.

Визначення, надане М. Круком, вважаємо за доцільне доповнити наявністю не тільки правил прийняття рішень у стратегії, а і термінів досягнення бажаних результатів із зазначенням їх кількісного та якісного виміру.

Аналіз наукової думки щодо сутності стратегій розвитку дозволяє стверджувати, що відбувається зосередження уваги на ефективному використанні ресурсів та можливостей для досягнення цілей стратегічного розвитку. Отже, спостерігається тісний взаємозв'язок між поняттями «стратегія» та «стратегія розвитку». Водночас, найчастіше, основна стратегія організації охоплює всі аспекти діяльності, а стратегія розвитку – специфічні напрями. Тобто, стратегія розвитку може бути як складовою загальної стратегії, так і окремим напрямом роботи організації.

Майже кожна організація, формуючи стратегічні напрями діяльності, передбачає вихід на новий рівень діяльності, що супроводжується якісною та кількісною зміною показників функціонування. Е.М. Коротков з цього приводу зазначає, що розвиток в організації є сукупністю змін, які ведуть до появи нової якості і зміцнення системи, її здатності чинити опір руйнівним силам зовнішнього середовища [12, с. 296].

Відповідно будь-який розвиток необхідно планувати для того, щоб отримати саме бажані результати у підсумку реалізації стратегії.

Дослідження понять «стратегія» та «стратегія розвитку» дозволило зробити висновок, що їм притаманні спільні характеристики, серед яких слід виділити наступні:

логічність – наявність правил або послідовності дій досягнення цілей;

довгостроковість – планування діяльності організації на великі проміжки часу;

цілеспрямованість – встановлення бажаних цілей реалізації стратегії;

функціональне розмаїття – використання всіх напрямів діяльності організації для реалізації стратегії;

організованість – узгодження роботи між внутрішніми складовими системи з урахуванням особливостей їх роботи

альтернативність – врахування перманентної зміни факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, що впливають на діяльність організації, та формування альтернатив у разі неспроможності нівелювання ризиків, що ускладнюють реалізацію початкового плану діяльності.

В освітньому середовищі України вже відбуваються процеси, пов'язані зі встановленням пріоритетних напрямів роботи на національному рівні та вирішенням проблем, що існують у системі вищої освіти. Так, на сьогодні Міністерством освіти України опубліковано проєкт Стратегії розвитку вищої освіти України на 2021-2031 роки, в якому основним результатом зазначено створення сучасної ефективної системи освіти, яка дозволяє забезпечити кадровий і науково-технічний супровід розвитку національної економіки, задовольняє потреби суспільства, посідає гідне місце у світі, є конкурентоспроможною на внутрішньому та світовому ринках освітніх послуг [13].

Для розвинутих країн розвиток освіти є пріоритетним напрямом діяльності з метою підвищення ефективності та стабільності економіки, оскільки здійснюється підготовка висококваліфікованих працівників та нівелюється таке негативне явище як освітня міграція. Стратегія розвитку ЗВО дозволить збільшити кількість конкурентних переваг для підвищення якості та привабливості вітчизняної системи вищої освіти.

Обґрунтовує необхідність розробки стратегії розвитку закладів вищої освіти і О. Кравченко, яка зазначає, що передумовою досягнення успішного розвитку є здатність закладів вищої освіти трансформувати власний потенціал, що значною мірою зумовлюється унікальністю стратегії, яка дозволяє поєднати потенціал закладу вищої освіти з можливостями у зовнішньому середовищі. Також автор акцентує увагу на тому, що керівники зарубіжних закладів вищої освіти визнають стратегію розвитку як чинник успіху, у той час як керівники вітчизняних вишів концентрують свою увагу на розв'язанні поточних завдань [14].

Визначення напрямів розвитку потенціалу ЗВО доцільно, на нашу думку, здійснювати за його складовими, що забезпечать гармонійний розвиток та використання всіх наявних ресурсів та можливостей.

У науковій літературі предметом досліджень найчастіше виступає окремий елемент потенціалу ЗВО, у той самий час ми вважаємо за доцільне здійснювати розвиток всіх елементів потенціалу одночасно як базису сталого економічного зростання ЗВО.

Отже, на базі напрацювань науковців у сфері освіти та власних спостережень, вважаємо розглядати потенціал ЗВО через систему потенціалів, до яких входять: фінансовий, кадровий, науковий, маркетинговий, виховний (рис.1).

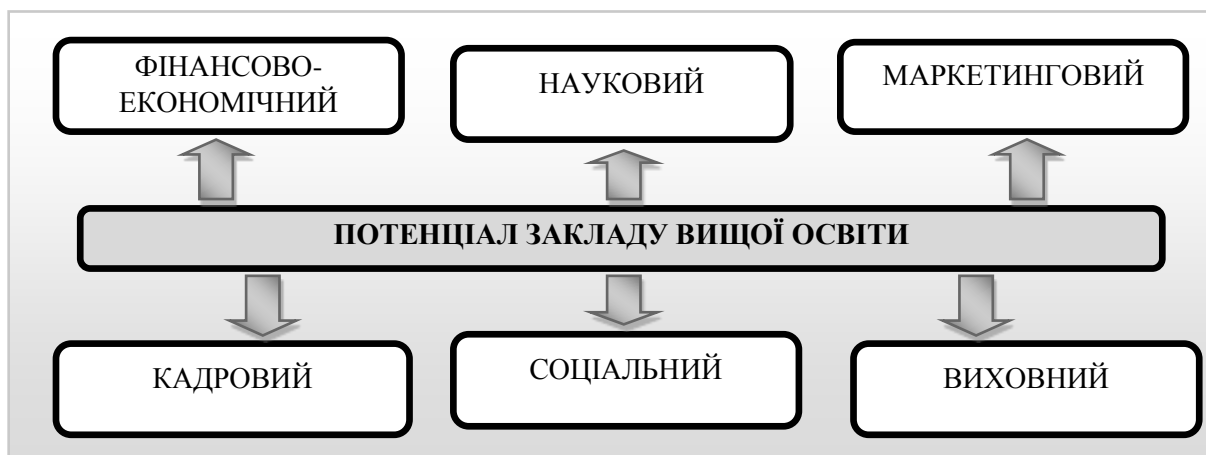


Рисунок 1. Елементи потенціалу ЗВО

* складено авторами

Зазначені елементи потенціалу характеризують можливості та ресурси ЗВО за різними напрямками:

фінансово-економічний – здатність залучати та ефективно використовувати фінансові ресурси для забезпечення розвитку та функціонування ЗВО відповідно до встановлених цілей;

кадровий – кількісні та якісні компетенції працівників, що дозволяють досягати поставлені організацією задачі та реалізовувати латентні можливості;

науковий – інтелектуальні можливості здійснення якісних наукових досліджень та отримання ефективних результатів від їх впровадження у роботу соціально-економічних систем;

маркетинговий – можливості виявлення потреб споживачів освітніх послуг та впливу на їх вибір;

виховний – можливості та ресурси здійснювати вплив на професійний, особистісний, творчий розвиток студента та формування його особистості;

соціальний – можливість досягати соціального розвитку та формувати соціальні цінності серед контингенту студентів, співробітників та населення країни.

Таким чином, чітке окреслення задач стратегії розвитку ЗВО вимагає їх розподілу за напрямками роботи. Водночас виникає питання щодо неможливості здійснення розвитку одночасно за всіма напрямками без наявності підготовлених фахівців, що спеціалізуються у конкретному аспекті роботи ЗВО, та без інструментів, які здатні забезпечити найбільш швидкі темпи розвитку за всіма елементами потенціалу ЗВО.

У той самий час світовою спільнотою все частіше відзначається ефективність використання бенчмаркінгу для покращення показників діяльності організацій через розуміння та наслідування досвіду провідних установ, що актуалізує необхідність його використання при формуванні стратегій розвитку потенціалу ЗВО.

Одними із перших дослідників бенчмаркінгу як інструменту покращення позицій діяльності організації є Р.Кемп, Ф.Котлер, Б. Андерсен та інші закордонні науковці. Ефективність використання бенчмаркінгу поступово зацікавила й вітчизняних дослідників, які на сьогодні використовують зазначений інструмент для удосконалення практичного та теоретичного підґрунтя розвитку організацій майже у кожній сфері економіки.

Н. Навольська розглядає бенчмаркінг як метод управління, що спрямований на підвищення ефективності підприємства та досягнення його конкурентних переваг на

ринку [15, с.106]. Також автор у своїй праці окреслює завдання, функції бенчмаркінгу та етапи впровадження в діяльність організації.

Також існує інша думка, що бенчмаркінг – це «багатоцільовий процес, що спрямовується на виявлення незбалансованості фактичних результатів і ресурсів у системній діяльності суб'єктів господарювання з їх практичними можливостями визначення наслідків і причин відхилень. Тому з позиції функціональності економічних систем господарювання й вибору способів їх спрямування на досягнення поставлених цілей бенчмаркінг може розглядатись у складі важливих чинників їх розвитку. Процес бенчмаркінгу можна розглядати у двох станах: статичному й динамічному. Статичний стан характеризує сукупність однакової інформації одного сектору чи одного конкретного джерела, які утворюють елементарні процеси (поток) інформації. Кожен із них має кількісні та якісні характеристики, які не перебувають у русі. Їх порівняння й аналіз також відображають статику цього елементарного процесу. Ця сама інформація, що аналізується в стані руху за низкою часових періодів, аналізується з позиції інтенсивності й тенденцій зміни, характеризує динаміку цього процесу» [16, с.102].

І. Педак стверджує, що бенчмаркінг – систематичний процес, спрямований на оцінку альтернатив, реалізацію стратегій і вдосконалення характеристик діяльності на основі вивчення успішних стратегій зовнішніх організацій-партнерів [17, с. 52].

Водночас перманентне використання бенчмаркінгу та здійснення безперервного аналізу діяльності конкурентів може негативно відкарбуватись на конкурентному положенні організації. Адже використання одного інструменту, бенчмаркінгу, під час покращення показників діяльності, дозволить лише наблизитись до рівня конкурентів, але не перевершити їх. У цьому випадку доцільно активно використовувати кадровий, науковий та маркетинговий потенціал організації для трансформації отриманого, під час проведення бенчмаркінгу, досвіду в інноваційні заходи розвитку.

А.С. Толстих зазначає, що бенчмаркінг – це метод стратегічного планування, мета якого – вивчення та переймання найкращих методів ведення бізнесу, в процесі якого завдання визначаються на основі еталонних показників діяльності конкурентів і партнерів підприємства. Технологія бенчмаркінгу, на думку автора, унікальний інструмент в управлінні формуванням стратегій розвитку, оскільки синергує в єдину систему галузевий аналіз, аналіз конкурентів та власне розробку стратегії [18, с.102].

Ми погоджуємось із думкою А.Толстих, оскільки, на наш розсуд, бенчмаркінг є ефективним інструментом формування стратегій розвитку ЗВО України у зв'язку з потребою освітнього середовища у швидкому нарощенні темпів розвитку системи вищої освіти.

Таким чином, аналіз наукових думок дозволяє стверджувати, що бенчмаркінг розглядається як інструмент, метод, процес зміцнення конкурентоспроможності організації, а основою для отримання інформації щодо заходів із розвитку є діяльність конкурентів або інших лідерів сфер економіки.

У результаті використання бенчмаркінгу при формуванні стратегії розвитку потенціалу ЗВО здійснюється аналіз діяльності конкурентів за елементами потенціалу, що полегшує систематизацію та подальшу адаптацію отриманого досвіду за напрямками бажаного розвитку. Так, формування стратегії розвитку на засадах бенчмаркінгу передбачає проходження наступних етапів:

- 1) Аналіз проблем та тенденцій розвитку потенціалу ЗВО.
- 2) Аналіз факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, що впливають на розвиток потенціалу ЗВО.
- 3) Визначення цілей, задач та бажаних результатів.

4) Окреслення системи результативних показників та встановлення їх еталонних значень.

5) Встановлення термінів реалізації стратегії.

6) Використання бенчмаркінгу для прискорення темпів розвитку потенціалу на базі використання «робочих» практик.

7) Теоретична адаптація результатів бенчмаркінгу із визначенням відповідальних осіб за впровадження у діяльність ЗВО кожного заходу із розвитку.

8) Практична реалізація заходів із розвитку потенціалу ЗВО.

9) Порівняння еталонних результатів із отриманими.

10) Моніторинг та формування звіту економічної ефективності впровадженого досвіду.

Таким чином, формування стратегії розвитку потенціалу ЗВО на засадах бенчмаркінгу є трудомістким процесом, що потребує компетенції персоналу та його готовності використовувати інноваційні інструменти розвитку на заміну традиційним. Так, ЗВО може значно зміцнити свої конкурентні позиції, якщо буде прописувати стратегію власного розвитку з урахуванням досвіду тих, хто вже займає позиції лідерів в економічному середовищі, та розмежуванням завдань за напрямками розвитку потенціалу ЗВО.

Висновки. Таким чином, використання стратегії розвитку потенціалу ЗВО є довгостроковим плануванням якісної та кількісної зміни показників його діяльності. Для досягнення найшвидших темпів розвитку всіх елементів потенціалу ЗВО доцільно використовувати бенчмаркінг як інструмент стратегічного планування.

Сформована на базі бенчмаркінгу стратегія розвитку потенціалу дозволить ЗВО:

визначити пріоритетні напрями розвитку потенціалу;

отримати додаткові ресурси, особливо фінансові, для впровадження заходів із розвитку потенціалу;

здійснювати аналіз елементів власного потенціалу та порівнювати їх з показниками конкурентів (за умови доступності даних);

використовувати латентні можливості;

освоїти бенчмаркінг та використовувати його для всіх аспектів діяльності ЗВО;

отримати практичні засади впровадження необхідних змін;

прогнозувати власний стан та потреби цільової аудиторії, а також впливати на її рішення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. Санкт-Петербург : Питер Ком, 1999. 416 с.
2. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Москва : Дело, 1993, с. 312.
3. Крук М. Д. Разработка корпоративных стратегий компании. ЭКО. 2001. №6. С. 112 – 117.
4. Колпаков В. Концептуальные основы стратегии управления. Персонал. 2002, № 3. С. 38-44.
5. Ломоносов Д.А. Сутність поняття «стратегія» та його відмінності від тактики й оперативних дій. Економічні інновації. 2011. Вип. 45. С.156-160.
6. Свистович М. Б. Сутність та основні поняття стратегічного планування. Державне управління: теорія та практика. 2013. № 2. С. 37-43. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Dutp_2013_2_6.

7. Кукушкін О.М. Сутність поняття «стратегія розвитку підприємства». Науковий вісник. 2005. Вип. 15.2. С.220-227.
8. Гордієнко П.Л., Дідковська Л.Г., Яшкіна Н.В. Стратегічний аналіз. Київ : Алерта, 2011. 520 с.
9. Василюха С. М. Поняття стратегії розвитку підприємства. Економіка та держава. 2020. № 1/2020. С.121-125.
10. Марцин В.С. Економічне регулювання ефективності господарської діяльності: монографія. Львів: ЛБІ НБУ, 2005. 491 с.
11. Тур О.В. Формування поняття стратегія розвитку підприємства. Інтелект XXI. 2015. №4. С.38-45
12. Коротков Е.М. Концепція менеджменту. Москва: Дека, 1997. 304 с.
13. Проект Стратегії розвитку вищої освіти України на 2021-2031 роки. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/rizne/2020/09/25/rozvitku-vishchoi-osviti-v-ukraini-02-10-2020.pdf> (дата звернення: 12.11.2020).
14. Кравченко О. Значення стратегії розвитку університету та критерії оцінювання її ефективності. Гірська школа українських карпат. 2016. №14. С.53-56
15. Навольська Н.В. Бенчмаркінг як дієвий інструмент забезпечення ефективності діяльності підприємств. *Бізнес-навігатор*. 2020. Вип. 3 (59). С. 105-109.
16. Лещук Г.В. Концепція бенчмаркінгу в системі інвестиційного забезпечення розвитку інфраструктури регіонів. Інтелект XXI. 2019. № 2. С.100-105.
17. Педак І. С. Бенчмаркінг як механізм порівняльного аналізу та запорука майбутнього регіонів. Учені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Державне управління. 2017. № 1. Том 28 (67). С. 52-56.
18. Толстих А.С. Бенчмаркінг в управлінні формуванням стратегій розвитку сільськогосподарських підприємств регіону. Економіка АПК. 2015. №5. С.92-96.

REFERENCE

1. Ansoff, I. (1999). *Novaja korporativnaja strategija*. Sankt-Peterburg : Piter Kom [in Russian].
2. Meskon, M.H., Al'bert, M. & Hedouri, F. (1993). *Osnovy menedzhmenta*. Moskva : Delo [in Russian].
3. Kruk, M. (2001). Development of corporate strategies of the company. *JeKO*, 6, 112 – 117. [in Russian].
4. Kolpakov, V. (2002). Conceptual framework for management strategy. *Personal*. 3,38-44. [in Russian].
5. Lomonosov, D.A. (2011). The essence of the understanding of the "strategy" of the same vision of tactics and operational actions. *Ekonomichni innovatsii*. 45, 156-160. [in Ukrainian].
6. Svystovych, M. B. (2013). The essence and basic understanding of the strategic plan. *Derzhavne upravlinnia: teoriia ta praktyka*. 2, 37-43. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/Dutp_2013_2_6 [in Ukrainian].
7. Kukushkin, O.M. (2005). The sense of understanding «strategy for the development of industry». *Naukovyj visnyk*. 15.2, 220-227. [in Ukrainian].
8. Hordiyenko, P.L., Didkovs'ka, L.H., & Yashkina, N.V. (2011). *Stratehichnyy analiz* (3 rd ed.). Kiiiv.: Alerta, 2011.-520 p. [in Ukrainian].
9. Vasylyha, S. M. (2020). Understand the development strategy of the enterprise. *Ekonomika ta derzhava*. 1,121-125. [in Ukrainian].
10. Martyn, V. S. (2005). *Ekonomichne rehuliuвання efektyvnosti hospodarskoi diialnosti*. L'viv: LBI NBU [in Ukrainian].

11. Tur, O.V. (2015). Formation of the understanding of the strategy for the development of the enterprise. *Intelekt XXI*. 4, 38-45. [in Ukrainian].
12. Korotkov, E. M. (1997). *Kontseptsiiia menedzhmentu*. Moscow:Deka [in Ukrainian].
13. Strategy project for the development of higher education in Ukraine for 2021-2031. Retrieved from <https://mon.gov.ua/storage/app/media/rizne/2020/09/25/rozvitku-vishchoi-osviti-v-ukraini-02-10-2020.pdf> [in Ukr].
14. Kravchenko, O. (2016). Significance of the strategy of development to the university and the criterion of evaluation and efficiency. *Hirs'ka shkola ukrains'kykh karpats'k. 14*, 53-56. [in Ukrainian].
15. Navoljsjka N.V. Benchmarking as an effective tool for ensuring the efficiency of enterprises. *Biznes-navighator*. 2020. 3 (59). 105-109. [in Ukrainian].
16. Leschuk, H.V. (2019). Concept of benchmarking in the systems of investment security and development of infrastructure of regions. *Intelekt XXI*. 2,100-105. [in Ukrainian].
17. Pedak, I. S. (2017). Benchmarking as a mechanism for benchmarking and pledging future regions. *Ucheni zapysky TNU imeni V. I. Vernads'koho*. 28 (67), 52-56. [in Ukrainian].
18. Tolstykh, A.S. (2015). Benchmarking in the management forms of strategies for the development of agricultural enterprises in the region. *Ekonomika APK*.5,92-96. [in Ukrainian].

Савченко М.В., д.э.н., доцент, заведующая кафедрой международных экономических отношений, Донецкий национальный университет имени Василя Стуса, ORCID: 0000-0002-9063-3551
m_savchenko@donnu.edu.ua

Боенко Е.Ю., к.э.н., доцент, заведующая кафедрой маркетинга, Донецкий национальный университет имени Василя Стуса, ORCID: 0000-0003-2209-7731
o.boienko@donnu.edu.ua

СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ ПОТЕНЦИАЛА УЧРЕЖДЕНИЙ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ НА ОСНОВЕ БЕНЧМАРКИНГА

В статье исследована сущность понятий «стратегия» и «стратегия развития», определены их общие характеристики. Обосновано, что стратегия развития может быть как составляющей общей стратегии, так и отдельным направлением работы организации. Предложено осуществлять развитие учреждений высшего образования по элементам его потенциала, к которому относятся: финансово-экономический, кадровый, научный, маркетинговый, воспитательный и социальный. Обоснована необходимость формирования стратегии для реализации мероприятий по развитию потенциала учреждений высшего образования. Исследована сущность понятия «бенчмаркинг» и обоснованы преимущества его использования в деятельности организаций. Предложено использовать бенчмаркинг как эффективный инструмент стратегического планирования, что позволит внедрять лучшие практики работы конкурентоспособных организаций в деятельность отдельного учреждения высшего образования. Обозначены этапы формирования стратегии развития потенциала учреждения высшего образования на основе бенчмаркинга и определены результаты, которые в итоге получит система высшего образования, при использовании инновационных инструментов развития.

Ключевые слова: стратегия, развитие, стратегия развития, потенциал, развитие потенциала, учреждение высшего образования, бенчмаркинг.

M. Savchenko, Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, The Head of the International Economic Relations Department, Vasyl` Stus Donetsk National University, ORCID: 0000-0002-9063-3551
m_savchenko@donnu.edu.ua

O. Boienko, PhD in Economic, Associate Professor, Head of the Marketing Department, Vasyl` Stus Donetsk National University, ORCID: 0000-0003-2209-7731
o.boienko@donnu.edu.ua

DEVELOPMENT STRATEGY FOR THE POTENTIAL OF HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS BASED ON BENCHMARKING

The article has examined the essence of the concepts "strategy" and "development strategy", has defined their general characteristics. It is proved that the development strategy can be both a component of the overall strategy and a separate area of work of the organization. It is proposed to develop the institution of higher

education according to the elements of its potential, which include: financial and economic, personnel, scientific, marketing, educational and social. The necessity of forming a strategy for implementing measures to develop the potential of a higher education institution is justified. The essence of the concept of "benchmarking" is investigated and the advantages of its use in the activities of organizations are justified. It is proposed to use benchmarking as an effective tool for strategic planning, which will allow implementing the best practices of competitive organizations in the activities of an individual higher education institution. The stages of forming a development strategy for the potential of a higher education institution based on benchmarking are outlined and the results that the higher education system will eventually receive when using innovative development tools are determined.

Key words: *strategy, development, development strategy, potential, potential development, higher education institution, benchmarking.*