

БЕНЧМАРКІНГ ЗОВНІШНІХ ЕЛЕМЕНТІВ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ВНЗ

Розглянута можливість використання на практиці управління вищими навчальними закладами методу бенчмаркінгу. Проведено дослідження зовнішніх проявів організаційної культури ВНЗ методом бенчмаркінгу. Описані структурні процедури проведення бенчмаркінгу та результати кожної з них. Виділено оптимальну практику формування зовнішніх елементів організаційної культури у вітчизняних і закордонних ВНЗ та можливість її використання при реалізації стратегічних напрямків розвитку Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича.

Рассмотрена возможность использования в практике управления высшими учебными заведениями метода бенчмаркинга. Проведено исследование внешних проявлений организационной культуры вуза методом бенчмаркинга. Описаны структурные процедуры проведения бенчмаркинга и результаты каждого из них. Выделена оптимальная практика формирования внешних элементов организационной культуры в отечественных и зарубежных вузах и возможность ее использования при реализации стратегических направлений развития Черновицкого национального университета имени Юрия Федьковича.

The possibilities of the use in practice of higher educational establishment's management of benchmarking method are considered in the article. Research of external displays of university organizational culture is conducted by the benchmarking method. Structural procedures of benchmarking realization and results each of them are described. Optimum practice of external elements forming of organizational culture in domestic and oversea universities and possibility of its using for strategic directions of development realization by Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University are selected.

Ключові слова: вищі навчальні заклади, інструменти управління, бенчмаркінг, структурні процедури бенчмаркінгу, організаційна культура, експліцитні елементи, стратегічні напрямки розвитку.

Вищі навчальні заклади України, претендуючи на роль активних учасників суспільного та економічного життя країни, поступово впроваджують нові управлінські технології, які базуються на сучасних інструментах управління – «певних методах, засобах та прийомах, що застосовуються при розробці управлінських рішень, зборі інформації, її аналізі та обробці» [9, с.32]. Теорія управління пропонує досить багато інструментів – стратегічне планування, управління за цілями, загальне управління якістю TQM, реінжиніринг бізнес-процесів, неперервне покращання якості CQI, система збалансованих показників (BSC), бенчмаркінг, маркетингове управління; бюджетування та контролінг тощо. Доцільність використання кожного з цих інструментів на практиці навчальних закладів була і залишається предметом наукових дискусій, але реальна необхідність підвищення рівня якості освітніх послуг та посилення конкурентних позицій ВНЗ зумовлюють їх активне використання. Одним з таких інструментів є еталонне тестування (порівняльний аналіз) за допомогою бенчмаркінгу, який чудово вписується майже в усі методики удосконалення бізнес-процесів, і дає можливість вивчити досвід інших навчальних закладів та окремих підрозділів даного ВНЗ, оперативно й

об'єктивно визначити перспективи розвитку, оцінити досягнутий рівень порівняно з кращою практикою, дослідити передумови формування конкурентних переваг, і врешті, дозволить перетворити ВНЗ на організацію, що саморозвивається, самонавчається і є стратегічно зорієнтованою.

Водночас, і тут ми згідні з І.Прус [7], багато рис специфічної організаційної культури ВНЗ не сприяють застосуванню бенчмаркінгу та інших технологій управління конкурентоспроможністю і виступають значною перешкодою на шляху їх впровадження – орієнтація в основному не на клієнта, а на вирішення поставлених державою завдань, недостатня організаційна ініціатива працівників, орієнтація більше на політичну кон'юнктуру, ніж на вимоги ринку. До цього переліку ми б додали ще й надмірну академічність та закритість організаційної культури вітчизняних ВНЗ, переважання ієрархічних та кланових типів організаційної культури, завищену оцінку власних позицій, проблеми встановлення відкритих комунікацій тощо. Саме для дослідження організаційної культури ВНЗ ми пропонуємо використовувати бенчмаркінг, який дозволить сформувати систему постійного безперервного спостереження за структурними елементами організаційної культури, перейняти найкращий досвід вітчизняних та закордонних навчальних закладів, сформувати унікальний набір стійких конкурентних переваг і своєчасно внести зміни до нього для реформування діяльності ВНЗ відповідно до стратегічних напрямків діяльності.

Методологія бенчмаркінгу щодо бізнесу та спроби її адаптації до вищої освіти базуються на величезній кількості теоретичних і прикладних здобутків. Найбільш лаконічне визначення належить теоретику методу Роберту Кемпу: «Бенчмаркінг – це пошук кращих методів, які ведуть до покращення діяльності» [10]. Бенчмаркінг, на його думку, передбачає постійне вивчення та оцінку товарів, послуг і досвіду виробництва найбільш серйозних конкурентів або тих компаній, які є визнаними лідерами в своїй галузі. Семантичний аналіз визначень бенчмаркінг дозволив Т.Г.Голубевій [2, с.21] виявити ряд ключових слів, який ми доповнили: комплексний, систематичний, безперервний, порівняння, вимірювання, моніторинг, конкуренти, процеси, еталон, краща практика, досвід, стратегічне та оперативне планування, інтеграція, кооперація. Освітній бенчмаркінг кардинально не відрізняється від бізнесового, однак «слід враховувати накопичений в цій вузькій сфері досвід та деякі нюанси» [3, с.28]. В освітній галузі бенчмаркінг вперше був використаний на початку 90-х років ХХ ст. Національною асоціацією бізнес-освіти в коледжах і університетах (NACUBO) через порівняння статистичних та фінансових показників. В Європі бенчмаркінг у вищій освіті використовується із середини 90-х років ХХ ст. (в 1995 р. Школою бізнесу

в Копенгагені, в 1996 р. – Німецьким клубом бенчмаркінг), у Великобританії бенчмаркінг як інструмент забезпечення якості у вищій освіті з'явився тільки в 1997 році, після звіту комітету Діарінга [8]. Низка центрів, таких як Центр з вивчення політики в галузі вищої освіти (CHEPS, Нідерланди), Центр досліджень та інформації у вищій освіті (CHERI, Великобританія), Європейський центр стратегічного університетського менеджменту (ESMU, Бельгія), Центр вивчення політики в галузі вищої і післяшкільної освіти, університет Мічиган (США), Національний центр з систем менеджменту у вищій освіті, Боулдер, Колорадо (NCHEMS, США) нині збагачують практику бенчмаркінгу у вищій школі. У Росії процеси використання бенчмаркінгу у вищій школі активізувалися на початку XXI ст. під час реалізації проекту Національного центру розвитку освіти (м. Москва), в який були залучені одразу п'ять ВНЗ з різних регіонів і метою якого було удосконалення управління в університетах методами управлінського консультування, виділення та ефективна дисемінація (процес донесення ідеї, методів здійснення, продуктів та (або) результатів досвіду інноваційної діяльності до цільової аудиторії) кращої управлінської практики в діяльності університетських комплексів на основі методології бенчмаркінгу. Серед українських дослідників активним пропагандистом і практичним реалізатором методу бенчмаркінгу в управлінні конкурентоспроможністю вищих навчальних закладів є Л.Р.Прус [7]. Вчена пропонує розглядати бенчмаркінг не просто як метод аналізу, а як комплексний метод управління на основі перманентного співставлення з обраними еталонами, в ролі яких можуть використовуватися об'єкти дослідження у внутрішньому (підрозділи закладу) і зовнішньому середовищі ВНЗ (конкуренти, лідери галузі та організації інших галузей) [7].

Метою статті є дослідження зовнішніх проявів організаційної культури ВНЗ методом бенчмаркінгу (Benchmarking). Процес дослідження передбачає збір та розповсюдження найважливіших оперативних даних, експертне порівняння елементів організаційної ВНЗ для встановлення зразків, діагностики проблеми, визначення слабких та сильних сторін. Результатом бенчмаркінгу буде виділення оптимальної практики (Best Practice) формування зовнішніх елементів організаційної культури в інших ВНЗ або підрозділах досліджуваного ВНЗ, її впровадження для реалізації стратегічних напрямків розвитку Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича.

Бенчмаркінг імпонує нам тим, що з його допомогою відбувається ідентифікація найкращого підходу до організації різних аспектів діяльності ВНЗ без присвоєння статусу абсолютного зразка чи еталона обов'язкового для копіювання, і застосування якого буде гарантувати поліпшення діяльності вищої школи або дії окремої програми. ВНЗ після встановлення

програми, враховуючи свої кількісні та якісні відмінності та особливості, застосовує його до своїх потреб. Залежно від того, що порівнюється або яка інформація збирається, виділяють різні типи бенчмаркінгу. Серед різних типів бенчмаркінгу для дослідження зовнішніх проявів організаційної культури ВНЗ нами обрано зовнішній непрямий бенчмаркінг (більшість процесів бенчмаркінгу, що відбуваються сьогодні в Європі, мають саме цей характер). Характеристика «зовнішній бенчмаркінг» передбачає порівняння процесів, практичної діяльності великої групи аналогічних навчальних закладів, які належать до однієї і тієї самої сфери, але не є конкурентами. В нашому випадку це вищі навчальні заклади, структуровані нами на 6 груп. На наш погляд, така структура дає можливість не тільки виявити оптимальну практику формування та розвитку організаційної культури, але й дозволить диференціювати активність ВНЗ у цих процесах, залежно від форми власності та місця розміщення, а наявність в одному кластері ВНЗ з різними термінами існування розширює можливості аналізу. Об'єктом бенчмаркінгу є експліцитна (зовнішня) частина організаційної культури – явна, така, що відкрито проявляється, яку можна безпосередньо спостерігати, аналізувати і яка включає в себе матеріальні складові (гімн, герб, Статут, Кодекс корпоративної культури, архітектура і дизайн приміщень тощо) та частину духовної культури (традиції, звичаї, імідж). Інша частина організаційної культури – імпліцитна (неявна, така, що уявляється) – складається з норм, цінностей та переконань і може бути вивчена іншими методами діагностики – інтерв'ю, анкета, вербальна та невербальна техніка тощо. Структурні процедури, використані нами при проведенні бенчмаркінгу, представлені нижче:

1. Планування проекту – визначається потреба організації у змінах та покращенні, встановлюються ключові процеси та функції, проводиться оцінка ефективності діяльності організації. В ЧНУ ім. Федьковича розробляється Стратегічний план розвитку на 5 років (2011-2016 рр.), у перелік ключових функцій реалізації якого включена й організаційна культура. Організаційна культура дозволить орієнтувати всі підрозділи ВНЗ та його працівників на реалізацію загальної мети в рамках обраної місії, забезпечить її узгодження з можливостями підприємства, запитами споживача та інтересами працівників, полегшить спілкування посередництвом встановлення стійких комунікаційних зв'язків і головне – сформує найважливіші параметри існування організації на ринку – стабільність у змінних, гнучкість та здатність оперативно реагувати на зміни. Нині необхідно розробити механізми удосконалення/збереження наявних елементів організаційної культури та впровадження нових.

2. Дослідження. На цьому етапі кожній ключовій функції, що впливає на критичні фактори успіху організації, встановлюється характеристика, що

вимірюється індикатором. Моніторинг факторів дозволяє зробити висновки про якість освітньої послуги та можливість реалізувати всі завдання. Також обирається об'єкт порівняння, або кандидат у партнери. Об'єктом для порівняння було обрано 30 ВНЗ, було поділено на 6 груп: державні ВНЗ, розміщені в м. Києві; державні ВНЗ, розміщені в регіонах; недержавні ВНЗ, розміщені в м. Києві; недержавні ВНЗ, розміщені в регіонах; російські ВНЗ; найвідоміші закордонні ВНЗ. Основним критерієм вибору вітчизняних ВНЗ була можливість отримання інформації з Інтернет-сайту та готовність працівників співпрацювати в напрямку збору інформації. Не йшлося про вибір найкращих ВНЗ, а тільки про доступність інформації. Критерієм вибору російських ВНЗ була активність впровадження елементів організаційної культури. Шосту групу сформували найвідоміші (рейтингові) вищі навчальні заклади з міцними традиціями та потужною організаційною культурою.

У ролі індикаторів нами були обрані експліцитні (зовнішні) прояви організаційної культури:

1. Формалізоване положення про філософію та зміст існування.
2. Декларація місії.
3. Документальне оформлення корпоративної культури.
4. Традиції та ритуали.
5. Особистості.
6. Система управління якістю освіти.
7. Корпоративний імідж.
8. Символіка.
9. Система корпоративного інформування.
10. Організації.
11. Утилітарні культурні елементи.
12. Соціальні механізми.

3. Збір інформації. Збирається інформація про виконання ключових функцій власної організації, її сильних та слабких сторін, а також аналогічна інформація про партнерів по бенчмаркінгу. Для цього використовуються як первинні, так і вторинні дані. Інформація документально оформляється. Для дослідження нами було обрано метод непрямого бенчмаркінгу, або квазі-бенчмаркінг, що дозволив нам як інформаційні джерела використати Інтернет-сайти та корпоративну пресу ВНЗ, сайти та документи МОН України, публікації ЗМІ, опубліковані статистичні дані, широкодоступні показники діяльності освітніх закладів без активної участі досліджуваних ВНЗ. Хоча «чистим» непрямим бенчмаркінгом наше дослідження не є, оскільки співробітники більшості ВНЗ давали як особисті, так і телефонні інтерв'ю з питань, які вимагали уточнення. Інформація була нами зафіксована у вигляді набору таблиць з кожної групи ВНЗ.

4. Аналіз. На цьому етапі виявляється вся подібність та відмінність об'єктів, виявляються недоліки в роботі порівняно з партнерами, виявляються причини, що пояснюють наявність недоліків. Нами було сформовано декілька груп експертів: 1 група експертів – керівники ЧНУ (представники ректорату); 2 група експертів – представники професорсько-викладацького складу ЧНУ з науковими ступенями; 3 група експертів – представники професорсько-викладацького складу ЧНУ без наукових ступенів (асистенти, аспіранти); 4 група експертів – представники допоміжного персоналу ЧНУ; 5 група експертів – представники інших ВНЗ України; 6 група експертів – представники контактних аудиторій (абітурієнти, студенти, громадськість).

На основі експертних оцінок була виділена оптимальна практика застосування кожного з елементів організаційної культури ВНЗ, і зроблена спроба адаптувати його до потреб стратегічного розвитку Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича. У запропонованій статті ми наведемо тільки деякі приклади найкращої практики, які обрали експерти. Якщо розглядати такий елемент організаційної культури, як формалізоване положення про філософію та зміст існування, то експерти відзначили Університет «КРОК», який сформував «Декларацію щодо місії, стратегічної мети, основоположних цінностей та цілей Університету «КРОК». Ця декларація визначає основні напрями розвитку Університетської громади (викладачів, співробітників, студентів, слухачів) на період 2004-2010 років. Документ обсягом 2 сторінки містить чітке визначення місії, стратегічної мети, основоположних цінностей та цілей Університету. При аналізі традицій та ритуалів (суди було включено всі види святкувань, які проходять у ВНЗ, починаючи від іміджевих – дня відкритих дверей, наприклад, до благодійних вечорів та зустрічей з випускниками), то серед наших вітчизняних ВНЗ рекордсменом став Національний університет «Києво-Могилянська академія» та один з його ритуалів вшанування пам'яті одного з найвидатніших випускників – Григорія Сковороди. З академістечка вирушає святкова процесія, що прямує до пам'ятника, де, власне, і відбувається урочисте обмивання п'ятиметрового бронзового монумента. Під час церемонії на голову пам'ятника вдягається спеціально виготовлений бонет. Акція символізує очищення історії та відродження цінностей. Серед європейських ВНЗ була відзначена Alma Mater Studiorum Università di Bologna, або Болонський університет, де протягом навчального року проводиться близько ста позаурочних заходів – театральні вистави, фестивалі, виставки, фотовиставки, концерти, шоу, конференції, спортивні змагання та ін.

5. Впровадження адаптованих результатів. Цей етап є найскладнішим з усього процесу, оскільки успішні ідеї можуть справляти позитивний вплив на партнера і водночас бути абсолютно неефективними у власній

організації, а в гіршому випадку призвести до значних, негативних змін. Це пояснюється тим, що дві організації не можуть бути подібними у всьому, тому слід дуже обережно підходити до вибору об'єкта імітації.

В результаті бенчмаркінгу нами було подано кілька рекомендацій для впровадження їх у практику Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича. В рамках запропонованої статті ми наведемо декілька з них.

Внаслідок аналізу основних установчих документів Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича (ЧНУ), як представника державного класичного ВНЗ, можна зробити висновок про початок усвідомленого формування організаційної культури, хоча сьогодні в них відсутнє чітке визначення філософії, змісту існування, бачення та місії закладу університету. Ми б рекомендували сформуванню такого важливого документу, як «Декларація місії, стратегічної мети, основоположних цінностей, цілей та стратегічних напрямків розвитку Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича», який поряд з іншими складовими ляже в основу «Концепції розвитку Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича на 5 років». Окрім Декларації концепція повинна містити середньострокові програми розвитку окремих підрозділів і факультетів та дієву систему внутрішніх нормативно-правових актів.

Після оцінки варіантів документального оформлення корпоративної культури як «еталонного» документа експерти рекомендували використати для ЧНУ Кодекс корпоративної культури «Сибірського державного аерокосмічного університету імені академіка М.Ф. Решетньова». Відображення в Кодексі історії, сучасності та стратегії розвитку ЧНУ допоможе сформувати у кожного члена колективу – від викладача до студента – чітке розуміння свого призначення у розвитку національної економіки, свого значення у розвитку Чернівецької області на основі інтеграції навчальної та практичної підготовки, університету, роботодавців, місцевої спільноти, фундаментальних наукових досліджень та інноваційних підходів. Реалізації стратегії також сприяє конкретизація корпоративних цінностей, які торкаються українського суспільства в цілому, регіональної спільноти і усього колективу університету зокрема. В Кодекс необхідно внести права та обов'язки, прописані у Статуті, Колективному договорі та Регламенті ЧНУ, і водночас ми б рекомендували прописати етичні принципи корпоративної поведінки - взаємовідносини між Університетом та його співробітниками, обов'язки співробітників як гідних представників Університету, принципи взаємодії між підрозділами.

Експерти зауважили, що одним з важливих системоутворюючих елементів організаційної культури є корпоративні символи, критеріями якості яких є легке впізнавання, художня та естетична цінність, виражена

здатність до самоідентифікації як ВНЗ у цілому, так і його співробітників і студентів. Корпоративні символи ВНЗ єдині для всіх структурних підрозділів. Для ЧНУ ми пропонуємо розробити: Стандарт університетської символіки (Стандарт університетського бренда), де буде регламентовано статус і використання корпоративних символів (фірмові кольори, емблема, девіз, герб, прапор, гімн), сформовано єдиний шаблон вивісок, оголошень, затверджено систему бланків зі стандартами використання символіки, як то зроблено в Оксфорді; розробити Положення про університетські нагороди та відзнаки (як варіант – вища відзнака «На благо ЧНУ» 2-х ступенів, почесна грамота, листи подяки від адміністрації; Положення про почесні звання: «Заслужений викладач ЧНУ», «Заслужений працівник ЧНУ», «Ветеран праці ЧНУ», «Гордість ЧНУ», «Кращий студент ЧНУ ... року»). Такі нематеріальні форми заохочення співробітників та студентів Університету є найважливішою частиною формування корпоративного духу, стимулювання праці і навчання, і як наслідок – успішного розвитку.

На думку більшості експертів, нагальним є створення Асоціації випускників, яка є дієвим інструментом організаційної культури ВНЗ. У рейтинговій системі західних університетів одне з центральних місць посідає показник того, як випускники влаштувалися в житті. Робота з випускниками, створення клубів, асоціацій і служб із зв'язків з випускниками – це один зі стовпів організаційної культури університетів і, отже, важливий елемент формування їхнього іміджу та розвитку їх внутрішньої культури. Необхідно підтримувати міцні контакти зі своїми випускниками, стежити за їх подальшою долею, за необхідності надавати підтримку або, навпаки, приймати допомогу від своїх випускників. Випускники освоюють нові ролі в системі організаційної культури ВНЗ: беруть участь у наглядових радах ВНЗ, виступають у ролі спонсорів та меценатів, консультантів та керівників практики студентів, пропагандують ВНЗ у соціальному та бізнесовому середовищі, люблять інтереси ВНЗ в органах влади, продовжують навчання в системі безперервної освіти тощо.

5 серпня цього року в Україні розпочала свою роботу Міжнародна громадська організація «Міжнародна асоціація випускників вищих навчальних закладів України», створена за ініціативи вищих навчальних закладів України та їх випускників з числа іноземців, а також сприяння Верховної Ради України, Міністерства закордонних справ України та Міністерства освіти і науки України. Зараз в Європі не знайдеться жодного ВНЗ, в якому не функціонувала б асоціація випускників.

Нами ініційовано та розроблено сайт «ЧНУшники» (Інтернет-адреса – mih.cv.ua), завданням якого є: формування бази випускників економічного факультету ЧНУ з 1977 р.; налагодження зв'язку з випускниками економічного факультету ЧНУ; збереження дружніх та ділових стосунків між поколіннями випускників; полегшення зв'язку між

випускниками; забезпечення бази практики та працевлаштування тощо. Створення сайту – це тільки початок роботи, далі необхідно його просувати як будь-який інший продукт: реклама, комплекс заходів публіч-релейшнз (замітки в пресі, прес-конференції, прес-релізи), активне залучення неформальних засобів комунікації, мобільний маркетинг, а надалі активне використання інтерактивних технологій підтримки зв'язків з випускниками.

Серед інфраструктурних елементів організаційної культури ВНЗ особливу увагу експерти звернули на створення матеріальних умов для людей з обмеженими можливостями здоров'я, що поряд з гуманним, милосердним та дбайливим ставленням до них є «індикатором зрілості та цивілізованості суспільства будь-якої держави» [1, с.112], а ми б доповнили і окремого ВНЗ у цілому. Цей елемент включає: широкий вибір організації навчального процесу (це і віртуальні, дистанційні форми навчання, і інтегровані (інклюзивні) форми); наявність підручників та навчальних посібників; створення фізичних умов для переміщення – пандуси, ширина коридорів, ліфти. Низка проектів, направлених на розв'язання проблем адаптації в сучасному суспільстві інвалідів і людей з обмеженими можливостями, були реалізовані в Соломоновому університеті. Також як приклад ми б хотіли навести досвід економічного факультету Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича, на якому повноцінно навчаються студенти з обмеженими можливостями. Оскільки корпус економічного факультету є історичною спорудою, кардинальну перебудову здійснити не можна, а відсутність ліфтів ускладнює переміщення студентів з обмеженими можливостями, їхні однокурсники самі переносять їх на третій поверх, при формуванні розкладу деканат підбирає аудиторії, а викладачі проводять консультації у зручному місці. Як правило, студенти з обмеженими можливостями здоров'я є гарними учнями й активно беруть участь у загальнофакультетських заходах, наукових дослідженнях, є переможцями конкурсів. На рівні МОН видано наказ про дії щодо запровадження інклюзивного навчання [4], ВНЗ як більш автономні структури можуть самостійно розробити Плани запровадження цих та інших форм організації навчання осіб з обмеженими можливостями.

Таким чином, удосконалення/збереження наявних елементів організаційної культури та виважене впровадження нових утворюють культурну конфігурацію вищого навчального закладу, що характеризує його загальний стиль, гнучкість та стійкість, взаємодоповнюють один одного, а не превалюють один над одним. Параметри, що впливають на тип і характер організаційної культури, створюють основу для комплексної програми її дослідження, необхідно провести діагностику існуючого та бажаного типу організаційної культури кожного з факультетів ЧНУ,

розробити шляхи трансформації стратегії ВНЗ, сформувані алгоритм необхідних перетворень тощо.

Список використаних джерел:

1. Вища освіта України - європейський вимір: стан, проблеми, перспективи (продовження) // Вища шк. — 2008. — №6. — С. 92-125.
2. Голубева Т.Г. Бенчмаркинг как инструмент достижения успеха / Т.Г.Голубева // Качество. Инновации. Образование. — 2002. — №4. — С.21-25.
3. Евдокимова Я.Ш. Бенчмаркинг как методология совершенствования управления российскими вузами / Я.Ш.Евдокимова // Университетское управление: практика и анализ. — 2005. - №5. — С.27-37
4. Про затвердження Плану дій щодо запровадження інклюзивного навчання у загальноосвітніх навчальних закладах на 2009-2012 роки. Наказ МОН № 855 від 11.09.2009.
5. Прус Л. Р. Управління конкурентоспроможністю вищих навчальних закладів на засадах бенчмаркінгу. - Рукопис. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 - економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). - Тернопільський національний економічний університет, Тернопіль, 2008.
6. Прус Л. Р. Управління конкурентоспроможністю вищих навчальних закладів на засадах бенчмаркінгу. - Рукопис. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 - економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). - Тернопільський національний економічний університет, Тернопіль, 2008.
7. Прус Л. Р. Управління конкурентоспроможністю вищих навчальних закладів на засадах бенчмаркінгу. - Рукопис. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 - економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). - Тернопільський національний економічний університет, Тернопіль, 2008.
8. Сайт Незалежного казахстанського агентства із забезпечення якості в освіті (НКАОКО) <http://nkaoko.kz/accreditation/glossary>
9. Санжина О.П. Современные инструменты и методы менеджмента: проблемы и направления использования /О.П.Санжина, И.В.Имедеева // Качество. Инновации. Образование. — 2006. - №3. - С.31-35
10. Camp R. The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performances. — Quality Press, Milwaukee, USA, 1989.