

БЕНЧМАРКИНГ ДЛЯ ВУЗОВ

Учебно-методическое пособие

Князев Е.А., Евдокимова Я.Ш.

Москва

Университетская книга - Логос

2006

Князев Е.А., Евдокимова Я.Ш.

Бенчмаркинг для вузов: Учебно-методическое пособие. - М.: Университетская книга, Логос, 2006. – 208с.

ISBN 5-98704-133-3

Сведения об авторах

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.

Глава 1. Современные требования к управлению в сфере образования.

- 1.1. Развитие сферы образования в России
- 1.2. Современные инструменты управления.
- 1.3. Инструменты управления в российском образовании. Стратегический подход к управлению.

Глава 2. Бенчмаркинг в системе высшего образования.

- 2.1. Из истории бенчмаркинга.
- 2.2. Бенчмаркинг и высшее образование в информационных ресурсах.
- 2.3. Опыт применения бенчмаркинга в зарубежных системах образования.
- 2.4. Российский опыт.

Глава 3. Методология бенчмаркинга: разнообразие подходов.

- 3.1. Основные принципы бенчмаркинга.
- 3.2. Виды бенчмаркинга.
- 3.3. Методы сравнения и анализа данных.
- 3.4. Модели бенчмаркинговых проектов.

Глава 4. Практический бенчмаркинг.

- 4.1. Схема бенчмаркингового проекта.
- 4.2. Обеспечение проекта.
 - 4.2.1. Рабочая группа. Обучение основам бенчмаркинга
 - 4.2.2. Выделение ресурсов.
- 4.3. Самооценка.
- 4.4. Изучение и документирование текущей практики. Процессный подход.
 - 4.4.1. Критерии, индикаторы.
 - 4.4.2. Построение карты процесса.
 - 4.4.3. Методики и программные средства моделирования бизнес-процессов
- 4.5. Определение партнера по бенчмаркингу. Кодекс бенчмаркинга.
- 4.6. Сбор данных. Информационно-технологическая поддержка.
- 4.7. Анализ расхождений, выработка рекомендаций.

4.8. Разработка и внедрение программ изменений.

Заключение.

Библиография.

Приложения.

Приложение 1. Кодекс бенчмаркинга Американского центра производительности и качества (American Productivity and Quality Center).

Приложение 2. Выборочные показатели из руководства по бенчмаркингу для Австралийских университетов.

Приложение 3. Анкеты (опросные формы) для сбора информации по организации международного сотрудничества и инновациям в образовательной деятельности в вузах-партнерах.

Приложение 4. Критерии сравнительного анализа и оценки деятельности вузов-партнеров.

Приложение 5. Квалиметрическая шкала для оценки деятельности вуза в соответствии с разработанными критериями.

Приложение 6. Матрица сравнительного анализа по образовательному процессу в вузах-партнерах на основе опросных форм, разработанных в Университете Оулу (Финляндия) (фрагмент заполнения).

Приложение 7. Форма для составления базовой карты процесса.

Приложение 8. Матрица сравнительного анализа данных организаций-партнеров.

ВВЕДЕНИЕ

Конкурентоспособность вузов, повышение качества образовательных услуг является одним из главных императивов современной государственной образовательной политики, залогом успешного реформирования российской экономики. Присоединение России к Болонскому процессу означает, что Россия, наравне с остальными участниками процесса, приняла на себя обязательство по реализации определенной программы действий в сфере обеспечения качества. В наши дни, когда образование становится все более массовым, ориентированным на потребителя, процессы управления должны опираться на достоверные данные для оценки эффективности и качества, эффективного использования ресурсов, снижения издержек. Одним из направлений решения данных вопросов является применение современных управленческих технологий, среди которых видное место занимает бенчмаркинг.

«Бенчмаркинг – это процесс выявления, изучения и адаптации лучшей практики и опыта других организаций для улучшения деятельности собственной организации» (Skelton, [1]).

Рассматриваемая в этой работе методология, разумеется, не является единственно действенной и эффективной для повышения качества и совершенствования деятельности вузов. В сфере менеджмента предложено и используется множество средств и технологий, которые с успехом могут применяться (и применяются) в системе высшего образования: всеобщий менеджмент качества (TQM), стандартизация по версии ИСО 9000, система сбалансированных показателей (BSC) и некоторые другие. Выбор за вузами. Но можно смело утверждать, что те, кто стремится выйти в лидеры, кто стремится не просто к выживанию, но к процветанию, следят за новинками в области менеджмента, изучают конкурентов, партнеров и стараются использовать все имеющиеся преимущества того или иного управленческого подхода. И бенчмаркинг в этом процессе является незаменимым инструментом определения и адаптации лучшего опыта, лучшей практики, лучших образцов.

Современные концепции качества задают некоторые принципы, критерии качества, обязательные характеристики качественно функционирующих систем (организаций или процессов), в общем и целом довольно схожие между собой. Каждая концепция качества является одновременно и инструментом его совершенствования, поскольку задает определенную технологию непрерывного улучшения. Можно сказать, что бенчмаркинг является

всего лишь инструментом в достижении или улучшении качества, совершенствования процессов и продуктов в соответствии с критериями современных концепций качества. Это в значительной мере справедливо, поскольку - и мы увидим это в дальнейшем - реализация процесса бенчмаркинга значительно облегчается, если методология бенчмаркинга встроена в систему управления качеством, например в свете концепции всеобщего управления качеством TQM. В то же время, можно смело утверждать, что методология бенчмаркинга сама задает ориентиры качества, ведь главное в бенчмаркинге – выбор эталона, лучшей практики для последующей адаптации в собственной деятельности. По каким принципам отбирается данный эталон – это внутреннее дело организации, как, впрочем, и само понимание качества. Однако в условиях возрастающей конкуренции и процессов глобализации организациям приходится искать некие согласованные, всеми разделяемые понятия и критерии качества.

«Работы по вопросам оценки, мониторинга и управления качеством в образовании, при всей неоднозначности происходящего в этой сфере в настоящее время, необходимо расширять и интенсифицировать. Значимость проблемы обеспечения качества, независимо от степени формализации этого понятия и различий в понимании его содержания, будет возрастать с каждым днем» (Кравцова, Куклин, [7]).

По данным многих аналитиков методология бенчмаркинга за последние годы сохранила и даже расширила круг сторонников. И не только в производственной сфере. Все большее число организаций сферы услуг, а также правительственные агентства начали открывать для себя преимущества бенчмаркинга и применять его для улучшения своих процессов и систем.

В России подобных примеров пока не так много. Однако, деловой мир уже обратил внимание на бенчмаркинг, и есть первые примеры проведения соответствующих сравнительных исследований. Отечественной сфере образования еще предстоит первые шаги в этой области, но уже сейчас видны предпосылки для успешного использования бенчмаркинга российскими вузами.

В академической среде распространено мнение: лучший способ понять – это объяснить другому. Это как раз про бенчмаркинг. Если сможешь рассказать партнерам или даже конкурентам о своей успешной практике и о том, как этого добиться, сам еще лучше узнаешь свою организацию и найдешь дальнейшие пути улучшения. Заметим, кстати, что

не только информация о собственных успехах может быть полезна - из неудачного опыта других тоже нужно уметь делать выводы.

В данном методическом пособии подробно описывается процесс бенчмаркинга, даются основные понятия и примеры использования этой методологии как в бизнесе, так и в сфере высшего образования. Авторами использован и переработан собственный опыт проведения бенчмаркинговых проектов, опыт других отечественных и зарубежных специалистов.

Первая глава посвящена анализу современных тенденций в системе образования и используемых как вузами, так и бизнес-организациями, инструментов управления. Дается изложение концепции стратегического подхода к управлению современными университетами.

Во второй главе рассматриваются вопросы применимости бенчмаркинга как инструмента управления в контексте высшего образования, приводятся примеры российского и зарубежного опыта.

Третья глава описывает разнообразие подходов методологии бенчмаркинга, основные принципы, виды и модели бенчмаркинговых проектов. Особое внимание уделено методам сравнения и анализа данных.

В четвертой главе приведены полезные сведения и рекомендации по практической реализации бенчмаркингового проекта, начиная с планирования работы и заканчивая и внедрением изменений. Поясняется понятие управления организационными изменениями в рамках стратегии бенчмаркинга. Подробно обсуждаются вопросы изучения и документирования текущей практики вуза на основе процессного подхода, методы моделирования бизнес-процессов.

В приложениях собраны иллюстрирующие материалы из практики реальных проектов, опросные формы для сбора информации о практике вуза-партнера, сравнительные таблицы, пример кодекса бенчмаркинга и другие полезные данные.

Библиографический список содержит информацию об источниках в печатных и электронных средствах информации, которые использовались авторами в процессе подготовки пособия.

Решающее значение для выхода этой работы имели Федеральная программа развития образования и Национальный фонд подготовки кадров. Программа и выполненный в ее рамках проект «Совершенствование и развитие управленческой практики университетских комплексов на основе консалтинга с использованием элементов методологии бенчмаркинга» (Госконтракт № 1022 от 21 мая 2004 г.) под руководством Е.А.Князева позволили консолидировать наши представления о бенчмаркинге и его месте в управле-

нии. Национальный фонд подготовки кадров и его моральная и материальная поддержка сделали данное издание реальностью.

Авторы выражают свою признательность всем своим коллегам и партнерам за сотрудничество, помощь и доброжелательность.

1	СОВРЕМЕННЫЕ ТРЕБОВАНИЯ К УПРАВЛЕНИЮ В СФЕРЕ ОБРАЗОВАНИЯ
----------	--

1.1. РАЗВИТИЕ СФЕРЫ ОБРАЗОВАНИЯ В РОССИИ.

В наши дни наблюдается ускорение изменений во многих сферах деятельности, жизнь становится всё более непредсказуемой. Знание быстро стареет, и объёмы его производства стремительно растут. Меняется собственно парадигма научного знания и образования. Сегодня в понятия профессионализма, образованности, ответственности общество вкладывает иное содержание, чем прежде.

Изменились сами ожидания общества от сферы высшего образования. Жизнь всё настойчивее и жестче требует от университетов стать более динамичными, гибкими и чувствительными к социальным, научно-техническим, технологическим и экологическим потребностям, стать способными работать более продуктивно и эффективно, способными к инновациям и международной конкуренции. И с каждым днем эти утверждения становятся все более актуальными.

Можно констатировать, что в России, как и во многих странах мира, произошло усиление влияния и роли правительств в отношении высшего образования, проявившееся прежде всего в *рационализации бюджета и нарастании пресса эффективности*. От вузов ожидают больше выпускников, исследований, услуг за меньшие деньги. Эффективность стала важным кредо политики в сфере высшего образования ведущих стран мира в последнюю четверть двадцатого столетия, повлекшим за собой важные последствия в процессах управления на институциональном уровне и в характере контрактных отношений правительства с учреждениями высшего образования.

Помимо продолжающегося развития тенденций, связанных с расширением негосударственного сектора образования и сектора дистанционного обучения, диверсификацией образовательных программ, изменением конъюнктуры спроса на выпускников вузов, за прошедший период произошли и другие серьезные изменения, в том числе, обусловленные внешними и внутренними факторами.

Среди *внутренних факторов* основными являются принятие Концепции модернизации российского образования на период до 2010 г. и утверждение Приоритетов развития сферы образования в 2006-2010 годах, введение нового бюджетного и налогового законодательства, переход к конкурсному порядку размещения государственного задания на

подготовку специалистов с высшим профессиональным образованием, вступление эксперимента по введению Единого государственного экзамена (ЕГЭ) в заключительную стадию и другие.

Ко *внешним факторам* можно безусловно отнести Болонский процесс в Европе и официальное присоединение к нему России, подготовку вступления России во Всемирную торговую организацию (ВТО).

Цель проводимой в настоящее время Правительством РФ бюджетной реформы — создать более эффективные бюджетные организации, функционирующие для достижения общественно-значимого результата, что предполагает осуществление серьезных изменений в структуре бюджетного сектора.

Произошедшие и происходящие изменения в российском образовательном законодательстве (принятые поправки к законам РФ «Об образовании» и «О высшем и послевузовском образовании» и проекты законов о новых организационно-правовых формах для вузов) существенно влияют на выбор стратегии развития вуза, еще более актуализируют разработку прогнозов развития ситуации, проведение анализа для выработки модели поведения вуза в новых условиях [2].

Введение ЕГЭ, демографические процессы и породивший неугасаемые дебаты эксперимент по введению Государственных именных финансовых обязательств (ГИФО) заставили вузы в значительной степени изменить свои взгляды на рынок труда и на абитуриентов.

В соответствии с утвержденной Правительством РФ в 2001 году Концепцией модернизации российского образования на период до 2010 года главная задача российской образовательной политики – обеспечение высокого качества образования на основе сохранения его фундаментальности и соответствия актуальным и перспективным потребностям личности, общества и государства. В 2004 году Правительство РФ определило совершенствование качества образования как один из стратегических приоритетов развития.

Проблема качества стала важнейшим фактором повышения уровня жизни, экономической, социальной и экологической безопасности современного общества. Качество предопределяется теперь более широким множеством критериев, соответствующим расширяющемуся социальному спектру вовлекаемой экспертизы. В эпоху стремительного развития наукоемкого производства и спроса на высоко квалифицированные кадры важно уметь правильно определять, что есть “хорошая наука”, что есть “хорошее образование”. Критерии становятся более композиционными, более многомерными.

Ситуацию в области качества образования в нашей стране нельзя назвать благополучной, хотя достаточно много шагов предпринимается как на федеральном, так и на ин-

ституциональном уровне. Можно утверждать [3], что с конца 80-х годов XX века происходит существенное снижение качества образовательного и исследовательского процессов в высшей школе России. Это приводит к потере авторитета российской образовательной системы на международном уровне, которым она пользовалась в предшествующие годы, особенно в области фундаментального образования. Сложившееся положение обусловлено множеством объективных и субъективных причин, которые обстоятельно анализируются многими российскими специалистами.

В России, как и в большинстве других развитых стран, существует государственный контроль за качеством высшего профессионального образования (ВПО). Он направлен на обеспечение единой государственной политики в области ВПО, повышение качества подготовки специалистов, рациональное использование средств федерального бюджета, выделяемых на финансирование системы ВПО. Система государственного контроля качества ВПО в настоящее время поддерживается процедурой комплексной оценки деятельности вузов, совмещающей процедуры лицензирования, аттестации и государственной аккредитации.

Тем не менее, практика свидетельствует, что государственный контроль качества образования не обеспечивает в полной мере удовлетворение современных требований потребителей образовательных услуг. Как показывает опыт многих зарубежных и отечественных предприятий и организаций, внедрение принципов менеджмента качества как одной из составляющих общего менеджмента организации является наиболее эффективным средством совершенствования системы управления и повышения качества образования в современных условиях.

Присоединение России к Болонскому процессу означает, что Россия, наравне с остальными участниками процесса, приняла на себя обязательство по реализации определенной программы действий в сфере обеспечения качества, поскольку качество высшего образования лежит в основе развития общеевропейского пространства высшего образования. Однако повысить качество высшего образования и подготовки специалистов лишь за счет совершенствования системы внешнего контроля и методов оценки деятельности вузов не представляется возможным.

«Инспектирующий механизм работы над качеством никогда не имел успеха в промышленности (в чем продолжают убеждаться многие промышленные компании), и этот механизм не может являться моделью, которая поможет успешно управлять высшими учебными заведениями в 21 веке» (Нуждин, Кадамцева, Пантелеев, Тихонов, [4]).

Качество во многом зависит от наличия в вузе системы обеспечения и внутривузовских гарантий качества научной и учебной деятельности. Перед современными университетами встают качественно новые организационные и управленческие вопросы.

1.2. СОВРЕМЕННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ.

В современном понимании качество – это комплексное понятие, характеризующее эффективность всех сторон деятельности организации: разработка стратегии, организация производства, маркетинг и т.д. Это ведет к увязыванию задач, возникающих в рамках концепции качества, с миссией организации, ее видением, стратегическими целями и т. п. [5].

На сегодняшний день существует множество направлений повышения эффективности, совершенствования деятельности организаций. Неоспоримость использования инноваций как основы достижения стратегического конкурентного преимущества не требует особых доказательств. Каждая успешная компания применяет свою собственную стратегию, используя как новые технологии, так и новые методы работы. После того, как компания достигает конкурентных преимуществ, благодаря нововведениям, она может удерживать их только с помощью постоянных улучшений. «Конкуренты сразу же и обязательно обойдут любую компанию, которая прекратит совершенствование и внедрение инноваций» [6]. К числу современных инструментов, позволяющих достичь желаемого уровня качества или конкурентного преимущества, относятся стратегическое планирование (Strategic Planning), всеобщий менеджмент качества (Total Quality Management), реинжиниринг бизнес-процессов (Business Process Reengineering), непрерывное улучшение качества (Continuous Quality Improvement), метод сбалансированных показателей (Balanced Score Card) и многие другие. В этом ряду свое достойное место занимает и метод бенчмаркинга (Benchmarking).

Бенчмаркинг – это процесс выявления, изучения и адаптации *лучшей практики* и опыта других организаций для улучшения деятельности собственной организации (организации со схожими процессами, в своей отрасли, независимо от отраслевой принадлежности, в своей стране или за рубежом) [1]. Термин «лучшая практика» относится к подходам и методам, обеспечивающим получение выдающихся результатов, инновационным в плане использования технологий и ресурсов и получившим признание потребителей и экспертов [8].

Можно смело утверждать, что бенчмаркинг прекрасно вписывается во многие, в том числе упомянутые выше, методики совершенствования процессов как один из их элементов или шагов. Например, реинжиниринг бизнес-процессов (БПР) предполагает кардинальное улучшение основных показателей деятельности компании путем моделирования, анализа и перепроектирования существующих бизнес-процессов [9]. Статистика показывает, что методика БПР дает в среднем 5-10 процентов улучшений, в то время как дополнительное применение бенчмаркинга в этом процессе может способствовать увеличению этих показателей до 50-70 процентов [8,10].

Однако, было бы неправильным отнести бенчмаркинг исключительно к методикам локального улучшения каких-то сторон деятельности и процессов. Бенчмаркинг – это не просто инструмент качества, но и, по мнению многих менеджеров передовых компаний, «один из главных инструментов, который может (и должен) помочь компании ... для выстраивания собственной стратегии ... для достижения лучших результатов» (Семенов, 2003).

По данным американской консалтинговой компании Bain&Co [11], которая в течение десяти лет, начиная с 1993 года, проводила исследования среди более 6000 компаний по всему миру, последние несколько лет бенчмаркинг входит в тройку самых распространенных методов управления бизнесом в крупных международных корпорациях (рис. 1.1), среди которых:

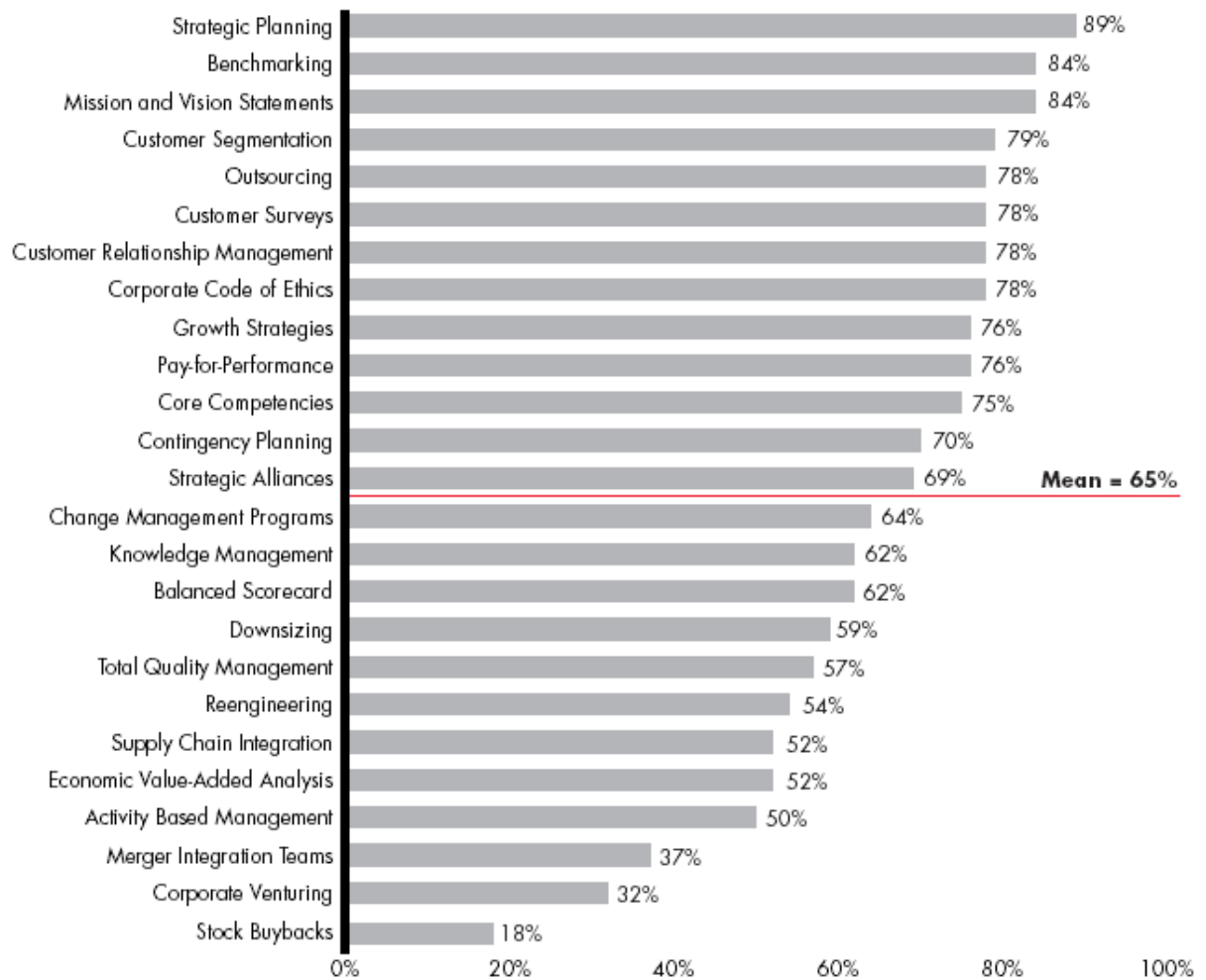
- (1) стратегическое планирование - разработка всеобъемлющей программы ориентации на долгосрочный успех (используется в 89% компаний);
- (2) бенчмаркинг – совершенствование деятельности через нахождение и применение лучших бизнес-практик (используется в 84% компаний);
- (3) миссия и видение – описание будущего компании и методов его достижения (также используется в 84% компаний).

По оценкам российских авторов [12], бенчмаркинг также сохранил свои позиции и продолжает успешно помогать организациям совершенствоваться. Кроме того, среди подходов, которые будут развиваться в XXI веке и активно влиять на ситуацию, выделяют:

- систему экономики качества,
- сбалансированную систему показателей;
- теорию обучающихся организаций;
- управление знаниями;
- теорию и практику управления изменениями и др.

Причина популярности бенчмаркинга легко объяснима: он помогает относительно быстро и с меньшими затратами совершенствовать бизнес-процессы. Он позволяет понять, как

работают передовые компании, и добиться таких же или, возможно, даже более высоких результатов.



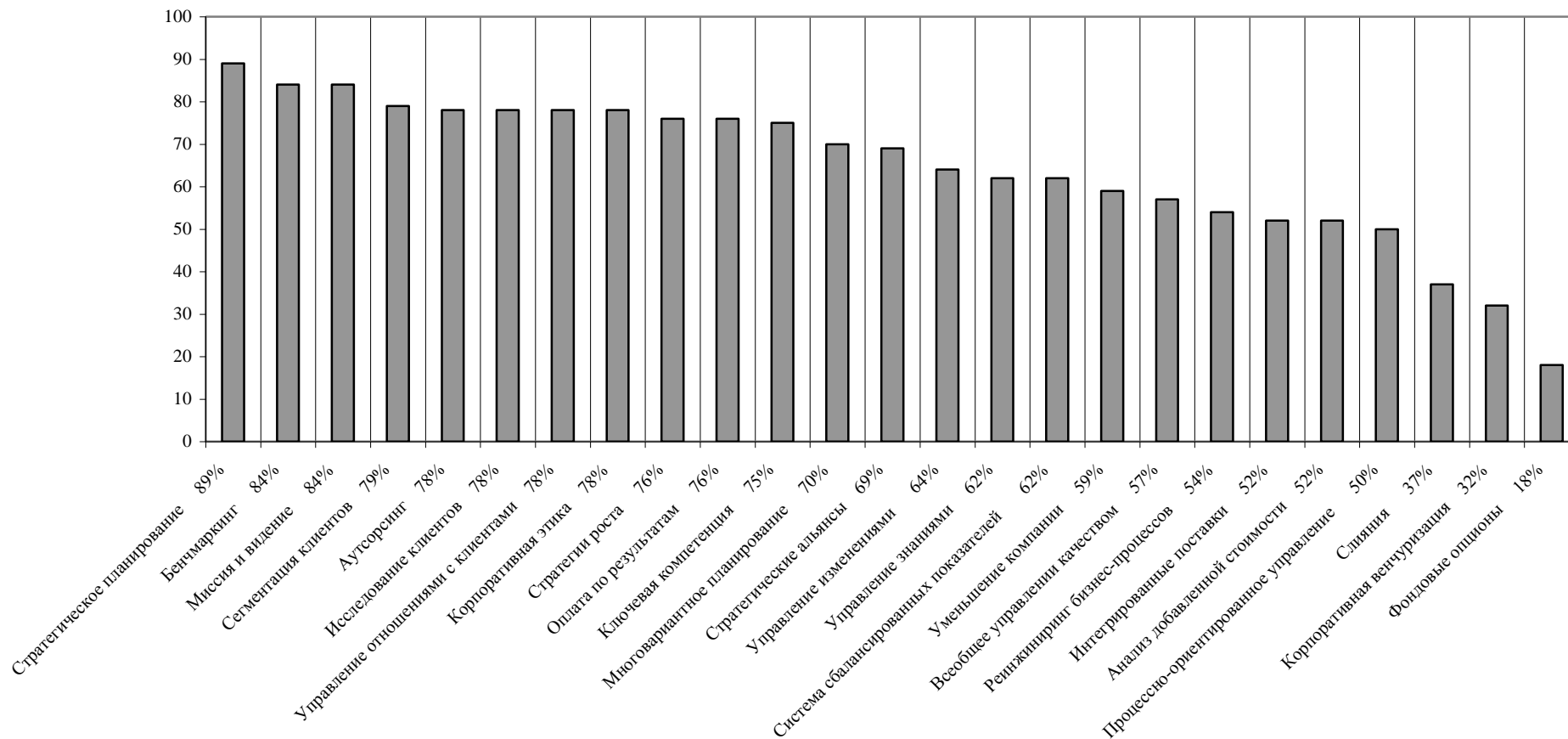


Рис. 1.1. Наиболее используемые инструменты управления компаниями.

Источник: Rigby D. «Management Tools 2003. An Executive's Guide», Bain & Company Inc., Boston, 2003

Российские предприниматели, которые лишь недавно начали осваивать инструменты бенчмаркинга, видят его ценность не только в том, что отпадает необходимость изобретать велосипед, но и в том, что «возникает возможность разработать и собрать собственную модель велосипеда, которая будет максимально эффективна на дорогах именно вашего бизнеса» [13].

Данные упомянутого выше опроса компании Bain&Co свидетельствуют, что большинство организаций имеет в своем арсенале и регулярно использует в среднем 16 из известных на сегодня управленческих технологий. Какие именно – зависит от структуры компании, организационной культуры, процессов управления. В каждом конкретном случае, в каждой конкретной организации пользу могут принести разные методики. От одних компании со временем отказываются как от неэффективных, другими продолжают успешно пользоваться. При этом нужно иметь в виду, что наиболее используемый инструмент – не всегда наиболее эффективный. В течение некоторого времени это может быть просто дань моде. Так, по степени удовлетворенности результатами применения упомянутых выше 25 наиболее используемых инструментов управления бенчмаркинг продвинулся с 11-го места в 2000 году на 6-е в 2002-м. В то же время такой популярный подход как миссия и видение не принес желаемых результатов и в рейтинге удовлетворенности опустился с 6-го места в 2000 году на 21-ю позицию в 2002-м [11].

1.3. ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ В РОССИЙСКОМ ОБРАЗОВАНИИ. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ.

Как уже отмечалось ранее, система образования в России испытывает необходимость в совершенствовании, повышении качества и удовлетворении своих потребителей в лице личности, общества, государства. Данный процесс и проблемы, с ним связанные, широко обсуждаются вузовской общественностью нашей страны, а также рядом зарубежных экспертов [4, 14-21]. Последняя четверть минувшего столетия отмечена высокой активностью в научно-исследовательских работах, аналитических и инновационных проектах, посвященных проблемам университетского образования, подходам к совершенствованию управления университетами на национальном, региональном и институциональном уровнях, вопросам обновления содержания образования и методик обучения, качеству и эффективности.

Несомненно, слепой перенос практики применения методов управления, присущих бизнесу, в среду высшего образования, скорее всего, вызовет отторжение и неприятие

этих методов академическими кругами. Многие из них просто не приемлемы в нашем контексте в силу специфики отрасли, процесса «производства» и результатов:

«Среди людей творческих профессий сильна естественная антипатия к любому контролю над их деятельностью, в частности и к контролю над качеством. Считается, что контроль подавляет творческие способности, прежде всего креативные, и что методы, позволяющие оценивать уровень качества, не могут быть внедрены в сферу деятельности, не относящуюся к разряду «производящих стиральные порошки». По сути дела, в отношении труда инженеров, ученых, дизайнеров, журналистов, поваров, актеров и прочих представителей творческих профессий подобные высказывания не столь уж и безосновательны» (Михайлова, [22]).

Однако, практика управления свидетельствует в пользу применения этих методов. Очень важен здесь анализ опыта применения данных инструментов в российском образовательном и культурном контексте, анализ тех нюансов, которые осложняют (или, напротив, облегчают) данный процесс.

Совокупный арсенал средств эффективной организации и управления университетской деятельностью – это *стратегический университетский менеджмент и профессиональное управление*, уже ставшие нормой в системах образования развитых стран, успешно осваиваемые странами Центральной и Восточной Европы, Юго-Восточной Азии, Австралии, ЮАР. Россия стоит на пороге осмысления и использования этого опыта. К сожалению, «приходится констатировать, что стратегический подход к управлению – жизненно необходимый в условиях динамичных изменений – не стал доминирующей парадигмой, концептуальной основой для построения управленческой деятельности в российских вузах» [23].

Университеты принципиально отличаются от работающих на прибыль коммерческих фирм, так как у них высшие социальные цели, большая общественная ответственность и широкий спектр акционеров (государство в целом, органы управления образованием, промышленные предприятия, студенты, абитуриенты и другие). Однако они могут только выиграть, если примут на вооружение в своей деятельности два базовых принципа современного менеджмента – производительность и эффективность.

Производительность связана с минимизацией затрат. В противовес многообразию задач и целей, которым могут следовать университеты, повсюду в мире они обычно сталкиваются с относительной нехваткой ресурсов (люди, инфраструктура, деньги). Эта не-

хватка является базовой аксиомой всех экономических размышлений. Когда эта тривиальная истина принимается, любое учреждение – будь то частное или общественное – должно логически следовать правилу минимизации затрат. В любой организации сдерживание затрат требует адаптированной организационной структуры, системы принятия и исполнения решений, оптимальной инфраструктуры для реализации запланированных замыслов, методов распределения бюджетных средств, системы учета и структуры вознаграждения для стимулирования деятельности.

В научно-образовательной сфере эффективное управление нацелено на «максимизацию эффективности процессов, проявляющуюся в постоянном росте уровня качества предоставляемых продуктов и услуг, при условии комплексного соблюдения требований ГОСТ Р ИСО 9000:2001» [24]. Отметим, что основными потребителями для высших учебных заведений необходимо рассматривать [20]:

- государство и его институты, формирующие перспективный план развития науки и техники;
- промышленные предприятия и предприятия сферы услуг, выступающие в роли корпоративных клиентов образовательных учреждений;
- студентов, непосредственно участвующих в образовательном процессе и способных оказывать влияние на качество образовательных услуг образовательных учреждений.

Эффективность связана с целевой ориентацией. Если производительность – это то, “как делать вещи правильно”, то эффективность – это то, “как делать правильные вещи”, это о поиске направления, о выборе того, что делать и не делать. В этом смысле тесно связанными можно было бы считать следующие вопросы: должен ли конкретный университет заниматься высокоспециализированными исследованиями или больше концентрироваться на массовом образовании; должен ли он идти в сферу дистанционного обучения, проектного обучения или образования для взрослых; должен ли он выбрать фундаментальные исследования или более доходные в финансовом отношении прикладные исследования, разработку технологий или создание какого-то продукта; должен ли он концентрироваться на немногочисленных центрах превосходства международного уровня или распределять исследовательские деньги среди всех коллег; какие сети сотрудничества или альянсы следует развивать университету и так далее. Вопросы эти лежат в сфере того, что принято называть стратегическим менеджментом [14].

К началу XXI века ведущие российские университеты пришли к осознанию своей инновационной миссии в области повышения качества образования. Разработки в области менеджмента качества сегодня рассматриваются вузами как необходимое условие их кон-

курентоспособности. Созданы определенные системы обеспечения качества, которые могут быть полезны другим вузам [3]:

- система организации и управления образовательного процесса на основе кредитно-модульной («нелинейной») организации учебного процесса и стимулирующего механизма расчета заработной платы кафедр и профессорско-преподавательского состава (Российский университет дружбы народов РУДН);
- компьютерная система контроля качества организации и обеспечения учебного процесса (Ивановский государственный энергетический университет; Московский государственный технологический университет СТАНКИН);
- организация учебно-воспитательной и методической работы преподавателей и кафедр (Ростовский институт инженеров транспорта, Тюменский государственный университет, Кабардино-Балкарский госуниверситет);
- проектно-ориентированные методы обеспечения качества образовательного процесса, основанные на принципах «TQM - Total Quality Management» (Томский политехнический университет);
- построение систем управления качеством на основе стандартов системы управления ISO серии 9000 (Московский государственный технологический университет «СТАНКИН», Московский институт стали и сплавов МИСиС-ТУ);
- создание (экспертно-аналитических) центров обеспечения качества образовательного процесса (Санкт-Петербургский государственный электро-технический университет «ЛЭТИ»);
- создание кафедр, программ и подготовка специалистов в области «управления качеством» для обеспечения указанных программ качества образовательного процесса (Санкт-Петербургский государственный электро-технический университет «ЛЭТИ»);
- проектно-ориентированный подход к организации учебного процесса на основе принципов междисциплинарности и гибкости организационных учебно-научных структур (Нижегородский государственный университет).

Так что же такое качество в сфере образования? В новой версии стандартов серии ГОСТ Р ИСО 9000-2001 определение качества таково: «Качество – степень соответствия присущих объекту характеристик установленным требованиям» [25]. Под объектом понимается деятельность или процесс, продукция или результат предоставления услуги, организация или система, или некоторая их комбинация. Поэтому, когда говорят о качестве, обычно выделяют качество результатов деятельности (процесса), качество самих процессов и качество системы или организации деятельности (рис.1.2).

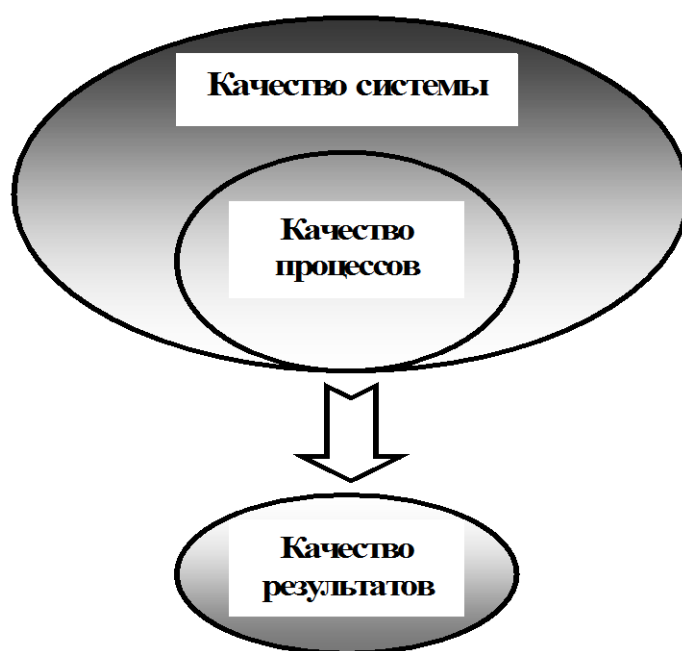


Рис. 1.2. Взаимосвязь качества системы или менеджмента организации, качества процессов и качества результатов деятельности.

Источник: Пузанков Д.В., Олейник А.В., Соболев В.С., Степанов С.А. Методические рекомендации по применению стандартов серии ГОСТ Р ИСО 9000-2001 в высших учебных заведениях. - СПб.: Изд-во СПбГЭТУ «ЛЭТИ», 2003. - 220с.

По мнению некоторых авторов, качество результатов образовательной деятельности определяется качеством знаний, навыков и умений выпускников вузов, их активной гражданской позицией, уровнем культуры и нравственности. Этого можно достигнуть при правильной организации образовательного процесса, качество которого определяется, с одной стороны, его содержанием, а с другой – его обеспеченностью материально-техническими, информационными и кадровыми ресурсами. Таким образом, «хорошее качество образовательного процесса и его результатов может быть обеспечено только при качественном функционировании всей системы вуза, включая качество менеджмента на всех уровнях управления и качество организации вспомогательных процессов» [20].

Во всем мире качество связывают с наличием в организации так называемой системы менеджмента качества, исповедующей некоторые принципы качества и поддерживающей их выполнение. Что же касается вузов, то многие авторы склоняются к тому, что они могут опереться на требования и рекомендации международных стандартов ISO серии 9000, принципы всеобщего менеджмента качества (TQM) или модель Европейского фонда по менеджменту качества (EFQM), используемой при присуждении Европейской премии по качеству «Совершенство в бизнесе» [26]. Все эти модели опираются на процессно-ориентированный подход и связь с потребителями, взаимно дополняют друг друга и отличаются только полнотой и глубиной охвата всех рабочих процессов организации и

степенью перекрытия системы менеджмента качества с общей системой менеджмента вуза.

Что касается концепции TQM, то в последние годы наблюдается ярко выраженный прогресс в области внедрения концепции TQM в научно-исследовательских коллективах, дизайнерских бюро и сфере услуг. Доводы о ее негативном влиянии на творческую деятельность, по мнению специалистов, совершенно не обоснованы, поскольку цель TQM — построение саморазвивающейся организации на базе эффективного использования творческих способностей каждого сотрудника [21, 22].

Большую роль в обеспечении качества продукции российских производителей и ее успешной конкуренции на мировых рынках играют специальные конкурсы. Различного рода конкурсы с присуждением их победителям почетных наград широко используются и в мировой практике, а также в сфере образования. Участие в конкурсах на получение премий качества (Правительства РФ, EFQM, Министерства образования РФ) – важнейший инструмент повышения эффективности и совершенствования деятельности образовательного учреждения.

Однако по отношению к образовательному учреждению необходимо осознавать, что создание системы менеджмента качества не есть самоцель. Главное сегодня – внедрение и использование современных методов управления с целью повышения качества образования.

«Требуются срочные меры по разработке концепции совершенствования управления в образовательных учреждениях и методологии использования методов и средств менеджмента качества в образовании. Необходимо также осуществить разработку основных методических документов в помощь вузам, идущим по пути внедрения методов менеджмента качества» (Степанов, [26]).

В арсенале используемых в бизнесе методик и инструментов управления качеством методология бенчмаркинга по частоте использования и по степени удовлетворенности результатами занимает ведущие позиции. Анализ зарубежной и отечественной специальной литературы, опыт бенчмаркинговых проектов убеждают в том, что методология бенчмаркинга весьма успешно может быть применена для совершенствования деятельности вузов.

2	БЕНЧМАРКИНГ В СИСТЕМЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
----------	--

2.1. ИЗ ИСТОРИИ БЕНЧМАРКИНГА.

Как метод сравнения деятельности собственной организации с другими организациями, промышленного шпионажа и заимствования идей конкурентов бенчмаркинг существует довольно давно. Генри Форд внедрил на своих автомобильных предприятиях сборочный конвейер после посещения им Чикагской скотобойни, где активно использовалась доставка каркасов с сырьем с одного пункта обработки на другой по однопорельсовой подвесной железной дороге. Автомобильный гигант Toyota совершенствовал методику выполнения ресурсов, адаптируя успешную практику американских супермаркетов. История

о том, как компания Rank Xerox в начале 1980-х годов усовершенствовала сбыт своей продукции, переняв опыт компании L.L.Bean, ведущего игрока на рынке спортивных товаров, уже стала классикой бенчмаркинга. В управлении своими складскими запасами L.L.Bean активно использовала информационные технологии, а также современные способы сортировки и размещения товаров, что и было изучено и адаптировано руководителями Rank Xerox [8, 27].

В 90-х годах 20-го века о бенчмаркинге заговорили повсеместно как о новом направлении, появившемся на стыке менеджмента и маркетинга. Одни считают бенчмаркинг продуктом эволюционного развития концепции конкурентоспособности, другие — программой по улучшению качества, некоторые причисляют его к экзотическим продуктам японской бизнес-практики [28]. Дело в том, что в послевоенные годы японские специалисты с целью восстановления полуразрушенной экономики своей страны посещали наиболее известные компании США и Западной Европы, где активно собирали идеи, которые затем с успехом реализовывались в японских компаниях. Использование лучших мировых технологий и ноу-хау в сфере производства и управления позволило японцам произвести более конкурентоспособные модификации товаров и услуг, предложив их рынку по более низкой цене. К концу 60-х годов японские компании смогли догнать своих западных конкурентов, а освоенные технологии дали толчок для дальнейшего бурного развития национальной промышленности Японии.

Впервые термин «бенчмаркинг» как таковой появился в 1972 году в Институте стратегического планирования (The Strategic Planning Institute – SPI) в Кембридже (США). Эта исследовательская и консалтинговая организация, известная своей программой совершенствования рыночной стратегии Profit Impact of Market Strategy Program (PIMS), впервые показала, что для того, чтобы найти эффективное решение в условиях конкуренции, необходимо изучать, знать и использовать опыт лучших предприятий, добившихся успехов в различных видах деятельности.

В 1979 году компания Rank Xerox приступила к проекту «Бенчмаркинг конкурентоспособности» для анализа затрат и качества собственных продуктов по сравнению с японскими в целях преодоления рыночных проблем, обусловленных катастрофически быстро уменьшающейся долей рынка корпорации. Конкуренты предлагали потребителям аналогичные по качеству товары по более низким ценам. Для определения причин создавшейся ситуации специалисты Xerox провели сравнительный анализ товаров конкурентов, выявили и оценили их технические характеристики. В течение нескольких месяцев сотрудники корпорации детально изучали опыт японской компании Fujii, адаптация и использование которого привели к успеху и процветанию корпорации Xerox. С этого време-

ни концепция бенчмаркинга стала неотъемлемой частью бизнес-стратегии корпорации, являющейся признанным лидером в области использования технологий бенчмаркинга [27, 28].

Бурное развитие бенчмаркинга происходит, начиная с середины 80-х годов. В этот период публикуются первые статьи в «Харвард Бизнес Ревью». В 1989 году компания SPI в рамках программы PIMS проводит форум – Совет по бенчмаркингу, на котором коллективно разрабатывается методология бенчмаркинга и основы его применения на предприятиях. Появляется все больше публикаций о типах бенчмаркинга; разрабатываются различные модели [29].

В наши дни сотни, если не тысячи, организаций использовали и используют бенчмаркинг как эффективный способ улучшения качества своей работы, его философия востребована во многих фирмах – General Motors, Hewlett Packard, DuPont, Motorola и многих других.

В своей книге «Бенчмаркинг в лучшем виде» ректор корпоративного университета компании Ernst&Young, известный американский специалист в области качества Дж.Харрингтон [10] приводит множество примеров успешного применения этой методологии. Самой трудной частью процесса бенчмаркинга, по его мнению, является признание того, что чему-то можно научиться у других, у кого-то есть лучшие идеи и кто-то работает эффективнее. Однако данный подход является стимулом к дальнейшему собственному развитию и поиску свежих перспективных идей. Неудивительно, что бенчмаркингу придают огромное значение организации, присуждающие различные премии качества. Например, Американский центр производительности и качества (APQC) ежегодно присуждает три разновидности премий за бенчмаркинг:

- Премия за совершенство в проведении бенчмаркинга;
- Премия за развитие бенчмаркинга;
- Премия за методы исследования в бенчмаркинге.

Пока данные премии присуждаются лишь в различных категориях бизнеса, не охватывая сферу образования.

А вот Национальная американская премия Малкольма Балдриджа¹ за качество присуждается и в категории «Образование», и, хотя непосредственно за бенчмаркинг она не присуждается, одним из неявных критериев оценки качества является использование ме-

¹ Правительственная премия качества (США). Учреждена в 1987 году президентом Рональдом Рейганом в память о министре торговли США Малкольме Балдридже, внесшим большой вклад в улучшение деятельности американского правительства.

тодологии бенчмаркинга для непрерывного совершенствования организации. Практически во всех категориях критериев требуется продемонстрировать, что свою деятельность (планирование, менеджмент процессов, обеспечение и пр.) учебное заведение постоянно соотносит с перспективами деятельности конкурентов, с существующими ключевыми ориентирами, целями, задачами, стоящими перед системой высшего образования. Так, критерии «Измерения, анализ и управление знаниями» и «Организационные результаты» фактически предполагают, что колледжи и университеты должны проводить бенчмаркинговые исследования на постоянной основе, собирать данные для измерений, сравнений, анализа качества и тенденций по основным программам и услугам, сравнивать свои достижения со средними показателями в отрасли (образовании) на национальном уровне, ведущими организациями, сравнивать качество обеспечивающих процессов, поставщиков, чтобы претендовать на звание лучших. Организацию присуждения премии можно охарактеризовать как сетевой бенчмаркинг в общенациональном масштабе, когда по одним и тем же критериям сравнивают организации в «своей» категории и выбирают лучшего – на кого равняться [30].

Идея о заимствовании чужого опыта близка и российским предпринимателям. Вот как отзываються директора некоторых российских компаний таких, как «Нижфарм», «Калина», Ирбитский мотоциклетный завод (ИМЗ), «Невская косметика» и других о возможности использования бенчмаркинга: «Мы тщательно следим за действиями конкурентов, которые обгоняют нас по оборотам, динамике роста и т. п. Кроме того, мы присматриваемся к новшествам, которые внедряют компании из других отраслей. Это может быть что угодно, вплоть до элементов корпоративной культуры» [13].

2.2. БЕНЧМАРКИНГ И ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ В ИНФОРМАЦИОННЫХ РЕСУРСАХ.

Если взглянуть на систему современного высшего образования, можно легко обнаружить элементы бенчмаркинга у истоков ее формирования. Гарвардский университет и первые колониальные колледжи Америки являли собой адаптацию модели английских колледжей, однако именно адаптацию, а не копию, поскольку учебные планы, структура организации, финансирование и прочие элементы приспособлялись под конкретные нужды Америки того времени. Впоследствии вновь образующиеся на Среднем Западе США вузы выстраивали свою практику, сравнивая себя уже с Гарвардским университетом и адаптируя практику этого вуза [31]. И в России, безусловно, происходил аналогичный

процесс: от Московского Ломоносовского, Санкт-Петербургского, Казанского университетов – к вузам, создававшимся позже.

Ряд условий нынешнего времени, о которых мы упоминали в первой главе, делают бенчмаркинг не просто приемлемым в сфере высшего образования, но практически обязательным. В связи с ростом потребностей акционеров (студентов, родителей, работодателей, государства и пр.) всё более высокие стандарты и требования предъявляются системе высшего образования. В данной ситуации вузы должны грамотно выбирать и применять методы совершенствования своей деятельности с учетом новых подходов, ориентируясь на лучших.

В эпоху информационного общества знание стремительно меняется и распространяется, не позволяя вузам удерживать статус-кво, не имея реального конкурентного преимущества. Появляются многочисленные поставщики научно-образовательных услуг в лице новых вузов, корпоративных университетов, Интернет-провайдеров, использующих передовые технологии обучения, переманивающих заказчиков и теснящих вузы на рынке. Необходимо постоянно учиться у лучших и совершенствовать свою деятельность. Очень метко характеризует эту ситуацию высказывание американского специалиста по вопросам управления образованием Сюзан Такер: «Если вы всегда делаете то, что вы всегда делали, то вы всегда будете иметь то, что вы всегда имели» [32].

Самый, пожалуй, понятный аргумент в пользу методологии бенчмаркинга, это то, что, несомненно, легче и дешевле адаптировать чьи-то апробированные идеи, чем самим каждый раз «изобретать велосипед» и учиться на собственных ошибках.

Университетские лидеры могут использовать бенчмаркинг не только для совершенствования процессов, но и как инструмент стратегического планирования и прогнозирования, поскольку он имеет дело с изучением и анализом среды, окружения, тенденций, поиском целей и ориентиров.

Методологии бенчмаркинга вообще и в системе высшего образования, в частности, посвящено довольно много литературы. Интересны в плане подробного изложения методологии и ее практического применения в образовательной сфере следующие издания:

1. Tucker Sue. Benchmarking: A guide for educators. - Corwin Press, 1995, 82 p. Издание не самое современное, однако, заслуживает внимания, поскольку содержит подробные рекомендации по каждому шагу бенчмаркинг-проекта, причем именно в образовательной сфере. Книга дает возможность лучше узнать собственную организацию, выяснить, какая практика или процесс требуют более пристального внимания, и научиться у других, как улучшить собственные результаты. Книга помогает читателю понять, как встроить данный процесс в свою повседневную практику.

2. Alstete Jeffrey W. Benchmarking in Higher Education, ASHE-ERIC Higher Education Report No.5. - Washington D.C.: The George Washington University Graduate School of Education and Human Development, 1995, 141 p. Книга содержит прекрасное изложение методологии бенчмаркинга с учетом специфики сферы высшего образования, некоторые примеры и выводы конкретных бенчмаркинговых проектов, проводившихся американскими университетами, колледжами и профессиональными ассоциациями, такими как NACUBO ([National Association of College and University Business Officers](#)), AACSB (American Assembly of Collegiate Schools of Business), ACHE (The Association of Continuing Higher Education), The Associated Colleges of Indiana и другими.

3. Benchmarking in Higher Education/ edited by Norman Jackson and Helen Lund. - Society for Research into Higher Education & Open University Press, 2000, 258 p. Это одно из последних изданий на тему образовательного бенчмаркинга, дающее целостную картину практического применения бенчмаркинга. Много примеров (case-studies) с системным анализом того, как бенчмаркинг применяется университетами и колледжами, отраслевыми сообществами в Великобритании и других системах высшего образования в целях самосовершенствования. Книга может быть хорошим подспорьем для разного уровня администраторов академической среды.

Единственным препятствием для многих представителей отечественной вузовской школы будет то, что все три книги изданы только на английском языке. Другие интересные публикации на тему бенчмаркинга и связанных с этой методологией аспектов можно найти в библиографическом разделе данного пособия.

В Интернет можно найти немало ресурсов по теоретическому бенчмаркингу и практическим вопросам и проектам с полезными сведениями и ссылками. Интересные материалы содержатся в открытом доступе, например, на сайте Американского консалтингового центра продуктивности и качества **American Productivity and Quality Center - International Benchmarking Clearinghouse** (http://www.apqc.org/portal/apqc/site/generic2?path=/site/benchmarking/free_resources.jhtml).

Материалы на этом сайте в основном «неакадемического» характера, но весьма полезны для изучения. Специализированный сайт консорциума **Consortium for Higher Education Benchmarking Analysis** (<http://www.cheba.com>) содержит кроме разнообразной информации по бенчмаркингу в образовательной сфере список Интернет-ресурсов по бенчмаркингу в узких областях управления (консорциумы и ассоциации, занимающиеся бенчмаркингом в своей узкопрофессиональной сфере. Например, **Human Resources Benchmarking Association** <http://www.hrba.org>). Данный консорциум объединил свои усилия в совместной работе с другим известным информационным ресурсом - **The Benchmarking**

Network, Inc. (<http://www.benchmarkingnetwork.com>), содержащим разнообразные данные по бенчмаркинг-проектам, сетям и другим ресурсам. Аналогичный фокус деятельности имеет и **The Benchmarking Exchange** (<http://www.benchnet.com>). Интересен австралийский сайт **Benchmarking PLUS**, полностью посвященный теории и практике бенчмаркинга (<http://www.benchmarkingplus.com.au>), в том числе и образовательного. С деятельностью американской консалтинговой компании **Educational Benchmarking, Inc. (EBI)**, предоставляющей услуги по проведению бенчмаркинга в сфере образования, можно ознакомиться на сайте <http://www.webebi.com>. Некоторые интересные ссылки на бенчмаркинг-ресурсы содержатся на сайте **Quality Resources Online** (<http://www.quality.org/html/benchn.html>). Глобальная бенчмаркинг-сеть **Global Benchmarking Network (GBN)** (<http://www.globalbenchmarking.org>) объединяет независимые бенчмаркинг-организации в разных странах с целью интенсификации взаимодействия и обмена «лучшими практиками» в помощь государственным и частным организациям. Филиалы сети работают как национальные бенчмаркинг-центры во многих странах и поддерживают даже такие структуры, как правительства Германии и Великобритании, Министерство торговли и предпринимательства Словакии, Бенчмаркинг-группу Евросоюза (Брюссель), Международный торговый центр ВТО (Женева) и другие.

В Европе хорошо известен **Европейский центр стратегического менеджмента университетов (ESMU)**, Бельгия – <http://www.esmu.be>, в котором уже несколько лет успешно выполняется программа «*European Benchmarking Programme on University Management*». Эта программа дает всем участвующим университетам уникальную возможность проанализировать и усовершенствовать свои ключевые управленческие процессы.

Анализ источников позволяет сделать вывод, что «образовательный» бенчмаркинг не очень отличается от промышленного, хотя, несомненно, необходимо учитывать особенности сферы образования. Применение «грубых» технократических методик, направленных на улучшение качества, инновационных технологий менеджмента встречает упорное сопротивление и неприятие со стороны «академиков».

Однако, что касается бенчмаркинга, то нам видится органичное соответствие данной методологии характеру и духу университетской среды, где поиск научной истины является главным императивом. Процесс бенчмаркинга имеет исследовательский характер, ведь это и поиск некоего «эталона», и выработка показателей, индикаторов, их анализ, сравнение, и выбор путей достижения найденного идеала. Все это опирается (по крайней мере, должно опираться), как и принято в научном мире, на достоверные данные [31]. Есть масса позитивных примеров, в большинстве случаев зарубежных, применения бен-

чмаркинга в высшей школе и, конечно же, следует учитывать накопленный в этой сфере опыт и обращать внимание на важные нюансы.

2.3. ОПЫТ ПРИМЕНЕНИЯ БЕНЧМАРКИНГА В ЗАРУБЕЖНЫХ СИСТЕМАХ ОБРАЗОВАНИЯ.

В данном разделе мы подробно остановимся на ситуации с применением методологии бенчмаркинга в сфере высшего образования в развитых зарубежных странах.

США

Пионерами в методологическом обеспечении бенчмаркинга и освоении его на практике были американцы, поэтому не случайно, что первыми апробировали бенчмаркинг в системе высшего образования именно американские университеты [31, 33]. В настоящее время эта концепция широко используется американскими профессиональными образовательными ассоциациями, отдельными вузами, частными консалтинговыми компаниями.

Сетевые проекты

В 1992 году Американская ассоциация бизнес-администраторов университетов и колледжей NACUBO инициировала бенчмаркингový проект, который выявил 600 показателей по огромному множеству (40) административных функций и процессов университетов [34, 35].

Таблица 2.1. Показатели (выборочно) приема студентов по разным группам вузов в проекте NACUBO 1992 года.

№ п/п	Тип вузов	А	В	С	Д	Е
1	Соотношение количества заявлений о приеме и количества запросов (% , медиана ²)	20.3	11.4	29.2	12.6	19.4
2	Соотношение количества мест и количества заявлений о приеме (на первый год обучения,	74.3	80.8	76.6	75.3	77.0

² Медиана (мат. стат.) – такое значение варьирующего признака, которое приходится на середину вариационного ряда.

	% , медиана)					
3	Соотношение числа зачисленных студентов и количества мест (на первый год обучения, %, среднее число)	46.1	32.4	51.0	33.8	43.8
4	Соотношение выпускников и зачисленных студентов, (% , среднее число)	94.9	97.1	94.6	96.3	97.6
5	Среднее число календарных дней на обработку заявлений о приеме	21.5	24.1	15.3	21.7	17.0
	Вузы: А – государственные исследовательские В – частные исследовательские С – государственные многопрофильные D – частные многопрофильные Е – гуманитарные					

Источник: Kempner, D.E. The Pilot Years: The Growth of the NACUBO Benchmarking Project. In: Business Officer, № 27 (6), 1993, p.21-31.

В проекте участвовало 150 колледжей и университетов, было задействовано 1600 человек из 40 вузовских кампусов. Инициаторы проекта ставили целью стимулировать университеты и колледжи к совместной работе по выявлению лучшей практики и сбору данных, которые могут способствовать улучшению качества и текущей практики в каждом из участвующих вузов.

Проект проводился с участием экспертов четырех консалтинговых компаний. Стоимость участия для вузов варьировалась от 5000 до 14000 долларов в зависимости от количества и видов рассматриваемых процессов и операций. Как правило, в круг изучаемых вопросов включались: прием студентов, регистрация студентов, связь с выпускниками, управление человеческими ресурсами, бухгалтерский учет, зарплата, кредиторская/дебиторская задолженность, закупки. В таблице 2.1 приведен пример выборочных сравнительных данных проекта 1992 года по процессу приема студентов в разных типах вузов - государственных и частных исследовательских университетах, государственных и частных многопрофильных, а также гуманитарных вузах.

Участники бенчмаркинг-проектов NACUBO отмечали несомненную пользу полученной информации, особенно при реализации стратегии TQM и реинжиниринга бизнес-процессов. Многие из тех, кто участвовал в первоначальном проекте NACUBO, продолжили эту «познавательную» деятельность и в последующие годы, видя ее несомненные преимущества. Однако в адрес проекта было высказано и немало критики [31], особенно по степени обобщения полученных данных. Самым уязвимым местом проекта

явилось неучастие в исследовании заказчика, т.е. руководства самих вузов, и отсутствие его мнения при формировании выводов. Кроме того, должного внимания не было уделено поиску реального эталона, лидера образовательных услуг, поскольку круг участников был ограничен лишь пятью видами образовательных учреждений. Брюс Старк [36], представитель Университета штата Колорадо, отмечал, что для достижения максимального эффекта от проводимого бенчмаркинг-проекта необходимо включать в круг участников корпоративные университеты - несомненных лидеров в области тренинговых программ, формируемых с учетом требований рынка. Например, университет корпорации Motorola.

Участники подобных проектов отмечают их несомненную полезность, поскольку проекты помогают найти лучшую практику и внедрить ее у себя в вузе, а также помогают обратить внимание на такие аспекты деятельности вуза, о которых руководство прежде не задумывалось или не обращало на них внимания. Высоко оценивают участники и возможность определиться с показателями, ключевыми факторами успеха, механизмами сбора информации, описанием бизнес-процессов, что помогает вузу в его последующей самостоятельной практике совершенствования деятельности [37].

В 1996 году Американский консалтинговый центр производительности и качества (APQC) создал International Benchmarking Clearinghouse – международный центр обмена информацией по бенчмаркингу. Он содержит огромное количество данных по реальным бенчмаркинг-проектам (информацию по желанию предоставляют участники), рекомендации исполнителей, данные по другим источникам информации, Интернет-ресурсам, публикациям и прочее. Центр APQC поддерживает бенчмаркинг-проекты в сотрудничестве с организацией руководителей американских государственных высших учебных заведений (State Higher Education Executive Officers – SHEEO), круглым столом по вопросам высшего образования (the Pew Higher Education Roundtables), Национальным центром по изучению систем управления высшим образованием (The National Center for Higher Education Management Systems – NCHEMS), Советом по обучению для взрослых (the Council for Adult and Experiential Learning – CAEL) и другими [38].

В США институциональным исследованиям и работе со сравнительными данными уделяется огромное значение. Можно выделить несколько уровней подобной работы: федеральный уровень, уровень штата, уровень профессиональных и волонтерских организаций, уровень вуза и т.д. На каждом уровне ведется сбор и обработка данных, которые затем анализируются специалистами для выработки стратегии дальнейшего развития и оздоровления общественности.

Американская ассоциация профессоров университетов (AAUP), Ассоциация сотрудников колледжей и университетов (CUPA), Ассоциация американских университетов

(AAU), Ассоциация институциональных исследований (AIR) собирают и учитывают разнообразные данные в зависимости от своей специфики, доступ к которым определяется принадлежностью к той или иной ассоциации. Например, члены ассоциации AIR разработали так называемый “набор общедоступных данных” по разнообразным институциональным характеристикам и институциональной деятельности (CDS), который многие вузы разместили на своих веб-страницах, посвященных проблемам институциональных исследований. База данных CDS демонстрирует преимущества совместной работы в Интернет-ориентированном мире [39]. Бенчмаркинг представляет собой не просто сбор данных, а процесс обучения лучшим методам работы. Однако, сбор данных – это очень важный этап в любом бенчмаркинговом проекте, без которого невозможно говорить об успехе. Ведь выводы, к которым мы приходим в результате анализа деятельности, могут быть верными только тогда, когда они опираются на достоверные сведения и факты.

Несмотря на многие преимущества крупных *сетевых* проектов, дающих богатую информацию для анализа, им свойственны и некоторые недостатки. Такие проекты, как правило, не предусматривают один очень важный момент – посещение участвующих университетов друг другом и ознакомление с реальной практикой на местах [31]. Отсутствует установление *прямого межвузовского* партнерства и контактов для последующих проектов, и это большой минус, поскольку ничто не заменит живого человеческого общения при передаче опыта и знаний.

Индивидуальные проекты

Индивидуальные вузовские проекты, как правило, инициируются каким-то одним вузом, а соответствующие предложения исходят, чаще всего, из офисов институциональных исследований или управления качеством.

Инициатором одного из первых таких проектов в США был университет штата Орегон, который в 1992 году предложил идею бенчмаркингового сотрудничества еще семи университетам – университету штата Колорадо, Корнельскому университету (который являлся лучшим в группе), университетам штатов Айова, Канзас, Оклахома, Северная Каролина и Вашингтон.

Можно привести примеры, когда вузы проводили бенчмаркинговые проекты, сравнивая свою деятельность с успешной практикой не только из своей «когорты» вузов, но также из бизнеса. Так, например, Университет Центральной Флориды участвовал в таких проектах по совершенствованию деятельности в области:

- оценки персонала – совместно с корпорацией Xerox,
- преподавания алгебры – совместно с двухгодичными колледжами Флориды,

- оформления и выдачи дипломов и удостоверений – совместно с Университетом штата Флорида, Университетом Дрю и другими [31].

Бабсон-колледж изучал и успешно совершенствовал постановку процесса регистрации и документирования в вузе (регистрация студентов, сотрудников, документов, оборудования и пр.), обмениваясь опытом с предприятиями гостиничного бизнеса, Диснейлендом, банками, корпорацией Chrysler и вузами [40].

Университет штата Пенсильвания, наоборот, проводил внутренний бенчмаркинг, сравнивая и анализируя деятельность внутриуниверситетских подразделений между собой.

В бизнес-школе Университета Чикаго силами студентов программы MBA¹ провели очень простой бенчмаркинг-проект по совершенствованию процесса преподавания менеджмента: студенты проранжировали преподавателей, пояснив со своей, как потребителей, точки зрения разницу в стиле, манере, понятности, объективности оценки и прочих характеристиках преподавания. Результаты эксперимента были с пониманием восприняты и внедрены, что имело большой успех [41].

А вот Гарвардская школа бизнеса (Harvard Business School) Гарвардского университета реализовала поистине эталонный бенчмаркинг-проект (также в области совершенствования программы MBA), организовав сравнительный анализ процесса преподавания с посещением ведущих вузов в США и за рубежом.

На сегодняшний день очень многие вузы Америки принимают участие в подобных проектах (которые порой и не называются бенчмаркинг-проектами, хотя по сути являются таковыми). Даже национальная американская премия качества Малкольма Балдриджа в области образования предполагает проведение бенчмаркинга в вузе на постоянной основе, что, разумеется, повышает интерес к данной методологии [30]. Очень многие претенденты на получение этой престижнейшей в Америке премии качества не были удостоены высокой награды только потому, что не уделяли должного внимания процессам постоянного совершенствования деятельности на основе методологии бенчмаркинга [27]. Этот факт наилучшим образом свидетельствует о том, какое огромное значение придается в США качеству и бенчмаркингу как одному из лучших инструментов в этой области.

Канада

В канадской системе высшего образования картина несколько иная. Было предпринято несколько попыток провести бенчмаркинг-исследования на уровне Ассоциации университетов и колледжей Канады (AUCC), Совета университетов Онтарио (COU) и Ка-

надской ассоциации бизнес-администраторов университетов и колледжей (CAUBO), но все они завершились довольно неудачно [42, 43]. Так же, как в Великобритании и Австралии, камнем преткновения стала попытка выработать единые индикаторы деятельности вузов. Противоречивые мнения высказывались по поводу того, «что измерять, каким образом проводить вычисления и какова должна быть обнаруживаемая интерпретация результатов» [42]. Связано это было с тем, что масс-медиа традиционно пытались использовать полученные данные для составления рейтингов вузов (например, журнал Maclean's), а региональные власти стремились использовать эти данные для сокращения финансирования «непрестижных» вузов.

В то же время, нельзя не упомянуть об успешных индивидуальных попытках канадских вузов провести бенчмаркинг-исследования. Так Университет Торонто провел собственный проект по изысканию лучшей практики среди университетов-членов Ассоциации американских университетов и ее адаптации у себя на основе данных American Universities Data Exchange (AUDE) с использованием индикаторов, разработанных в рамках проекта Совета университетов Онтарио (COU). Проект имел большой успех и впоследствии некоторые крупные канадские университеты использовали полученные данные для сравнения своей деятельности с университетом Торонто и американскими вузами [42].

Австралия

Судя по имеющимся официальным отчетам и публикациям [43-46] в системе высшего образования Австралии за последнее десятилетие сформировался довольно стабильный интерес к методологии бенчмаркинга и связанной с ее использованием деятельности. Примечательно, что бенчмаркингу уделяется внимание не просто со стороны самих университетов, а, может быть, даже в большей степени – со стороны официальных образовательных структур, имеющих целью использовать разработанные показатели (стандарты) для регулирования деятельности системы высшего образования.

Одной из ранних форм проявления интереса к методологии бенчмаркинга можно считать работу, проведенную методическими советами по академическим стандартам (Academic Standards Panels), в ходе которой была предпринята попытка выработать некоторые стандарты, касающиеся преподавания и обучения, а также квалификационные требования к выпускникам путем сравнения и анализа множества данных по университетам Австралии [47].

В 1996 году Австрало-Азиатская Ассоциация работников университетских служб (AARPA) организовала сетевой бенчмаркинг-проект для чисто статистического сравнения показателей, касающихся таких функций, как ремонт, уборка, расходы на содержание помещений, расходование энергии, телефонная связь и др. [43]. А в 1998 году Австралийский фонд международного образования (Australian International Education Foundation) поддержал проект, целью которого было изучение сферы международного сотрудничества австралийских университетов (работа международных офисов, прием студентов, менеджмент качества, финансовые аспекты международной деятельности вузов, использование информационных технологий и др.), выработка ключевых индикаторов и выявление лучших практик [48]. Сегодня Австралия – один из мировых лидеров по экспорту образовательных услуг.

Наконец, в 1998 году правительство Австралии в лице Департамента по образованию, подготовке и делам молодежи (DEYU) инициировало бенчмаркинг-проект, в котором приняли участие 33 из 36 государственных университетов Австралии [46]. За полтора года проекта была проведена огромная работа, включавшая консультации специалистов (ректоров, проректоров, вице-канцлеров и др.), анкетирование и поездки по университетам, семинары и прочие формы взаимодействия экспертов. В результате этой работы, несмотря на все трудности и опасения участников, что дело сведется к выработке механизма составления традиционных университетских рейтингов (league tables), была разработана целая система индикаторов (67 показателей по 9 направлениям), рекомендованных австралийским вузам для проведения самооценки и сравнительного анализа деятельности с целью достижения наилучших результатов. Следующие девять категорий показателей были выявлены:

- руководство, планирование, менеджмент,
- внешние связи,
- финансы, инфраструктура,
- обучение, преподавание,
- поддержка студентов,
- научные исследования,
- библиотека, информационные ресурсы,
- интернационализация,
- персонал.

Одним из очевидных достижений данной системы оценки было одновременное использование как статистических, так и квалиметрических показателей. По каждому показателю

приводится описание «хорошей» практики³, а также описание пяти уровней совершенства (три из них – первый нижний, средний и пятый верхний – описаны подробно, а промежуточные – второй и четвертый – подразумеваются) (см. Приложение 2).

В продолжение работы, проведенной Департаментом по образованию, подготовке кадров и делам молодежи (DETYA), в 2004 году этим же министерством⁴ был организован другой проект. Целью его было уточнение и дополнение показателей, разработанных ранее DETYA, а также изучение практического использования методологии бенчмаркинга в Австралийской системе образования [45]. В анкетировании с использованием руководства по бенчмаркингу приняло участие 28 (т.е. почти 70%) австралийских университетов, шесть из которых согласились участвовать в качестве пилотных площадок с последующим внедрением лучших практик. Исследование показало, что, хотя инструментарий бенчмаркинга стараются применять многие вузы, в большинстве случаев используется он для изучения не основных бизнес-процессов и функций, а вспомогательных, относящихся к библиотекам, оборудованию, техническому обеспечению и ремонту.

Европа

Изменившиеся условия в системе финансирования высшего образования европейских вузов в 90-е годы 20-го века, послужил толчком к поиску новых инструментов управления.

Как следует из анализа бенчмаркинга в европейском высшем образовании, который приводится в отчете консультационного центра по вопросам управления в сфере высшего образования Великобритании [49], данному инструменту улучшения качества в европейских странах уделяется довольно большое внимание. Однако при этом отмечается, что масштабного распространения методологии бенчмаркинга не произошло и существенных результатов от ее использования немного.

Приведем наиболее заметные работы за последние 10 лет.

Существенный вклад в развитие методологии бенчмаркинга внесли специалисты международного бенчмаркингового клуба по вопросам университетского управления *In-*

³ Составители намеренно избегали термина «лучшая» практика, поскольку, по их мнению, гораздо проще сформулировать хорошую, среднюю практику, которую можно описать и принять за некий ориентир, чем найти и описать эталон, соответствующий термину «лучшая» практика [46].

⁴ В 2004 году Департамент по образованию, подготовке кадров и делам молодежи Австралии (DETYA) уже назывался Департамент по образованию, науке и подготовке кадров – сокращенно DEST.

ternational “University Management Benchmarking Club”, образованного в 1996 году. Клуб был организован на базе упомянутого выше центра по вопросам управления в сфере высшего образования Великобритании (CHEMS – Commonwealth Higher Education Management Service) с участием лондонского офиса консалтинговой компании Price Waterhouse [43]. Сегодня деятельность клуба осуществляется под эгидой Ассоциации университетов соединенного королевства (ACU). Целью клуба была и остается помощь университетам содружества в поиске лучшей практики и совершенствовании процессов управления. В ежегодных проектах клуба участвуют 10-12 университетов из Великобритании, Австралии, Новой Зеландии, ЮАР и некоторых других стран. За основу сравнения и анализа приняты критерии американской национальной премии качества Малкольма Балдриджа, Европейской премии качества (European Quality Awards), опыт бенчмаркинг-проектов американской ассоциации NACUBO.

Члены клуба сознательно отказались от идеи использования чисто статистических данных для сравнения в пользу процессного подхода, когда в первую очередь анализируется, что и как делается, оцениваются лучшие, инновационные идеи. К экспертной оценке привлекаются специалисты, имеющие международный опыт в конкретных областях университетского управления, а также практикуется использование результатов самооценки вузов, проводимой по схеме, разработанной в рамках конкретных ежегодных проектов. Для получения наиболее ясной картины о текущей университетской практике экспертиза подкрепляется обязательным сбором контекстуальных данных и показателей о вузе (количество студентов, ППС и научных работников, расходы на образовательную и научную деятельность, структура доходов и др.).

Принципиальным положением для членов бенчмаркинг-клуба является то, что сравнение в первую очередь должно исходить из анализа целей рассматриваемой деятельности. Ведь для достижения одних целей лучшей может быть признана одна практика, а для достижения других – иная. К этому же призывает и известный специалист в области бенчмаркинга Роберт Кэмп:

«С самого начала планирования мероприятий по бенчмаркингу они должны быть привязаны к конкретным целям компании, ее миссии и видению»
(Кэмп, [27]).

Примером может служить извечный университетский вопрос о централизации или децентрализации власти – авторитетные эксперты по сей день придерживаются разных точек зрения на вопрос эффективности обоих подходов.

Процесс бенчмаркинга в интерпретации клуба CHEMS состоит из 11 шагов и выглядит следующим образом:

- 1) разработка вопросника по каждому направлению (например, управление человеческими ресурсами, библиотеки и информационные ресурсы, информационные технологии в преподавании, управление научными исследованиями, финансовая стратегия и др.);
- 2) совещание экспертов по согласованию рамок и тематики проекта;
- 3) разработка руководства по бенчмаркингу и вопросников и рассылка их в вузы-участники (восемь недель выделяется на сбор данных и представление результатов);
- 4) регистрация заявок участников проекта, сбор и анализ данных;
- 5) выделение лучшей практики по каждому направлению и в каждом университете;
- 6) выделение слабых мест по каждому направлению и в каждом университете;
- 7) композиция всех лучших практик по каждому направлению деятельности;
- 8) выдача каждому университету-участнику результатов проведенного исследования (сильные/слабые стороны вуза, композиция лучших практик);
- 9) проведение итогового семинара вузов-участников и экспертов; дискуссии; внесение изменений и дополнений в отчет по лучшим практикам; презентации кейсов университетов - носителей лучших практик;
- 10) обзор использованной методологии, внесение изменений и дополнений, а также утверждение повестки проекта следующего года (тематика, процессы);
- 11) составление и распространение финального отчета.

В целом, деятельность клуба была высоко и оптимистично оценена вузами, о чем свидетельствует завидное постоянство в участии университетов в его проектах. Стоимость членства в проекте - 4000 фунтов стерлингов. Сумма для зарубежного университета небольшая, однако, ежегодно выделять ее на бесполезное дело вряд ли станут и там.

Очень близкой по идее и практической реализации бенчмаркинговых подходов в совершенствовании университетского управления в рамках международного бенчмаркингового клуба является деятельность **Европейского центра стратегического менеджмента университетов ESMU** (Бельгия, <http://www.esmu.be>). С 1999 года ESMU поддерживает ежегодную программу *European Benchmarking Programme on University Management*, в рамках которой для европейских вузов существует возможность провести тщательный сравнительный анализ деятельности. Стоимость участия в проекте по трем выбранным направлениям 8,700 Евро. Более того, все расходы, связанные с поездками на семинары, организуемыми в рамках проекта, университет должен взять на себя. На 2005 год приоритетными признаны следующие направления деятельности вузов:

- (1) интернационализация;
- (2) стратегическое партнерство (взаимодействие университет-промышленность);
- (3) структура управления;
- (4) проектирование и разработка программ магистратуры и докторантуры.

По отзывам участников бенчмаркингвого проекта ESMU [50], в организации и использованных подходах есть как сильные, так и слабые стороны. Несомненным преимуществом проекта является процессный подход к рассмотрению и анализу деятельности. Схожие процессы гораздо легче выявить и сравнить, чем, скажем, функции отдельных структур, которые могут значительно отличаться в различных университетах. Кроме того, сама возможность узнать больше о практиках в других европейских вузах, пообщаться с экспертами, имеющими солидный международный опыт и знания, открывает новые перспективы для дальнейшего развития.

Участниками проекта отмечаются и некоторые недоработки. Использование статистической информации в сравнительных целях должно быть тщательно продумано и подготовлено. Используемая терминология должна отражать существующие реалии и быть однозначно понимаема всеми участниками. В качестве примера можно привести ситуацию с определением докторальной программы на степень Ph.D., описанную шведскими участниками проекта [50]. В шведской системе образования не существует утвержденных стандартов докторальных программ Ph.D. – каждый аспирант (докторант) занимается по индивидуальной программе, разработанной совместно с научным руководителем. Поэтому такой показатель как «количество программ Ph.D.» у шведского Университета Лунд получил нулевое значение (в университете, в котором ежегодно обучается 3000 студентов на соискание степени Ph.D.!). Все встало на свои места, когда показатель был заменен на «количество индивидуальных программ обучения Ph.D.».

Вторым важным моментом является необходимость учета контекста, в котором функционирует университет. Оценки и рекомендации экспертов порой даются без учета обстановки, национальных особенностей образовательных систем, культурных и прочих традиций, в рамках которых оперируют университеты. Поэтому довольно часто рекомендации и хорошие практики, описываемые экспертами, не находят отклика из-за своей неприменимости в ином контексте.

Третьим моментом является дефицит открытости в обмене информацией. Конечно, бенчмаркингвые проекты требуют конфиденциальности и соблюдения определенного кодекса поведения. Но скрытность участников и экспертов не дает в полной мере ощутить пользу предпринимаемых усилий по обмену опытом. Самими университетами недоста-

точно используется возможность посещения друг друга и ознакомления с лучшим опытом на местах.

Неявное использование методологии бенчмаркинга и его пропагандирование можно отметить и в деятельности конференции ректоров европейских университетов *Conference of Rectors of European Universities (CRE)*. Эта ассоциация проводит ежегодный обзор институциональных систем менеджмента качества по конкретным направлениям, однако формальные процедуры для сбора и представления информации ею не отработаны и индикаторы деятельности не вырабатываются. В данном случае также наблюдается настороженное отношение университетов к механизмам сравнения, поскольку не всегда ясны перспективы и возможности дальнейшего их использования.

Заслуживает внимания опыт деятельности бенчмаркингового клуба немецких технических университетов *German Benchmarking Club of Technical Universities (BMC)*, созданного в 1996 году. Процессный подход (распределение ресурсов, управление профессорско-преподавательским составом (ППС)) и четкое определение целей исследования (анализ внутренней структуры и выработка индикаторов деятельности в таких академических областях как химия, физика, машиностроение) сыграли существенную роль в принятии идей бенчмаркинга участниками проекта и его последующем развитии.

Большой интерес в Европе вызвал [43, 49] бенчмаркинговый анализ, предпринятый Копенгагенской бизнес-школой (*Copenhagen Business School*, Дания) совместно с 12 другими европейскими вузами в сфере преподавания менеджмента. Были сопоставлены и исследованы затраты на одного студента, учебные программы, методы преподавания, ППС, система взаимодействия с бизнесом, обеспечение качества и другие показатели.

Довольно оптимистичный взгляд на перспективы использования методологии бенчмаркинга в системе высшего образования представлен в монографии [51], написанной по результатам опыта участия в 2000 году Университета Оулу (Финляндия) в международном бенчмаркинговом проекте совместно с университетами Отаго (Новая Зеландия), Венеции (Италия) и Леобен (Австрия). Объектом бенчмаркингового исследования и сравнения был выбран образовательный процесс, а целью проекта – расширение международного взаимодействия в области преподавания и разработки учебных планов. Авторами неоднократно подчеркивается необходимость творческого подхода в бенчмаркинге, а также вводится новый термин в методологии бенчмаркинга в сфере высшего образования – *benchlearning* (бенчмаркинг как обучение, познание). В *Приложении 6* приводятся опросные формы, разработанные в рамках проекта.

2.4. РОССИЙСКИЙ ОПЫТ.

Если говорить о бенчмаркинге только как об инструменте мониторинга и сравнения (скажем, для построения рейтингов) или как о способе выработки неких обобщенных (усредненных) стандартов отрасли, то в России такая работа, конечно, ведется.

В настоящее время в нашей стране осуществлен переход к комплексной оценке деятельности вузов, совмещающей процедуры лицензирования, аттестации и государственной аккредитации на базе утвержденного перечня показателей [52]. Действующая система показателей для учреждений ВПО включает в себя качественные и количественные показатели, оцениваемые экспертно в ходе комплексной оценки образовательного учреждения, в том числе – при проведении самообследования, предшествующего аттестационной процедуре.

Однако существующая в настоящее время практика мониторинга качества образования далека от совершенства. Подобные системы самостоятельно разрабатываются и внедряются отдельными вузами в качестве методического инструмента обеспечения государственного образовательного стандарта. В то же время комплексные системы мониторинга качества образования отсутствуют как на региональном, так и на федеральном уровнях. Таким образом, наблюдается тенденция переноса центра тяжести с процедур внешнего контроля качества образовательного процесса и его результатов на базе национальных систем аттестации и аккредитации в сторону внутренней самооценки (самообследования) вузов.

Можно отметить некоторые интересные работы, которые проводились в рамках программ Министерства образования «Научные исследования высшей школы по приоритетным направлениям науки и техники», «Научное, научно-методическое, материально-техническое и информационное обеспечение системы образования» и других программ, например, по разработке структуры системы качества университетских центров дополнительного образования и сертификации персонала в соответствии с требованиями ISO 9004-2 и EN 45013, разработке методических основ управления качеством в области научно-исследовательской деятельности в высшей школе, разработке методологии описания и моделирования основных рабочих процессов вуза на базе структурного анализа и функционального моделирования (IDEF0/IDEF3) для реализации информационной поддержки систем менеджмента качества вузов [3].

Заслуживающими внимания представляются работы, выполненные в рамках Инновационного проекта развития образования (НФПК) по программам «Поддержка инноваций в высшем образовании», «Совершенствование управления в вузах», а также совместных международных проектов, реализованных при финансовой поддержке Шведского

Института (SI), Центра исследований политики в области высшего образования (CHEPS) Университета Твенте (Нидерланды), фонда «Евразия» и других.

Однако конкретных примеров реализации бенчмаркинговой деятельности с выявлением лучшей практики (методов) для последующей адаптации либо в отдельно взятом вузе, либо в системе образования в целом имеется немного. Ниже мы приводим два примера из российской проектной практики.

Как уже подчеркивалось, бенчмаркинг – это метод непрерывного совершенствования, нахождения новых ориентиров, постановки актуальных задач, метод, направленный на постоянный поиск эталона. В этом направлении многие российские университеты ведут собственные исследования, среди которых, несомненно, интересен опыт *Ивановского государственного энергетического университета (ИГЭУ)*. В этом вузе, начавшем построение собственной системы *многомерного управления качеством* [4] на основе принципов всеобщего управления качеством, миссии, видения, стратегического планирования и современных информационных технологий, ведется работа по внедрению механизма бенчмаркинга в повседневную практику университетского управления (информация на сайте университета <http://www1.ispu.ru/portal/index.pl>). Целью этой работы является всемерное повышение эффективности образовательной деятельности университета на основе использования идей всеобщего управления качеством и современных информационных технологий.

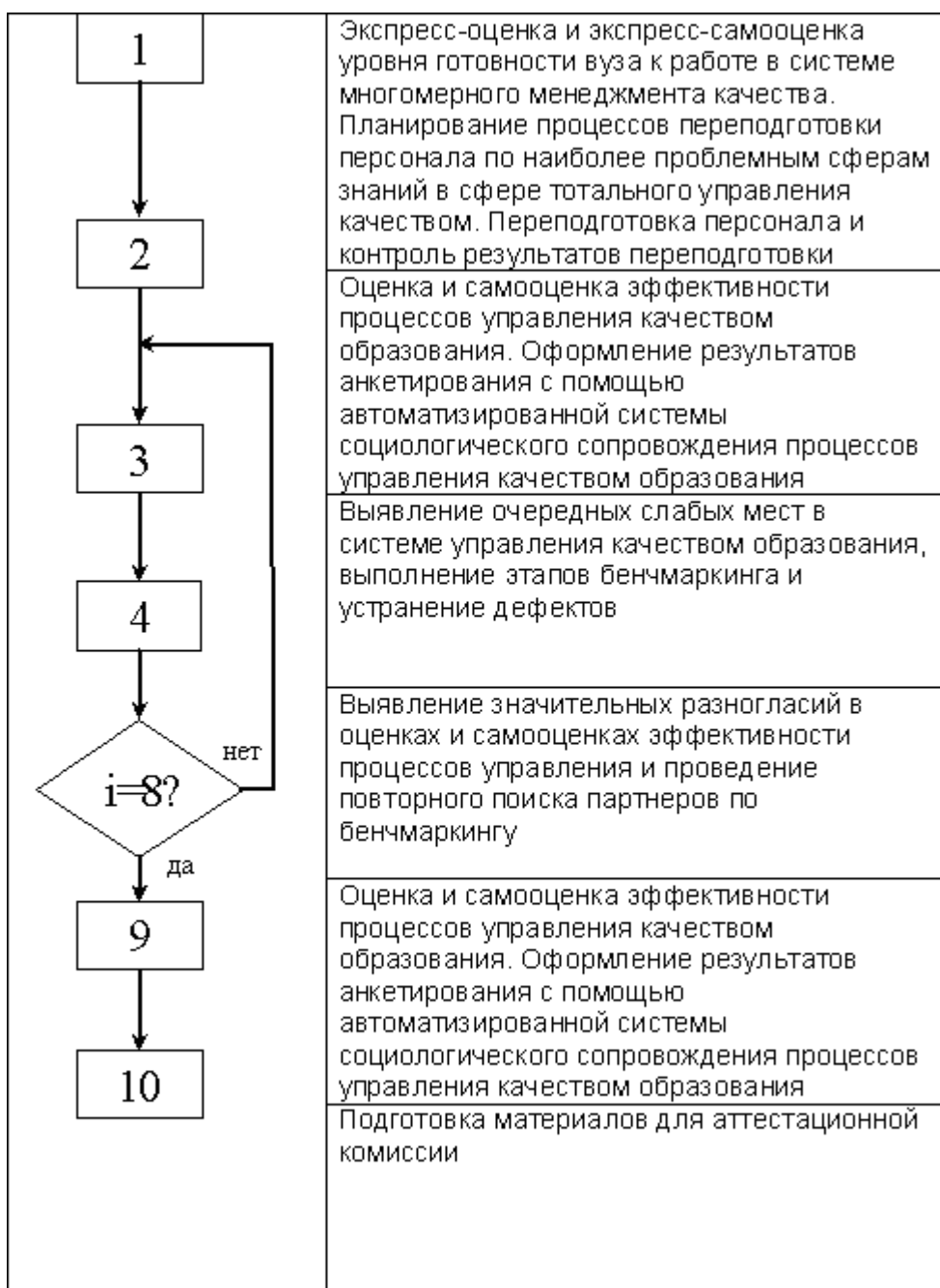


Рис. 2.1. Схема контроля эффективности процессов управления качеством образования в течение пятилетнего цикла

Источник: Нуждин В. Н., Кадамцева Г. Г., Пантелеев Е. Р., Тихонов А. И. Стратегия и тактика управления качеством образования. Методическое пособие. - Иваново: МИБИФ, 2003 (информацию можно найти на сайте <http://www1.ispu.ru/library/lessons/qme/index.html>)

Во главу угла при определении качества руководство ИГЭУ ставит степень удовлетворения запросов потребителя (студента, преподавателя, предприятия, общества), а также степень пригодности выпускника вуза к эффективной работе. Кроме того, авторы концепции многомерного управления качеством считают, что университет в своей деятельности должен руководствоваться необходимостью «планировать качество при оказании об-

разовательных услуг или производстве товаров учебного назначения, а не инспектировать эти услуги и товары в конце всех процессов» [4].

Одним из основных этапов совершенствования деятельности ИГЭУ рассматривается проведение самооценки с тщательным социологическим анализом полученных результатов, что необходимо для выявления сильных и слабых сторон деятельности университета. Элемент бенчмаркинга в предлагаемой методике исследования связан с выявлением отклонений в оценках ситуаций по результатам внешней оценки и самооценки коллектива вуза на пяти уровнях: ректора, проректора, декана, заведующего кафедрой (начальника подразделения) и конкретного сотрудника. То есть, респондент сначала выявляет лидера в заданной категории менеджмента качества, а затем сравнивает себя с этим эталоном. Опрос респондентов по разработанным комплексам анкет требует больших затрат времени и ресурсов и распределяется на весь пятилетний период между очередными аттестациями вуза. Схема контроля эффективности процессов управления качеством образования в течение пятилетнего цикла может выглядеть таким образом, как представлено на рисунке 2.1.

В ИГЭУ отработывается и новый подход к идентификации качества ресурсов вуза, основанный на применении бенчмаркинга, при котором наибольшее значение имеет не собственно относительная оценка качества, а факт поиска лучшей модели и последующая попытка достичь лидера.

Несомненный интерес с точки зрения практического применения представляют опросные формы, разработанные специалистами Ивановского энергетического университета, а также механизмы получения интегральных оценок для определения текущего состояния качества процессов и ресурсов в вузе. Эффективность применения методологии бенчмаркинга подтверждается многолетним опытом сотрудничества ИГЭУ с университетами и корпорациями Техаса.

Другим примером использования методологии бенчмаркинга в отечественном контексте может служить проект «Организация сопровождения и распространение результатов федеральных экспериментальных площадок, в части высшего профессионального образования», выполнявшийся летом-осенью 2004 года в рамках *Федеральной программы развития образования* (ФПРО, Госконтракт № 1022 от 21 мая 2004 г.) межрегиональной группой экспертов под руководством Е.А.Князева.

Целью проекта являлось совершенствование управления в российских университетских комплексах методами управленческого консультирования, а также выделение и эффективное распространение лучшей управленческой практики в деятельности университетских комплексов на основе методологии бенчмаркинга.

Приоритетными направлениями поиска лучшей управленческой практики в рамках проекта были выбраны:

- инновации в организации научной и образовательной деятельности,
- организация эффективного взаимодействия с региональным сообществом и работодателями,
- организация эффективного международного сотрудничества,
- создание систем менеджмента качества,
- стратегическое планирование.

В проекте участвовали пять авторитетных российских вузов, являющихся основой федеральных экспериментальных площадок (университетских комплексов):

- Владивостокский государственный университет экономики и сервиса,
- Мордовский государственный университет им. Н.П.Огарева,
- Московский государственный индустриальный университет (МГИУ),
- Сибирский государственный технологический университет (СибГТУ),
- Южно-Российский государственный технический университет (ЮРГТУ).

Несмотря на то, что все участвующие университеты представляют собой довольно разные по реализуемым программам, контингенту учащихся и роли в регионе вузы, всех их объединяет стремление руководства самих университетов двигаться по пути непрерывного совершенствования деятельности с использованием современных инструментов управления, инновационных подходов в организации образовательной и научной деятельности.

Работа по проекту включала два этапа.

Задачей первого этапа был анализ деятельности и управленческой практики в университетских комплексах по выбранным приоритетным направлениям, что предусматривало выполнение следующих работ:

- 1) обработка и систематизация документации по деятельности университетских комплексов;
- 2) отбор университетов для участия в проекте;
- 3) формирование межрегиональной группы экспертов и консультантов;

- 4) проведение руководителями и экспертами проекта информационно-тренинговых семинаров по актуальным вопросам университетского управления (обучающий консалтинг) в университетах-участниках;
- 5) сбор информации о деятельности комплексов и ее первичный анализ;
- 6) информационное обеспечение работ по проекту через портал www.studiorum.ru, специализирующийся на вопросах современного университетского управления.

Задача второго этапа проекта состояла в разработке методологии оценки деятельности университетского комплекса в приоритетных направлениях с учетом его специфики, выделение и распространение лучшей управленческой практики. Для решения поставленной задачи была выполнена следующая работа:

- 1) анализ деятельности университетских комплексов по выбранным приоритетным направлениям;
- 2) подготовка и проведение в университетах-участниках проекта проблемных совещаний по развитию комплексов в части совершенствования управления по приоритетным направлениям;
- 3) согласование критериев и разработка квалиметрической шкалы для оценки деятельности университетского комплекса;
- 4) обсуждение задач по совершенствованию управления университетским комплексом;
- 5) проведение итогового семинара;
- 6) проведение Интернет-конференции по проблематике проекта;
- 7) подготовка специального выпуска журнала “Университетское управление: практика и анализ”.

На основе разработанных экспертами и консультантами проекта опросных форм (см. Приложение 3) университеты представили развернутую информацию о деятельности университетских комплексов в выбранных для сопоставления процессах. Специалисты вузов активно участвовали в совершенствовании и развитии анкет и организационных аспектов подготовки информации, в разработке критериев и квалиметрической шкалы для оценки деятельности университетского комплекса. За основу критериев была взята базовая модель и методика самооценки (оценки) системы менеджмента качества, разработанная специалистами СПбГЭТУ (ЛЭТИ) в рамках проекта, поддержанного Национальным фондом подготовки кадров (НФПК). Основными критериями, по которым оценивалась деятельность университетских комплексов в каждом из выбранных приоритетных направлений, являлись:

Группа критериев «возможности»:

1. Лидирующая роль руководства.
2. Политика и стратегия.
3. Менеджмент персонала.
4. Ресурсы и партнеры.
5. Менеджмент процессов.

Группа критериев «результаты»:

6. Удовлетворенность потребителей.
7. Удовлетворенность персонала.
8. Влияние рассматриваемого направления деятельности вуза на общество.
9. Результаты рассматриваемого направления деятельности вуза.

Развернутая система критериев и подкритериев приведена в *Приложении 4*. Для непосредственной оценки деятельности и результатов по каждому направлению управленческой практики вуза экспертами проекта совместно со специалистами университетов-участников была предложена квалитетрическая шкала (отдельно по группам критериев) (*см. Приложение 5*), которая позволяет выявить уровень достигнутого совершенства и провести сравнительный анализ практик. Однако простое сравнение деятельности вузов и полученных результатов не представляло бы особого интереса, особенно с точки зрения методологии бенчмаркинга, если бы не требование подкрепить каждую выставляемую оценку конкретными описаниями используемых методов (практик).

Следует подчеркнуть, что подходы, использованные при реализации этого проекта, схожи с подходами, практикуемыми в проектах международного бенчмаркингвого клуба CHEMS и Европейской бенчмаркингвой программы по университетскому управлению ESMU.

Нужно отметить важную роль, которую сыграл в обеспечении работ по проекту, *специализированный информационный портал по стратегическому университетскому управлению www.studiorum.ru*. Через портал была установлена связь с электронными информационными ресурсами университетских комплексов, участвующими в проекте, создано специальное информационное пространство для размещения документации и материалов по выбранным направлениям деятельности каждого из вузов-партнеров и поддержания связи экспертов и консультантов проекта с инициативными группами в университетских комплексах. На портале в рамках проекта была проведена международная Интернет-конференция «Стратегическое управление и институциональные исследования в высшем образовании».

В рамках данного проекта стадия реализации изменений в университетах-участниках не была запланирована, однако несомненно, и это отмечали все участники, рекомендации экспертов по совершенствованию деятельности университетских комплексов и обмен опытом, состоявшийся в ходе проекта, были чрезвычайно полезны и приняты на вооружение руководством вузов.

Подводя итоги проекта, нельзя не обратить внимание еще на один результат проекта, подчеркивающий важность бенчмаркинга как процесса обучения. В ходе проекта – в процессе обмена опытом или участия в информационно-тренинговых семинарах – смогли повысить квалификацию более двухсот управленцев вузов-участников.

3	МЕТОДОЛОГИЯ БЕНЧМАРКИНГА. РАЗНООБРАЗИЕ ПОДХОДОВ
----------	--

3.1. ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ БЕНЧМАРКИНГА.

Бенчмаркинг является одним из инструментов современного стратегического управления. Поэтому основные его определения, постулаты и принципы присущи многим современным управленческим методикам, в том числе – методам менеджмента качества.

Бенчмаркинг как методология представляет собой учение о структуре, организации, методах и средствах улучшения деятельности организаций-партнеров (субъектов бенчмаркинга) через выявление в них, изучение и адаптацию лучшей практики. При этом любая область деятельности, на которой сосредоточено исследование, называется **объектом** бенчмаркинга. К объекту бенчмаркинга могут относиться стратегии, товары, услуги, процессы, функции процессов и другие составляющие деятельности организации.

С помощью бенчмаркинга организации пытаются ответить на следующие вопросы:

- 1) Насколько мы преуспеваем в сравнении с другими?
- 2) Насколько преуспевающими мы хотим быть?
- 3) Кто преуспевает лучше всех?
- 4) Как они этого добились?
- 5) Как мы можем использовать их опыт в нашей организации?
- 6) Как мы можем стать лучше лучших?

Бенчмаркинг позволяет кардинально, существенно улучшить собственную практику с опорой на позитивный апробированный другими метод, поскольку предполагает тщательный, глубокий анализ происходящих процессов, данных, методов и прочей информации. Хорошей научной основой исследования бенчмаркинг может помочь преодолеть сопротивление к переменам даже в таких консервативных организациях, как вузы.

Бенчмаркинг открывает широкие возможности – все зависит от амбиций, целей и желаемых результатов. Если в организации назрели перемены, то бенчмаркинг – это один из наиболее эффективных и широко применяемых инструментов. В процессе бенчмаркинга никто не даст рецептов, что и как делать. Бенчмаркинг – это процесс познания и открытий, процесс коллективного творчества.

Рассмотрим базовые принципы реализации бенчмаркинга в деятельности образовательных учреждений.

Лидирующая роль руководства. Для успешного проведения бенчмаркинг-проекта в вузе необходимы понимание и поддержка руководства вуза. Инициаторами бенчмаркинга в любой организации могут являться сами сотрудники, поддержанные руководителями среднего звена, а могут и руководители верхнего эшелона. Тем не менее, независимо от источника инициативы, поддержка высшего руководства вуза должна быть обеспечена. Топ-менеджеры в обязательном порядке должны быть знакомы с методологией, принципами и условиями бенчмаркинга. Действительно, по результатам опроса большого количества американских компаний, проведенного ведущей консалтинговой группой American Productivity and Quality Center (APQC), основными причинами неудачных бенчмаркинг-проектов являются (в порядке убывания степени важности):

- плохое планирование;
- отсутствие поддержки руководства организации;
- не участие в проекте «владельца процесса» и людей, максимально вовлеченных в процесс;
- недостаточная квалификация в сфере бенчмаркинга [31].

Роль руководства трудно переоценить, поскольку именно оно обеспечивает единство целей и интересов задействованных сторон при проведении бенчмаркинга. Именно оно призвано создавать благоприятную атмосферу коллективного творчества и максимальное вовлечение сотрудников в изучение текущей практики, анализ проблем и потенциальных решений. Именно оно сможет обеспечить необходимые ресурсы, волю и последовательность при реализации планируемых мероприятий и, особенно, на стадии внедрения изменений.

Вовлечение сотрудников. Уже упоминалась важность работы «в команде» при проведении бенчмаркинга и активное вовлечение сотрудников в процесс изучения текущей практики, принятия решений и последующей реализации инноваций. Одним из наиболее важных наблюдений в теории и практике управления является осознание важности типа организационной культуры для формирования, функционирования и развития систем управления. Для успешной реализации любых нововведений, тем более новых методов управления, крайне важную роль играет характер воззрений персонала – его ориентация на развитие, отношение к переменам, готовность к риску и пр. При реализации управленческих новаций, особенно стратегического характера, при котором необходима переориентация фокуса с внутрипроизводственных на внешние проблемы, требуется огромная работа по преодолению сопротивления изменениям, формированию новой организационной культуры.

Несомненно, в вузе должно придаваться большое значение профессиональному развитию кадров и обучению, тем более, когда дело касается использования современных инструментов управления. Бенчмаркинг сам является прекрасным методом обучения – обучения лучшим методам работы, поскольку дает возможность персоналу повысить квалификацию, расширить свои профессиональные знания и навыки, выйти на качественно новый уровень труда. Но воспользоваться этими преимуществами можно, овладев основными навыками проведения бенчмаркингового исследования, что подробно рассматривается в главе 4.

Системный подход. Системный подход к управлению предполагает понимание деятельности вуза как системы взаимосвязанных процессов. Мероприятия по бенчмаркингу должны быть увязаны со стратегическими целями организации, а также с уже осуществляемыми инициативами по совершенствованию процессов в контексте общеуниверситетской стратегии улучшения. Ориентация на системные улучшения должна доминировать среди решаемых в организации задач, что позволит не скатываться на уровень эпизодических мероприятий локального характера.

Процессно-ориентированный подход. Применение современных средств управления, таких как бенчмаркинг, всеобщее управление качеством, система сбалансированных показателей и других становится наиболее эффективным, если оно опирается на процессный подход к организации деятельности в вузе:

«Любая деятельность или комплекс деятельности, в которой используются ресурсы для преобразования входов в выходы, может рассматриваться как процесс» (ГОСТ Р ИСО 9000:2001, [25]).

Многие современные вузовские руководители знакомы с этим принципом качества. Подробнее он будет рассмотрен ниже при изложении практических рекомендаций к реализации бенчмаркинговых проектов. Здесь же заметим, что хотя не каждый бенчмаркинговый проект предполагает процессный подход (есть вариант проблемно-ориентированного бенчмаркинга), тем не менее, к системным улучшениям тяготеет именно первый вариант. Поэтому наличие опыта управления процессами в вузе приветствуется, имея в виду, что типичная бенчмаркинговая деятельность основывается на измерениях и глубоком анализе реальных процессов, данных и сопутствующей документации.

Принятие решений, основанное на фактах и данных. Эффективные решения невозможны, как правило, без сбора достоверных данных и анализа информации. Это предполагает наличие в вузе системы сбора и анализа информации о деятельности и его взаи-

модействии с внешней средой. Процессы управления и принятия решений в вузе, основанные на фактах и данных, создают условия для нахождения взвешенных, продуманных решений и планомерного внедрения изменений в рамках программ бенчмаркинга.

Ориентация на потребителя. Бенчмаркинг – это механизм удовлетворения ожиданий потребителей, поскольку именно они заинтересованы в улучшении нашей работы, которое для них выражается в более качественном обслуживании, в более качественных продуктах и услугах. Вузы особенно зависят от своих потребителей, и эта зависимость неизбежно будет усиливаться. Повышение конкурентоспособности продукции и оказываемых вузом услуг напрямую затрагивает интересы потребителей, готовых платить в новых условиях только за качественное обучение, только за подготовку высококвалифицированных кадров, только за перспективные научно-технические разработки. Высокое качество результатов деятельности вуза определяется тем, как организована деятельность, какие методы, технологии используются и какие факторы оказывают влияние на успех или неуспех дела. Поэтому понимание текущих и предвидение будущих потребностей потребителей и соблюдение их требований – ключевой принцип бенчмаркинга.

Постоянное улучшение. Постоянное улучшение деятельности вуза должно являться неотъемлемой частью стратегии его развития. Только в этом случае управленческие усовершенствования, в том числе и бенчмаркинг, принесут ощутимые результаты, создадут основу для их устойчивости. Разовые, эпизодические мероприятия способны дать лишь сиюминутный эффект, и достигнутая конкурентоспособность будет утрачена, обесцененная конкурентами, изменившимися условиями и новыми задачами.

Нетрудно видеть, изложенные принципы проведения бенчмаркинговых проектов во многом соответствуют принципам и критериям, положенным в основу большинства систем менеджмента качества.

Американская компания Ernst&Young и Американский фонд качества (American Quality Foundation) провели крупное международное исследование [10], выявившее статистическую корреляцию между бенчмаркингом и эффективностью корпорации (прибыль, производительность, качество). Исследование показало, что бенчмаркинг хорош для организаций, являющихся в своих отраслях лидерами национального и мирового уровня или для крепких, жизнеспособных «средняков», но губителен для организаций-неудачников. Последним необходимо в первую очередь уделять внимание проблемам сегодняшнего дня, а не тратить средства на то, чтобы выяснить очевидное.

«Всегда помните, что 50% людей, организаций и продуктов находятся на уровне ниже среднего. Вы уверены, что это не относится и к вашей организации?» (Харрингтон, [10]).

3.2. ВИДЫ БЕНЧМАРКИНГА.

В самом начале бенчмаркингового проекта, на этапе планирования, важно определиться с выбором вида бенчмаркинга, поскольку существующие различия отражаются на стоимости и масштабности исследования [31]. Все зависит от целей, желаемых результатов, а также имеющихся ресурсов.

В специальной литературе упоминается довольно много *видов* бенчмаркинга, но отличия между некоторыми из них весьма условные. В таблице 3.1 мы приводим систематизированные сведения об основных видах бенчмаркинга по трем признакам – уровню целей и задач, выбору объекта и составу субъектов (партнеров).

Таблица 3.1. Виды бенчмаркинга.

№ п/п	Признак	Вариация признака	Вид бенчмаркинга
1	Уровень целей, задач по улучшению деятельности	Стратегический (ключевые аспекты деятельности в стратегических областях)	Стратегический
		Операционный (задачи улучшения производственных процессов, процессов, связанных с потребителями)	Операционный
2	Объект бенчмаркинга	Процесс (все аспекты, с ним связанные: сам процесс, результат, ресурсы)	Процессно-ориентированный (бенчмаркинг процесса, бенчмаркинг результата, бенчмаркинг входа)
		Конкретная проблема	Проблемно-ориентированный
3	Субъекты бенчмаркинга (партнеры)	Внутри одной организации	Внутренний
		В разных организациях	Внешний (конкурентный, функциональный, глобальный (общий))

Стратегический и операционный бенчмаркинг

По уровню и масштабности задач и целей, преследуемых при проведении бенчмаркинга, его можно разделить на стратегический и операционный (организационный) [10, 27, 31] (см. таблицу 3.1).

Стратегический бенчмаркинг фокусируется на конкурентных преимуществах организации, сильных и слабых ее сторонах для понимания и выработки конкурентной стратегии развития, установления стратегических целей и ориентиров. Стратегический бенчмаркинг нацелен на развитие и совершенствование ключевых аспектов деятельности в стратегических областях.

Вообще, имеются две главные причины для использования бенчмаркинга – это определение правильных целей и выяснение того, как эти цели могут быть достигнуты. Можно сколько угодно хвалить себя и почивать на лаврах, намечая примитивные цели, ставя легко решаемые задачи. Можно даже развиваться и при этом отставать и терять позиции. Для этого достаточно, чтобы другие развивались быстрее. При таком подходе процесс сползания в пропасть необратим...

«Бенчмаркинг представляет собой некое противоядие от этой посредственности, так как дает средства и для постановки интересных и трудных целей, и для их достижения» (Харрингтон, [10]).

В отличие от стратегического *операционный бенчмаркинг* используется для совершенствования деятельности или ее результатов на операционном уровне, когда борьба идет за удовлетворение конкретных, практических требований потребителя путем совершенствования внутренних процессов, функций организации или деятельности конкретных подразделений [31].

Проблемно-ориентированный и процессно-ориентированный бенчмаркинг

В основе деления на проблемно-ориентированный и процессно-ориентированный бенчмаркинг лежит доминирующий подход к организации, представлению и совершенствованию собственной деятельности, сложившийся в вузе

При *проблемно-ориентированном* подходе действия по исправлению недостатков выполняются только по выявлении этих недостатков, т.е. при возникновении конкретных проблем, которые и являются в данном случае объектом бенчмаркинга. Этот вид бен-

чмаркинга практикуется вузовскими руководителями довольно часто. Ведь это так естественно – обменяться опытом и получить совет, как поступить в случае возникновения конкретной проблемы. Однако подходящее для данной ситуации решение не страхует нас от повторения аналогичной проблемы в будущем.

Процессно-ориентированный бенчмаркинг основывается на процессном подходе к организации деятельности вуза. В данном виде бенчмаркинга его объектом является процесс и все его элементы. В соответствии с принципом процессного подхода по ГОСТ Р ИСО 9000:2001 «желаемый результат достигается эффективнее, когда деятельностью и соответствующими ресурсами управляют как процессом». Существуют различные определения понятия процесса:

«Любая деятельность или комплекс деятельности, в которой используются ресурсы для преобразования входов в выходы, может рассматриваться как процесс» (ГОСТ Р ИСО 9000:2001, [25]).

«*Процесс* – это логическая комбинация человеческих ресурсов, оборудования, материалов и методов, организованных в некоторую деятельность для производства конкретного результата» (Alstete, [31]).

«*Процесс* – это устойчивая, целенаправленная совокупность взаимосвязанных видов деятельности, которая по определенной технологии преобразует входы в выходы, представляющие ценность для потребителя» (Елиферов, [54]).

Более подробно о процессном подходе к организации деятельности вуза и соответствующих бенчмаркингвых мероприятиях будет рассказано в главе 4.

Бенчмаркинг продукта и процесса

По выбору объектов исследования и сравнения процессно-ориентированный бенчмаркинг, в свою очередь, можно для удобства разделить на бенчмаркинг продукта и процесса.

Бенчмаркинг продукта (или *результата*) изучает и сравнивает количественные, качественные и прочие характеристики продуктов и услуг, являющихся выходом (результатом) соответствующих бизнес-процессов. Давними формами этой разновидности бен-

чмаркинга являются такие хорошо известные методики оценки конкурирующего продукта как закупка и инженерный анализ конкурирующих товаров и услуг. При этом образцы конкурирующих товаров подвергаются разборке, тщательному анализу и тестированию, а услуги приобретаются для сравнения уровня, качества обслуживания, удовлетворенности потребителя, выявления технологии предоставления услуги и т.д.

Если иметь в виду результаты деятельности вузов, то обычно это – научно-техническая и учебно-методическая продукция, образовательные и консультационные услуги, оказываемые вузами. Кроме того, дипломированный выпускник, обладающий определенным уровнем знаний, умений и навыков, которые получены в процессе обучения, также может рассматриваться как результат образовательной деятельности вуза.

«Вуз можно рассматривать как организацию, предоставляющую образовательные услуги, и в то же время, как организацию, производящую продукцию – специалистов» (Пузанков, Олейник, Соболев, Степанов, [20]).

Правда, в отношении такого вида продукции вряд ли применим инженерный анализ конкурирующих товаров. Что же касается научно-образовательных и консультационных услуг, то здесь, вероятно, есть над чем подумать в плане их оценки и сравнения, качества предоставления, удовлетворенности потребителя и прочих аспектов.

Бенчмаркинг процесса изучает всю «кухню» процесса получения результата, его (процесса) качество и соответствие стандартам. Иными словами, бенчмаркинг процесса является «качественным (наряду с количественным) анализом того, что и как сделано, а также анализом факторов и условий, влияющих на то, как это сделано» [43].

Самым главным и сложным в данном виде бенчмаркинга становится выделение бизнес-процессов организации и их классификация. Обычно все процессы организации можно разбить на три большие группы – *основные, вспомогательные и процессы управления*. Поскольку в настоящее время не существует единой классификации (номенклатуры) бизнес-процессов организаций, то только руководство организации само определяет, какие процессы отнести к разряду управленческих, какие к основным и т.д.

Тем не менее, в отношении вузов специалисты более или менее едины в определении основных (ключевых) процессов, которыми принято считать [20, 24]:

- образовательную деятельность;
- научно-исследовательскую и консультационную деятельность;
- разработку и выпуск учебно-методических материалов (для внешнего пользования);

- производственную деятельность.

Определить состав каждого из основных видов деятельности в конкретном вузе, точно и полно описать его – это задача не из простых, но ее решение облегчает решение многих управленческих задач.

К *процессам управления* вообще можно отнести такие блоки деятельности, как стратегическое планирование, оперативное управление и координацию деятельности различных структурных подразделений, управление человеческими ресурсами, планово-финансовую деятельность, анализ и принятие решений и другие. К *вспомогательным процессам* могут относиться вспомогательные процессы учебной деятельности, маркетинговая деятельность, управление инфраструктурой, управление финансами и другие не основные виды деятельности.

Конечно, трудно с ходу выделить и описать именно тот процесс, который необходимо усовершенствовать в вузе. Такие решения должны приниматься в контексте обще-университетской стратегии улучшения, которая и предполагает процессный подход к организации деятельности в вузе. Однако для руководящей команды иметь четкое представление о происходящих в организации процессах, их взаимосвязях и результатах без проведения трудоемкой и кропотливой работы по их анализу – это редкая удача.

Заметим, что бенчмаркинг-проекты в образовании чаще имеют операционный характер и сфокусированы на отдельном процессе (подпроцессе или функции) или даже конкретной образовательной программе (как на результате). Очень мало успешных бенчмаркинг-проектов стратегического характера, посвященных анализу отрасли высшего образования, с тщательным изучением опыта конкурентов и партнеров для выработки собственных стратегических ориентиров и планов.

Внутренний и внешний бенчмаркинг

Помимо процессного подхода к разделению бенчмаркинга, а также деления в зависимости от целей на стратегический и операционный, существует деление по принципу **выбора партнера** для сравнения [10]. Таким образом, выделяют бенчмаркинг:

- *внутренний* (проводится в одной организации, имеющей множество подразделений с аналогичными функциями);
- *внешний* (сравнивает сходные виды деятельности у разных компаний в различных областях).

В свою очередь внешний бенчмаркинг можно разделить на:

- *конкурентный* (изучаются равные по возможностям организации-конкуренты на одном «рынке»);

- *функциональный* или *отраслевой* (похож на конкурентный, но затрагивает большее число организаций отрасли);
- *глобальный* (изучается большое количество данных по разным организациям с целью выявления наиболее успешного опыта независимо от отрасли).

Каждый из них, несомненно, обладает своими преимуществами и недостатками, о чем расскажем подробнее.

В организациях с высокой степенью децентрализации в принятии решений, к которым можно отнести большинство университетов, возможна реализация **внутреннего бенчмаркинга**, когда выявление лучшей практики происходит среди подразделений с аналогичными функциями. Например: между кафедрами, факультетами, институтами, филиалами. Это наименее затратный и продолжительный вариант бенчмаркинга.

Сбор данных внутри такой организации максимально облегчен как директивными механизмами, так и личностно-психологическими, предполагающими большую открытость подразделений одного университета друг перед другом.

Другим фактором, облегчающим рассматриваемый процесс, является общность терминологии, стандартов и целей, которые понятны и разделяемы в одном вузе многими. Это также упрощает процедуры сбора данных. Тем не менее, проблемы со сбором необходимых для сопоставительного анализа данных могут возникнуть и здесь. Структурные подразделения относятся к любым мероприятиям, инициированным «центром», скорее, как к ограничению их деятельности, чем как к насущной необходимости, способствующей их развитию, без которой невозможно развитие организации, компании в целом.

Разумеется, за простотой и дешевизной данного подхода скрываются менее амбициозные планы и цели руководства. Как показывает опыт, существенных, прорывных изменений здесь достичь, скорее всего, не удастся, поскольку, практика аналогичных подразделений внутри одной организации в целом схожа и критерии успеха отражают общеуниверситетские ценности [31].

Тем не менее, необходимо подчеркнуть, что любой бенчмаркинг проект начинается с самообследования организации, с внутреннего сопоставительного анализа, поскольку прежде, чем отправляться на поиски эталона, необходимо точно знать, что происходит внутри собственной организации. Таким образом, внутренний бенчмаркинг должен являться отправным пунктом любого процесса бенчмаркинга и всегда рассматриваться в первую очередь. Сопоставительный анализ деятельности различных отделов, структур в отношении организационных механизмов и процессов, практических навыков, используемых методов и технологий, а также показателей качества выполнения работ может ока-

заться крайне полезным для повышения эффективности деятельности организации в целом.

«Если организация только приступает к разработке своей программы бенчмаркинга, внутренний бенчмаркинг является превосходным способом развить эту программу и научить персонал ею пользоваться» (Харрингтон, [10]).

Подчеркнем, что ценность бенчмаркинга заключается в его обучающей функции, которая реализуется в нем дважды. Во-первых, бенчмаркинг, по сути своей, является средством предоставления организации возможности *научиться у других* лучшему опыту. А кроме того, любой бенчмаркинг проект немислим без серии *обучающих мероприятий* для персонала. Только широко вовлекая работников вуза в обучение основам бенчмаркинга, основам процессного подхода к деятельности, в освоение современных инструментов качества и управления, вуз сможет реализовать по-настоящему прорывные изменения и улучшения. В этой связи именно внутренний бенчмаркинг может стать полигоном, на котором специалисты вуза смогут отработать навыки проведения бенчмаркинг-проектов, чтобы быть готовыми к решению более масштабных задач. Обучающие семинары и тренинги для персонала, с одной стороны, снижают степень негативного восприятия концепции внутреннего бенчмаркинга, а с другой, создают долгосрочную основу партнерства сотрудников различных подразделений [55].

Конкурентный бенчмаркинг – является наиболее распространенным типом внешнего бенчмаркинга, когда изучаются равные по возможностям организации-конкуренты на одном «рынке». Технология реализации конкурентного бенчмаркинга намного сложнее, чем внутреннего. Существует проблема конфиденциальности важной информации конкурирующих компаний или университетов. Доступная, лежащая на поверхности информация, как правило, не дает полного представления о протекающих процессах, а доскональное изучение конкурентов – чрезвычайно сложная задача.

Конкурентный бенчмаркинг – один из самых привлекательных видов бенчмаркинга, поскольку позволяет выявить сильные и слабые стороны непосредственных конкурентов и достичь конкурентного преимущества – о чем собственно все и мечтают. Но именно этот факт и является в большинстве случаев основным препятствием к реализации подобных проектов. Выход один – привлечение сторонней организации или специалистов в качестве «третьего судьи», т.е. консультантов, профессиональных объединений, заинтере-

ресованных в повышении качества результатов деятельности данных вузов или отрасли в целом. В этом случае удается обеспечить конфиденциальность информации, а на общее рассмотрение выносятся «анонимные» данные, согласованные с их обладателем, общие выводы и рекомендации. Оценки и рекомендации, носящие индивидуальный характер, излагаются в индивидуальном порядке.

Таким образом, очевидна целесообразность и рациональность проведения конкурентного бенчмаркинг-анализа в рамках профессиональных, отраслевых ассоциаций, консорциумов или сетей университетов. Например, в США основанием для выбора участников проекта часто служит известная классификация Карнеги, позволяющая выделять группы университетов и колледжей в зависимости от целей исследования [56].

Функциональный бенчмаркинг очень похож на конкурентный, но при анализе успешного опыта затрагивает большее число организаций, чем непосредственно прямых конкурентов. Функциональный бенчмаркинг предполагает проведение сравнения с организациями, осуществляющими именно ту функциональную деятельность, в улучшении которой заинтересована организация-инициатор. Это может быть управление персоналом, контроль знаний и навыков студентов, маркетинговые исследования рынка образовательных услуг и рынка труда и прочие функции.

«Многие бизнес-процессы являются межотраслевыми по своему применению и простираются за пределы отдельных отраслей [промышленности]» (Харрингтон, [10]).

Если исследуемая деятельность специфична для какой-либо отрасли, можно говорить о функционально-отраслевом виде бенчмаркинга. Данный вид бенчмаркинга имеет свои преимущества, поскольку не возникает проблем с обменом информацией конфиденциальностью и существует неограниченная возможность обнаружения нестандартных подходов и технологий.

Для высших учебных заведений функциональный бенчмаркинг может означать сравнение схожих функций между вузами вне одной категории классификации, не являющимися непосредственными конкурентами друг друга. Очень характерны в этом плане бенчмаркинг-проекты европейских центров CHEMS и ESMU. Интерес для отраслевого вузовского бенчмаркинга могут представлять и другие организации, предоставляющие образовательные услуги, – корпоративные университеты, тренинговые центры и даже школы.

Глобальный (общий, эталонный) бенчмаркинг — наиболее сложный и трудно реализуемый вид, позволяющий сравнивать бизнес-процессы, протекающие в организациях, относящихся к разным отраслям промышленности, когда ориентиром, как правило, являются лучшие из лучших. Возможности для организационного улучшения, предоставляемые данным видом бенчмаркинга, являются наиболее существенными.

Интересный пример глобального бенчмаркинга связан с Американской авиакомпанией Southwest Airlines, которая решила улучшить свои финансовые показатели. Опрос клиентов показал, что завоевать их симпатии можно более удобным расписанием и увеличением числа рейсов. Для этого было решено сократить время пребывания самолета на земле без нарушения технических норм. Проанализировав опыт других авиапредприятий, Southwest Airlines обнаружила, что по времени обслуживания самолетов она и сейчас вне конкуренции. Тогда кто-то из служащих предложил в качестве эталона скорости обслуживания транспортного средства автогонки "Формулы-1". Менеджеры авиакомпании ознакомились с основными принципами командной работы техников, после чего внедрили эти же принципы у себя. Время на процедуру обслуживания самолетов сократилось с 45 до 15 минут, что дало возможность увеличить количество рейсов и сделать авиа-расписание более удобным [57].

Поиск эталона для проведения сравнения – это отдельная тема для обсуждения, и об этом мы подробнее расскажем в следующей главе. Здесь же упомянем, что идеи будущих бенчмаркинговых исследований могут быть предоставлены как сотрудниками компании, так и клиентами, покупателями, поставщиками или консультантами. Анализ литературы, специальных публикаций, материалов конференций, специализированных журналов и прочих источников информации также позволяет сориентироваться в выборе. В Японии, США и других развитых странах действуют своеобразные "индустриальные бюро знакомств", которые созданы специально для поиска партнеров и эталонов по бенчмаркингу (www.globalbenchmarking.com, www.benchnet.com и др.) [13].

3.3. МЕТОДЫ СРАВНЕНИЯ И АНАЛИЗА ДАННЫХ.

Особую роль в методологии бенчмаркинга играют *методы сравнения и анализа данных*. Здесь необходимо учитывать два важных аспекта.

Первый аспект характеризует сами используемые данные, которые могут быть представлены качественно и количественно. *Качественный* подход к представлению данных (см. таблицу 3.2), как правило, предполагает обсуждение и анализ того, что и каким образом достигнуто, подробный словесный обзор практики, на основе которого выносятся

экспертная оценка лучшей практики. В противоположность ему *количественный* анализ предполагает наличие конкретных цифр, показателей деятельности и результатов, индикаторов. Количественный подход тяготеет к использованию электронных баз данных и разнообразных статистических методов, что ведет в итоге к формальной оценке (заранее сформулированному методу оценки), облегчающей процесс сравнения. Но при этом существует возможность потери качественной информации о том, как эти показатели были достигнуты, какие меры привели к данным результатам, каковы условия, необходимые для их достижения, и прочих важных деталей. Поэтому на практике для полноты картины обычно используются комбинации описанных подходов [43].

Таблица 3.2. Методы бенчмаркингвого сравнения в зависимости от используемых данных и их представления.

Признак	Вариация признака	Метод бенчмаркингвого сравнения
Вид данных	Качественная информация (что и как делается)	Экспертная оценка лучшей практики (качества) на основе качественной информации, описаний практик
	Количественные показатели	Формальная (количественная) оценка по показателям деятельности и результатов
Метод описания, представления данных	Произвольный (неформализованный)	Экспертная оценка на основе неформализованных данных, описаний практик
	Формализованный	Формальная оценка по заданным критериям, системам оценки

Второй аспект, связанный с выбором метода сравнения и анализа данных, характеризует *степень формализации описания практики и представления данных*. Осуществляемая экспертиза может быть представлена *формальным* подходом к оценке, который предполагает формализованное представление данных, т.е. некую заданную систему представления данных, критериев, показателей, механизмов оценки деятельности. Произвольный (менее формализованный) подход к представлению информации предполагает выявление лучшей практики в ходе *экспертной* оценки, которая может предполагать и широкое обсуждение, получение согласованного видения всех участвующих специалистов.

Очевидно, ограниченность каждого подхода, взятого на вооружение в чистом виде, не дает полноты картины и объективной оценки деятельности. Поэтому на практике, как правило, используются комбинированные, промежуточные варианты сравнения и анализа

данных. Джексон [43] приводит четыре наиболее распространенных, по его мнению, варианта методов сравнительного исследования, схематично изображенных на рисунке.3.1, которые, в принципе, также могут дополнять друг друга в реальных бенчмаркингвых проектах.

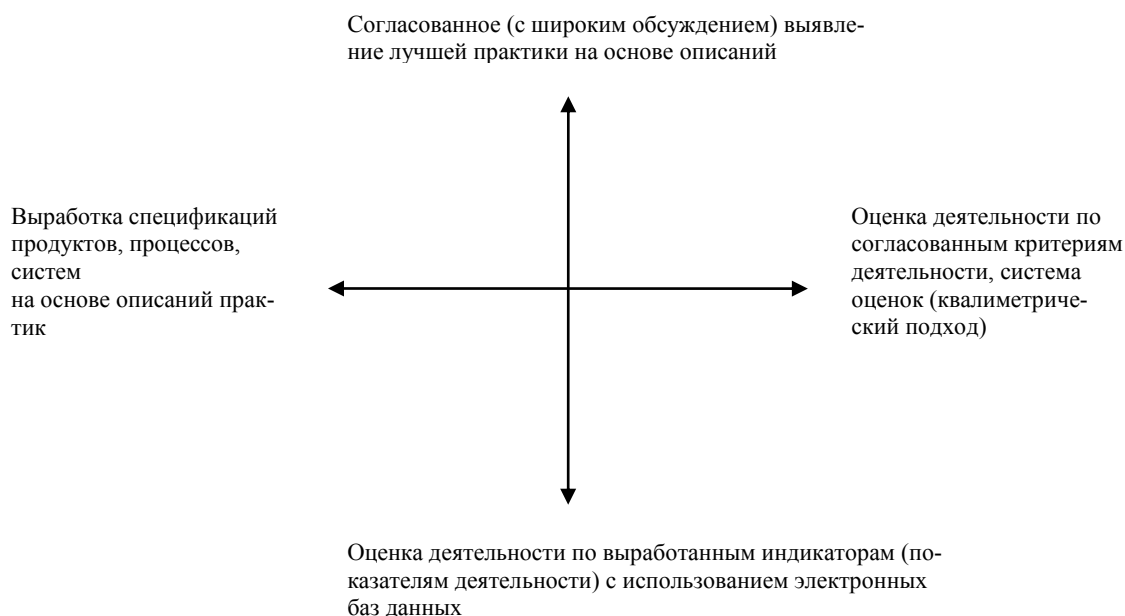


Рис. 3.1. Методы сравнительного исследования в бенчмаркинге.

Источник: Benchmarking in Higher Education/ edited by Norman Jackson and Helen Lund. - Society for Research into Higher Education & Open University Press, 2000, 258 p.

Для облегчения проведения сравнения качественной информации описательного характера практикуют выработку неких согласованных критериев для оценки деятельности вуза в целом или конкретного процесса. По каждому критерию, как правило, формулируются подкритерии для более тщательного описания практики. Далее по каждому подкритерию формируется балльная система оценок – каждой оценке соответствует свой уровень совершенства процесса или системы, который должен быть подробно описан. Идея такого подхода к определению качества (совершенства) лежит в основе *квалиметрии* – науке о способах измерения и количественной оценке качества. Квалиметрия позволяет давать количественные оценки (в данном случае – баллы) качественным характеристикам продукта или процесса и исходит из того, что качество зависит от большого числа свойств рассматриваемого продукта [58].

Приведем пример метода построения квалиметрических оценок в соответствии с Австралийским эталонным тестированием (руководство по бенчмаркингу для австралийских университетов), который мы цитировали в главе 2. За основные критерии были взяты:

- руководство, планирование и управление;
- внешние связи;
- финансы, инфраструктура;
- обучение, преподавание;
- поддержка студентов;
- научные исследования;
- библиотека, информационные ресурсы;
- интернационализация;
- персонал.

Например, по критерию 3 «Руководство, планирование и управление» было выработано 10 подкритериев:

- 3.1. Руководство и лидерство.
- 3.2. Общеуниверситетское планирование.
- 3.3. Стратегические инновации.
- 3.4. Справедливое планирование.
- 3.5. Четко определенные линии ответственности и принятия решений.
- 3.6. Основные бизнес-системы.
- 3.7. Управление рисками.
- 3.8. Соотношение расходов на обучение и научные исследования.
- 3.9. Корпоративные информационные системы.
- 3.10. Организационный климат.

Для каждого подкритерия были описаны пять уровней совершенства (пять возможных практик), которым и присвоены баллы (выборочные показатели приведены в *Приложении 2*). Таким способом можно проводить сравнения существующей практики на предмет соответствия одному из описанных уровней совершенства. Конечно, при таком подходе уже должен быть известен некий «эталон», который будет характеризоваться высшим баллом в этой системе оценок. Этот эталон, как правило, может быть получен в результате анализа большого массива данных и практик. По степени приближения рассматриваемых процессов (или вузов) к заданному эталону и будут производиться сравнения и анализироваться области улучшения и необходимые меры с ориентацией на лучших. Применимость и эффективность данного подхода должна оцениваться в каждом конкретном случае. Очевидно, при наличии готовых формулировок уровней совершенства есть возможность потери индивидуальности каждого участника сравнительного анализа, его специфических подходов и результатов.

3.4. МОДЕЛИ БЕНЧМАРКИНГОВЫХ ПРОЕКТОВ.

В зависимости от целей участников и распределения ролей между ними можно выделить четыре модели бенчмаркинг-проектов [43]:

- групповая исследовательская,
- индивидуальная исследовательская,
- критериальная (эталонная),
- посредническая.

Групповая исследовательская модель характеризуется стремлением группы университетов узнать как можно больше полезного для себя через изучение опыта других. Информация собирается с целью выявления лучшей практики и факторов ей способствующих для дальнейшего самосовершенствования. Групповая модель характеризуется общими для всех целями участников, широким обменом данными. Примером могут служить упоминавшиеся проекты NACUBO, CHEMS, ESMU, бенчмаркинг-клуба немецких технических университетов VMC.

Индивидуальная исследовательская модель реализуется, когда два вуза участвуют в бенчмаркинг-исследовании «один-на-один», причем, как правило, вузом-инициатором проекта ведется сбор информации, накопление базы данных, анализ и прочее. И хотя вся собранная информация доступна обоим участникам проекта, выработки согласованных критериев лучшей практики, широких дискуссий, как правило, не происходит. Цель таких проектов – улучшить текущую практику в конкретном вузе. Примерами таких моделей могут служить проекты, о которых упоминается в главе 2, – проекты Университета Оулу (Финляндия), Копенгагенской бизнес-школы КВС (Дания), Университета Торонто (Канада), Гарвардской школы бизнеса, Университета штата Орегон, Университета штата Пенсильвания (США) и другие.

Критериальная (эталонная) модель характеризуется поиском некоего эталона, идеальной модели практики или критериев для определения этого эталона и закрепления его для последующих упражнений, которые вузы-участники могут проделывать самостоятельно в рамках проведения самооценки. Возможно также использование системы оценок (баллов) для облегчения процесса оценки лучшей практики внешними экспертами. Несомненно, к данной модели можно отнести австралийскую систему эталонного тестирования, предлагаемую в руководстве по бенчмаркингу для австралийских университетов, а также проекты, реализуемые в рамках деятельности CHEMS (ACU), ESMU, бенчмаркинг-проект Федеральной программы развития образования.

Посредническую модель отличает использование баз данных, формируемых экспертами, консультантами, агентствами, центрами и прочими независимыми структурами, для дальнейшего сравнительного анализа деятельности (на основе данных), как правило, без участия самих вузов. Такими моделями пользуются консалтинговые центры, такие как APQC (www.apqc.org) и другие, оказывающие услуги по бенчмаркингу через Интернет (Consortium for Higher Education Benchmarking Analysis – www.cheba.com, The Benchmarking Network, Inc. – www.benchmarkingnetwork.com, The Benchmarking Exchange – www.benchnet.com, Benchmarking PLUS - www.benchmarkingplus.com.au, Educational Benchmarking, Inc. - www.webebi.com).

Стоит еще раз отметить, что конкретные примеры реализации бенчмаркинговых проектов вряд ли будут представлять какую-либо модель в чистом виде - скорее всего это будет комбинация моделей и подходов.

Обратимся к примеру российского проекта ФПРО. В качестве базового сравнительного подхода в данном случае была использована комбинация квалиметрического подхода с тщательным, неформализованным анализом данных как статистического, так и описательного характера, для получения которых были разработаны опросные формы (анкеты) по каждому рассматриваемому направлению деятельности (см. *Приложение 3*). Можно констатировать использование в данном проекте элементов трех (!) бенчмаркинговых моделей – посреднической, критериальной и групповой исследовательской. Посреднической – поскольку координирующую роль играл Национальный центр развития образования (г.Москва), который осуществлял сбор данных, привлекал экспертов, и вел всю логистику проекта. Критериальная модель проявляется в системе оценки деятельности и уровней совершенства, в основу которой была положена базовая модель и методика самооценки системы менеджмента качества, разработанная специалистами СПбГЭТУ (ЛЭТИ) в рамках реализации Инновационного проекта развития образования НФПК. Критерии и квалиметрическая шкала, использованные в проекте ФПРО приведены соответственно в *Приложениях 4,5*.

Можно также отнести данный проект к категории группового исследовательского, поскольку, хотя он и не предполагал активных дискуссий и взаимного обмена опытом самими университетами-участниками проекта (в рамках, например, визитов представителей университетов друг к другу), но информация о членах консорциума была доступна им на специализированном портале www.studiorum.ru, а кроме того, обмен опытом шел как во время Интернет-конференции, организованной на том же сайте, так и во время итоговой конференции в Москве.

4.1. СХЕМА БЕНЧМАРКИНГОВОГО ПРОЕКТА.

Как любая другая методология организации (или изменения!) деятельности, бенчмаркинг предполагает следование определенным алгоритмам действий, осуществление последовательных шагов, которые приведут к желаемому результату. Например, корпорация IBM в своей концепции бенчмаркинга выделяет 15 этапов (рис. 4.2) [59], а в Ивановском государственном энергетическом университете предлагается 12-этапная модель бенчмаркинга [4].

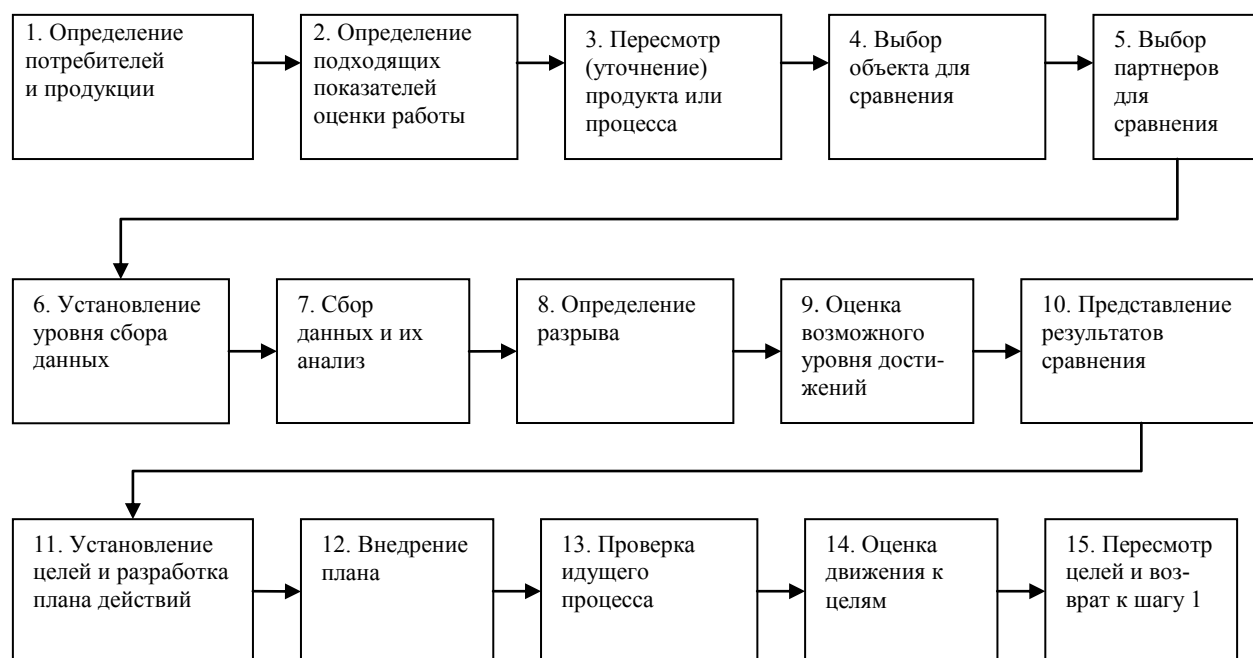


Рис. 4.2. Процесс бенчмаркинга в компании IBM.

Источник: Рыкунина И.С. Управление качеством продукции в системе лесное хозяйство - лесопользование - лесопильно-деревообрабатывающие производства, Издательство Московского государственного университета леса, 1999.

Воспользовавшись циклом Шухарта-Деминга [8, 32], можно выделить основные составляющие этапы и шаги бенчмаркинга:

Этап 1. Подготовка бенчмаркингвого проекта.

Шаг 1.1. Спланировать бенчмаркингвый проект.

Шаг 1.2. Провести самооценку, определить объект бенчмаркинга.

Шаг 1.3. Сформировать рабочую группу. Провести обучение основам бенчмаркинга.

Шаг 1.4. Выделить ресурсы для реализации проекта.

Этап 2. Сбор данных.

Шаг 2.1. Изучить и задокументировать текущую практику в выбранной системе (объекте бенчмаркинга), установить критерии, выявить проблемы.

Шаг 2.2. Определить лучшую практику, установить партнерство, разработать вопросник и собрать данные для изучения опыта организации-партнера.

Этап 3. Анализ данных, результатов.

Шаг 3.1. Проанализировать информацию – определить разрыв между достижениями, выделить ключевые факторы и идеи по совершенствованию.

Шаг 3.2. Выработать рекомендации для адаптации изученного опыта и донести их до как можно большего числа сотрудников (спланировать изменения).

Этап 4. Внедрение изменений.

Шаг 4.1. Разработать программу изменений.

Шаг 4.2. Реализовать программу изменений.

Шаг 4.3. Собрать (получить) новые данные, проконтролировать результаты.

Шаг 4.4. Повторный сравнительный анализ: проанализировать ситуацию после внедрения изменений.

Изменение – это процесс, и чтобы получить удовлетворительные результаты, им следует управлять, подобно другим процессам. Поэтому, как и любой другой, бенчмаркинг-проект требует хорошо разработанного плана и процесса управления его реализацией. В соответствии с принципами процессно-ориентированного подхода и проектного менеджмента бенчмаркинг-деятельность должна быть тщательно расписана и спланирована. Первым этапом в бенчмаркинге является подготовка проекта, а первым шагом, соответственно, – планирование работы. Должны быть определены ключевые требования, цели, задачи, планируемые результаты, необходимые для реализации проекта ресурсы, основные этапы, бизнес-процессы, их владельцы (ответственные), клиенты (потребители результатов).

При разработке плана бенчмаркинга необходимо включить в него комплекс деятельности по *управлению организационными изменениями*, которое призвано подготовить организацию и, в первую очередь, сотрудников к воздействию этого изменения. План проведения работ по бенчмаркингу должен быть непременно расписан как можно более подробно и включать в себя следующие элементы [10]:

- цели проводимой работы,
- внутренние и внешние заказчики проекта (потребители результатов),
- решаемые задачи,
- определение начального состояния,

- определение будущего состояния,
- ожидаемые результаты,
- критерии успешного завершения проекта,
- принятие решений по проекту, отчетность (каким образом принимаются решения, кому подотчетен проект и исполнители),
- ресурсы (время, деньги, люди, доступ к информации),
- график работ (продолжительность проекта, сроки подачи промежуточных и заключительных отчетов, заседания рабочей группы, и пр.),
- распределение ролей и ответственности,
- обучение персонала (бенчмаркингу, управлению организационными изменениями и др.),
- выявление влияния изменений на эмоциональное состояние сотрудников,
- изменение корпоративной культуры,
- потенциальные негативные влияния на предстоящие изменения, риски,
- переходный план управления изменениями.

Важной составной частью этого этапа также является самооценка и диагностирование проблем организации. При этом необходимо помнить, что мероприятия бенчмаркинг-проекта должны быть привязаны к конкретным целям компании и взаимоувязаны с уже осуществляемыми инициативами по обеспечению процесса непрерывного совершенствования.

После тщательной подготовки организации к проведению работ в рамках бенчмаркинг-проекта начинается этап сбора информации. На данном этапе осуществляется изучение и документирование текущей практики как в собственном вузе, так и в вузе-партнере. В случае сетевых проектов по групповой исследовательской модели с участием консорциумов вузов эта работа может осуществляться параллельно в каждом вузе-участнике, а когда речь идет об индивидуальной исследовательской модели – последовательно: сначала такую работу вуз-инициатор проекта проводит у себя, а затем, совместно, в вузе-партнере.

Собранные данные подвергаются тщательному анализу на третьем этапе проекта. Необходимо проанализировать полученную информацию, изучить результаты – определить разрыв между собственными и чужими достижениями, выделить ключевые факторы успеха партнеров, выявить методы, используемые партнерами для достижения преимуществ, и выдвинуть собственные идеи по совершенствованию. Затем вырабатываются рекомендации для адаптации изученного опыта, которые необходимо донести до как можно большего числа сотрудников.

На этапе внедрения изменений выработанные рекомендации реализуются в виде некоторого проекта, который, снова воспользовавшись циклом Шухарта-Деминга, можно разбить на четыре стадии. Сначала опять идет стадия планирования – поскольку перед внедрением рекомендаций необходимо тщательно спланировать программу действий. Следом – апробация в виде пилотного проекта, результаты которого тщательно анализируются, сверяются с целевыми установками, возможно, вносятся коррективы в план или задачи проекта. На завершающем этапе достигнутое в рамках пилотного проекта улучшение в виде освоенных новых методов (практики), значений показателей, критериев и т.д. стандартизируется, то есть закрепляется нормативно, и реализуется в дальнейшем как текущая практика [8].

Цикл Деминга никогда не кончается, и качество никогда не может быть достигнуто раз и навсегда. Всегда будет существовать необходимость постоянного улучшения, что является одним из базовых принципов методологии бенчмаркинга. Поэтому организации, стремящиеся к самосовершенствованию, используют бенчмаркинговые подходы не только для краткосрочных программ повышения эффективности и совершенствования процессов, а встраивают их в повседневную практику.

4.2. ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПРОЕКТА.

4.2.1. Рабочая группа проекта. Обучение основам бенчмаркинга.

В некоторых крупных компаниях, в которых бенчмаркинг является регулярно применяемой методологией, за его организацию и сопровождение отвечает целое структурное подразделение, возглавляемое менеджером высшего звена. Так обстоят дела в IBM, Eastman Kodak, AT&T и других корпорациях [10]. Специалисты этих служб отвечают за пропагандирование бенчмаркинга, обучение персонала технологии и методам его применения, разработку и поддержку соответствующей корпоративной базы данных, выполнение проектов, соблюдение этики и прочие корпоративные вопросы, связанные с этой деятельностью.

В организациях, где внедрена и реализуется в полном масштабе система менеджмента качества, бенчмаркинговая деятельность часто рассматривается как одна из функций системы и обеспечивается соответствующим подразделением. Такой подход сегодня представляется вполне оправданным, поскольку службы качества созданы или создаются во многих вузах и именно в их компетенции находятся вопросы совершенствования и улучшения деятельности.

Тем не менее, откуда бы не исходила инициатива улучшений, трудно переоценить роль высшего руководства организации, его высшего эшелона. Именно от его поддержки будет зависеть выделение необходимых ресурсов и делегирование полномочий для проведения полноценного бенчмаркинг-исследования. Во многих случаях именно руководство организации само является инициатором проекта.

Создание инициативной группы из ответственных руководителей и специалистов по вопросам качества, которая будет осуществлять деятельность по управлению всем ходом проекта, является важным и многое определяющим шагом. Именно рабочая группа должна составить план работ, организовать и провести самообследование вуза на предмет выявления слабых мест и определения объекта бенчмаркинга. Объектом бенчмаркинга может быть конкретная проблема, продукция, услуги, процессы, вуз как целостная система – в зависимости от выбранного подхода и имеющихся возможностей для реализации изменений. На этапе планирования необходимо разработать перечень терминов и определений, используемых в проекте, а также подготовить программу обучения персонала основам бенчмаркинга.

После того, как выбран объект исследования (процесс для последующего совершенствования), назначают рабочую группу – некоторые авторы называют ее участников бенчмаркерами [31, 60]. Группа эта может быть выделена из состава инициативной группы по управлению бенчмаркингом, а может быть сформирована заново. Все зависит, скорее всего, от степени подготовленности сотрудников вуза к подобной деятельности, от размеров организации и масштабов планируемой работы. Для того, чтобы правильно подобрать команду для работы над проектом, необходимо проанализировать, кого и что затрагивает выбранный объект исследования – какие функции, процессы, исполнители с этим связаны. Члены рабочей группы выбираются, исходя из следующих соображений:

- руководитель группы – это человек, занимающий одну из самых высоких должностей в предполагаемой группе, «владелец процесса», который призван максимально облегчать работу группы, имея соответствующие полномочия;
- остальные 5-6 человек – это люди, обладающие предметными знаниями, лидерскими качествами, умением рисковать, проводить интервью, аналитическими способностями и пользующиеся уважением со стороны руководства.

Некоторые авторы [10] рекомендуют включать в состав рабочей группы также представителя потребителей – для объективного взгляда со стороны как на работу группы, так и на исследуемый процесс (продукт, услугу и пр.). Известны примеры проектов, когда в состав группы вводится модератор или посредник – лицо, призванное регулировать действия группы, следить за правильностью хода дискуссий и работы в целом. Это может быть

приглашенный внешний консультант или сотрудник компании, прошедший специальную подготовку либо в области бенчмаркинга, либо для работы в качестве модератора.

Бесспорно, от продуманности состава команды и компетентности ее участников в рассматриваемых вопросах, будет зависеть успех проекта. Здесь важную роль может сыграть специальное обучение, организованное для сотрудников организации. Так же, как менеджеры организации должны понимать суть процесса бенчмаркинга, члены рабочей группы должны обладать навыками его проведения.

На практике можно обнаружить существование, по крайней мере, трёх видов подготовки для различных аудиторий [27]:

- 1) ознакомительное обучение административно-управленческого персонала и руководящего состава (общее понимание);
- 2) обучение кросс-функциональным навыкам для желающих усвоить основы методологии бенчмаркинга (повышение квалификации);
- 3) командные тренинги для сформированных команд по проведению бенчмаркинга (командные навыки в применении к конкретному проекту).

Важность обучения персонала организации и понимания им необходимости непрерывного, всестороннего и тщательного изучения основных конкурентов организации и лучших примеров из мировой практики трудно переоценить. Благоприятствующий позитивным переменам корпоративный климат, формирующийся также в процессе обучения, является важной предпосылкой успеха организационных изменений.

4.2.2. Выделение ресурсов.

Редко организации располагают достаточными ресурсами для того, чтобы заниматься непрерывным совершенствованием многочисленных процессов одновременно. Осуществление слишком сложного проекта почти наверняка окажется неэффективным, тем более, если вуз впервые включается в бенчмаркинговую деятельность. Чем уже фокус исследования, тем выше шансы на успех. В противном случае бенчмаркинговые исследования сводятся к поверхностным действиям и приводят лишь к поверхностному пониманию проблемы. Исследования показывают [10, 27], что одновременно можно заниматься изучением и совершенствованием до 15-20% всех определённых в организации процессов. Если все процессы идентифицированы, определены, то для исследования одного из них команда из трёх человек, уделяющих выполнению задания одну треть своего рабочего времени, может быть занята на протяжении 9-12 месяцев!

Расходы существенно увеличиваются, если проект носит характер внешнего бенчмаркинга, поскольку для достижения наибольшей эффективности и информативности предполагаются ознакомительные визиты в вузы-партнеры. Таким образом, при осуществлении внешнего бенчмаркинга (конкурентного, функционального, эталонного) тем больших вложений потребует проект, чем шире круг партнеров. Поэтому новичкам целесообразно начинать с проектов внутреннего характера или присоединяться к сетевым (групповым исследовательским) проектам с хорошей стабильной практикой.

Объем расходов, требуемых для реализации бенчмаркингвого проекта, зависит также от продолжительности и тщательности поисков эталона, а также глубины исследования проблемы (процесса). Но излишняя детализация так же опасна, как и недостаток данных, поскольку затягивает выявление истинных причин проблем и достижений, отвлекает от цели исследования и может спровоцировать непредвиденные расходы [61].

При планировании бенчмаркингвой деятельности и программ изменений следует помнить, что цена перестройки бизнес-процессов имеет довольно существенное значение. Поэтому необходимо анализировать соотношение стоимости внедрения найденных решений и потенциальной выгоды от них. В сфере образования труднее, чем в других областях деятельности, просчитать выгоду от осуществляемых изменений. Но можно быть уверенным, что усилия по реализации бенчмаркингвого проекта, непременно скажутся на качестве результатов деятельности вуза. Поэтому необходимо стремиться соблюдать определенный баланс между вкладываемыми средствами и ожидаемыми результатами, то есть искать оптимальное сочетание «цена-качество». Здесь многое зависит от приоритетов политики руководства учебного заведения.

Некоторые руководители в целях экономии средств прибегают к менее формальному бенчмаркингу, когда топ-менеджеры посещают другие организации для неформального обмена опытом. Но хотя такой вид бенчмаркинга действительно практикуется (в том числе в сфере высшего образования), он редко приводит к правильному пониманию ситуации, методов (практики) и эффективному решению проблем.

4.3. САМООЦЕНКА.

На этапе подготовки бенчмаркингвого проекта важно правильно выбрать объект изучения, над которым предстоит детально работать в рамках проекта. Для этого необходимо правильно оценить текущее состояние рассматриваемой системы (вуза, подразделений, процессов), то есть провести самооценку. Многим, выбравшим методологию бенчмаркинга для совершенствования деятельности, немедленно хочется, по выражению

Харрингтона, «выбежать за ворота и посетить другие организации, у которых дела идут лучше» [10]. Однако, начать все же следует именно с себя, с анализа своих проблем и внутренних возможностей.

Выбор объектов исследования и сравнения определяется, конечно же, самой организацией. Бенчмаркинг можно применять к стратегиям, товарам, услугам, процессам, функциям процессов и другим составляющим деятельности организации. Причем сравнивать объект можно как с внешними эталонами, так и с имеющимися внутри самой организации. Периодически проводимое самообследование организации позволяет выявить внутренних лидеров и провести пилотный бенчмаркинг проект, в ходе которого сотрудники получают прекрасную возможность отточить технику и навыки подобной работы.

Итак, в непрерывном процессе улучшения деятельности и ее показателей самооценке отводится важнейшая роль как источнику получения информации о состоянии процессов управления, производства услуг и продуктов и всей системы вуза в целом. Целью самооценки является обеспечение исходных данных для процесса планирования улучшения, основанного на фактах и данных. Масштаб и степень самооценки необходимо планировать, исходя из целей деятельности и приоритетов развития конкретного вуза. В настоящее время наиболее признанными и широко применяемыми моделями самооценки вузов являются модели национальных и иных премий по качеству. Специалисты вузов и других организаций [4, 20, 21, 62] предлагают свои адаптированные модели самооценки по системам критериев (показателей), описывающих различные стороны деятельности организации: стратегическое планирование, лидерская роль руководства, партнерские отношения, измерение степени удовлетворенности потребителей и т.д. Кроме того, на способы проведения самооценки влияние оказывают не только специфика конкретного учреждения, но и культурные особенности стран и регионов [63].

«В целом метод (модель) самооценки вуза должен удовлетворять следующим очевидным требованиям:

- быть простым для понимания;
- быть легким при использовании;
- быстро осуществляться внутренними средствами при минимальных затратах ресурсов;
- применяться для оценки всей системы вуза (в случае комплексной оценки) или ее части, например для оценки финансово-экономической дея-

тельности вуза, для оценки некоторого конкретного процесса или подразделения;

- быть реализуемым комплексной группой экспертов или одним работником организации при поддержке высшего руководства;
- формировать входные данные для более всестороннего и углубленного процесса самооценки существующей системы менеджмента и повышения уровня эффективности ее функционирования;
- определять и облегчать расстановку приоритетов и возможностей для улучшения, исходя из имеющихся ресурсов» (Пузанков, Олейник, Соболев, Степанов, [20]).

Известный специалист по проблемам самооценки вузов Герберт Келс [63] описывает три основных подхода для формирования оценочного суждения. Эти подходы могут применяться по отдельности, но чаще всего используются в комплексе в зависимости от целей проведения оценки. В процессе оценки измеряется одно из следующих явлений:

- достигнуто ли то, что намечалось (цели, задачи и т.п.) в изучаемой организации (подразделении), т.е. соответствие результатов деятельности намеченным целям;
- соответствует ли желаемому функционирование процессов в оцениваемой организации (подразделении), т.е. правильно ли организована деятельность;
- степень соответствия стандартам, которые предъявляются профессиональными союзами, самими учебными заведениями или правительством.

Самооценка, нацеленная на улучшение характера деятельности, обычно прибегает к первым двум подходам. Целью подобного исследования является понимание природы каждого элемента целостной системы учебного заведения, его функционирования и возникающих при этом проблем, а также взаимоотношений этого элемента и других элементов системы. При этом Келс рекомендует учитывать наличие в вузе трех основных уровней организации, которые может затронуть самооценка:

- индивидуального уровня,
- уровня, касающегося групповой работы (факультет, отдельная программа),
- уровня всего учебного заведения.

Целями, на которые ориентируются организации для достижения первоочередных улучшений, могут являться удовлетворенность потребителя, необходимость снижения производственных издержек и т.п. Практика показывает, что решения в этих областях чаще всего и составляют предмет будущего бенчмаркинг-исследования. Правда, организации некоммерческого сектора, такие как государственные вузы, должны взвешенно

подходить к подобным формулировкам, исходя из своего статуса и целей «общественного образования за общественные деньги». Однако на фоне современных тенденций коммерциализации образования и науки, обеспечения прозрачности формирования бюджетов и расходования средств, ужесточения требований эффективности упомянутые выше цели представляются вполне заслуживающими внимания.

Каковы бы ни были цели организации и, соответственно, цели исследования, они должны быть детализированы, структурированы и сведены к «измеримым» понятиям, поскольку чем точнее определён предмет изучения, тем полезнее будет информация, собранная для сравнительного анализа. Тщательный анализ реально протекающих процессов позволяет получить обоснованные ответы на ключевые вопросы бенчмаркинговых проектов. А подробное описание текущей практики позволяет выяснить причины собственного отставания от организации-эталона.

Если самообследование проводится в вузе на постоянной основе, то выбор объекта более детального исследования нетрудно сделать. В настоящее время в России введена система комплексной оценки деятельности вузов как форма государственного контроля за качеством высшего образования. При этом работе аттестационной комиссии предшествует процесс внутри-вузовского самообследования, результаты которого представляются в органы высшей инстанции. Процесс самооценки теперь введен в ранг обязательных процедур, причем полученные результаты необходимо представить на «суд» внешним экспертам-наблюдателям (в Федеральную службу по надзору в сфере образования и науки). Вместе с тем, стоит признать, что обязательная (другими словами, «принудительная») самооценка, - не та оценка, которая необходима для реального процесса улучшения деятельности. Об этом говорит и весь мировой опыт. Во многих странах в системе высшего образования происходит постепенный «переход от самооценки, первоначально построенной на основе централизованных принципов оценки к процессам самооценки, теснее связанным с самими учебными заведениями» [63].

Так или иначе, для определения объекта бенчмаркингового сравнения и дальнейшего выявления областей улучшения необходимо измерить, достигнуто ли то, что намечалось (цели, задачи) и соответствует ли желаемому функционирование процессов в оцениваемой организации (подразделении). Для этого следует изучить материалы об организации (миссию, видение, цели, задачи) и сосредоточиться на деятельности организации в целом, помня также об индивидуальном и групповом ее уровнях. Известный американский ученый, главный специалист в области качества компании Rank Xerox (США) Роберт Кэмп рекомендует [27] начинать со стратегического бенчмаркинга и изучения миссии, стратегических целей и приоритетов как всей компании целиком, так и спускаясь ниже на

уровень подразделений. Именно на уровне подразделений, как правило, более детально определяются основные потребители, продукты, услуги, процессы, ключевые факторы и многое другое, на что и необходимо обратить внимание при выборе объекта бенчмаркинг-исследования. Подобный системный подход способствует нахождению правильных областей улучшения и лучших методов организации процесса, которые непосредственно влияют на достижение стоящих перед организацией целей.

При определении объекта бенчмаркинга и выявлении области улучшений важное значение имеет понятие ключевых факторов успеха (key success factors). **Ключевыми (критическими) факторами успеха (КФУ) являются характеристики, условия или переменные, непосредственно влияющие на степень достижения поставленных организацией целей** [31]. Ключевые факторы успеха учитываются при выработке стратегии и политики университета и постановке задач, необходимых для достижения целей. При этом судить, насколько достигнуты поставленные цели, каков уровень полученных результатов вуза в целом, можно при помощи *критериев или показателей степени достижения целей*, в которых находят отражение ключевые факторы успеха [20].

Например, если целью образовательного учреждения является качество образовательной услуги, то оно в значительной степени определяется соответствием предоставленной услуги реальным и ожидаемым потребностям заказчиков, уровнем квалификации персонала, методами продвижения образовательной услуги на рынке и некоторыми другими факторами [64]. Выделение бизнес-процессов, в наибольшей степени связанных с ключевыми факторами успеха, позволяет выявить объект бенчмаркинга. В рассматриваемом примере объектом бенчмаркинга может быть процесс проектирования и разработки образовательной программы, который должен происходить с учетом требований потребителей и рынка труда. Исследовать также можно систему повышения квалификации персонала, систему мер помощи выпускникам в трудоустройстве (маркетинговая деятельность, взаимодействие с работодателями, интеграция учебного процесса с наукой и производством и т.д.). Что и каким образом необходимо улучшать в этих областях для достижения максимального эффекта, мы и должны выяснить в процессе сравнения с вузом-эталоном. Правда, необходимо правильно расставить приоритеты и очередность решения поставленных задач.

Выбор объекта бенчмаркинга может быть осуществлен в ходе «экспертной» самооценки, когда она осуществляется силами самой рабочей группы на семинарах-заседаниях. В ходе совместных обсуждений и мозговых штурмов выявляются ключевые факторы успеха, процессы, с ними связанные, основные проблемы, претензии к ресурсам, подразделениям и т.д. В результате подобных обсуждений выделяются элементы рассмат-

риваемой системы (вуза, подразделения, процесса), над которыми предстоит поработать более детально (описать, задокументировать, сравнить и т.д.).

В компании Rank Xerox для выявления КФУ и определения «узких мест», процессов, подлежащих совершенствованию при проведении бенчмаркингowego исследования рабочая группа задавалась такими вопросами [60]:

1. Что является наиболее критическим фактором, влияющим на успех данной функции (или организации в целом) (удовлетворенность потребителя, соотношение доходов и расходов и т.д.)?
2. Какие факторы порождают наибольшие проблемы?
3. Какие продукты (услуги) рассчитаны на потребителя?
4. Какие факторы влияют на удовлетворенность потребителя?
5. Какие конкретные (операционные) проблемы были выявлены в организации?
6. В какой области деятельности организации наиболее остро чувствуется нарастание прессы конкуренции?
7. Каковы основные расходы в организации?
8. Какие функции в организации требуют наибольших затрат?
9. В каких функциях необходимы серьезные улучшения?
10. Какие функции наиболее сильно влияют на позицию организации на рынке, ее «заметность» на рынке?

Правильность, актуальность выбора объекта бенчмаркинга (проблемы, процесса) можно оценить по следующим критериям:

- рассматриваемая проблема (процесс) напрямую связана со стратегической целью вузовского совершенствования;
- цели достижимы и измеримы;
- неудовлетворенность «акционеров» (внутренних и внешних потребителей) существующим положением дел очевидна и задокументирована (например, проблемы с аккредитацией, жалобы клиентов, низкий рейтинг и т.д.);
- параметры процессов (индикаторы, единицы измерения) известны или могут быть выработаны;
- изменения в данной сфере являются (или в ближайшее время будут являться) императивом, диктуемым государством (органами управления);
- имеются необходимые ресурсы для реализации данного проекта (время, деньги, люди);
- успех в реализации проекта в данной сфере может быть достигнут в отведенный период времени [32].

При проведении самооценки можно использовать также диагностический подход, когда вначале рассматриваются результаты, а затем анализируются причины. При этом подходе выбор объекта бенчмаркинга основывается на выявлении потенциальных областей улучшения путем сопоставления желаемых и реальных значений показателей результатов и связанных с ними возможностей для улучшения. В основе предлагаемой *4P-концепции совершенства организации* лежат четыре фактора:

- 1) сотрудники (People);
- 2) партнерские отношения (Partnership);
- 3) процессы (Processes);
- 4) продукция (Products).

Ее авторы считают [62], что любое из планируемых улучшений должно иметь существенное воздействие на следующие процессы организации:

- 1) отношения между людьми;
- 2) процессы производства, поставок и маркетинга;
- 3) разработка нового продукта, услуги;
- 4) управленческие и вспомогательные процессы.

В одной из этих четырех плоскостей деятельности вуза и будет лежать объект бенчмаркинг-исследования.

Если в результате проведенного самообследования выявлено несколько проблемных областей, то их приоритетность (очередность решения проблем) может быть выявлена с помощью рейтинга. Этот рейтинг вычисляется с использованием таблицы 4.1. В этой таблице использованы критерии правильности выбора проблематики бенчмаркинг-проекта, упомянутые ранее [32]. Таблица заполняется всеми членами рабочей группы. Каждый член группы индивидуально должен придать каждому критерию соответствующий, на его взгляд, вес так, чтобы в сумме все веса давали 1,0 (единицу). Суммарный вес по каждому критерию получается суммированием весов, присвоенных ему всеми членами рабочей группы. Можно было бы использовать понятие «среднеарифметический вес» для каждого критерия, получаемый как сумма весов по данному критерию по всем членам группы, деленная на количество членов группы. Однако в данном случае это несущественно, поскольку все сравниваемые значения будут разделены на одно и то же число участников рабочей группы. В результате коллективного обсуждения каждой проблеме присваивается балл (разряд): наиболее важная проблема получает столько баллов, сколько тем для обсуждения (в нашем примере – 3), а наименее важная – 1.

Таблица 4.1. Пример матрицы выбора объекта бенчмаркингового исследования.

Критерии	1 Важность для внутривузовского сообщества (студентов, ППС, сотрудников, пр.)	2 Значимость для вневузовского сообщества (родителей, работодателей, пр.)	3 То, чего мы хотим добиться в результате, является частью нашего стратегического плана. Цели и результаты ясны	4 Вероятность достижения успеха в данной области изменений за (1 год) высока	Общий балл
Веса, присвоенные сотрудниками:					
1					
2	0.25	0.10	0.15	0.50	1
3	0.45	0.15	0.25	0.15	1
4	0.55	0.20	0.20	0.05	1
...	0.25	0.35	0.10	0.30	1

Суммарный вес	<hr/> 4.0	<hr/> 1.2	<hr/> 2.0	<hr/> 5.0	
Область улучшения	<hr/>	<hr/>	<hr/>	<hr/>	
1. Учебная деятельность (оптимизация).	Коллективно присвоенный разряд: 2 2 x 4.0=8.0	2 2 x 1.2 = 2.4	1 1 x 2.0 = 2.0	3 3 x 5.0 = 15.0	27.4
2. Система менеджмента качества (внедрение).	3 3 x 4.0 = 12.0	3 3 x 1.2= 3.6	3 3 x 2.0 = 6.0	1 1 x 5.0 = 5.0	26.6
3. Система самоуправления на местах (совершенствование).	1 1 x 4.0 = 4.0	1 1 x 1.2 = 1.2	2 2 x 2.0 = 4.0	2 2 x 5.0 = 10.0	19.2

Источник: Tucker Sue. Benchmarking: A guide for educators, 1995, 82 p.

Присвоенный разряд умножается на суммарный вес по каждому критерию, после чего результаты вычислений каждого столбца суммируются по строкам. Таким образом, каждая рассматриваемая проблема получает суммарный балл в зависимости от своей значимости для членов рабочей группы, после чего становится видно, в каком порядке следует начинать работу по улучшению.

В рассматриваемом примере задача по оптимизации учебной деятельности получила наивысший приоритет (27,4 балла) и, вероятно, должна быть решена в первую очередь. Но очевидно и то, что внедрению системы менеджмента качества должно быть уделено серьезное внимание, поскольку, хотя оно занимает в рейтинге вторую позицию, разница в баллах минимальна.

Полезность данного упражнения заключается в том, что участники рабочей группы приходят к коллективным решениям, учатся работать, обсуждать, думать и анализировать вместе, в группе. Разумеется, при использовании подобных методик всегда нужно руководствоваться здравым смыслом, поскольку речь идет о вмешательстве в деятельность вуза, что затронет очень многих и многое. Последствия планируемых изменений необходимо серьезно взвешивать и оценивать.

4.4. ИЗУЧЕНИЕ И ДОКУМЕНТИРОВАНИЕ ТЕКУЩЕЙ ПРАКТИКИ. ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД.

4.4.1. Критерии, индикаторы.

Итак, из предыдущего раздела следует, что не важно, в каком порядке проводится самооценка – сначала все подробно документируется и анализируется и потом выявляются области улучшения или же область исследования выбирается экспертным путем, а затем детально изучается текущая практика в данном объекте. В любом случае не избежать одного из самых трудоемких процессов – процесса описания текущей практики для проведения последующего анализа и сравнения.

Объекты бенчмаркинг-сравнения должны обладать сравнимыми характеристиками. В зависимости от рассматриваемого объекта и целей сравнения могут использоваться разные характеристики. Насколько детализированы, структурированы и сведены к более «измеримым» понятиям рассматриваемые объекты (элементы системы), настолько же просто будет проводить соответствующие сравнения с партнером-эталоном. Под термином «измеримость» здесь не следует понимать наличие количественных мерок, непосредственно снимаемых с объекта. Численное значение может быть ассоциировано с оп-

ределенной качественной информацией, оцениваемой экспертным путем или с помощью установленных критериев (квалиметрическая шкала). В главе 3 мы останавливались на типах данных и методах их сравнения. Чем менее формализовано, стандартизировано представление данных, тем труднее выявить причины неуспеха в одной практике и успеха в другой, тем более субъективной может быть оценка и принятое решение. С другой стороны, более свободная форма представления данных о текущей практике предполагает формирование более полной картины происходящих процессов, явлений. Правда, это зависит в значительной степени от представлений, компетентности и кругозора тех, кто собирает и представляет искомые сведения.

Более структурированный, формализованный подход к сбору, анализу и сравнению информации открывает больше возможностей для выявления несоответствий и различий в практиках сравниваемых объектов, чем облегчает поиск и выявление методов, образцов для последующей адаптации в контексте другой организации. Такой подход, как правило, предполагает наличие жестких требований и четких стандартов представления данных, но при нем существует возможность потери «индивидуальности» сравниваемых объектов. Полнота отражения всех существенных аспектов текущей практики на основе выработанных критериев и требований, а также проверочных показателей и индикаторов предопределяет удобство и практичность использованного подхода к сравнению и результативность самого исследования. А оптимальное сочетание количественных и качественных характеристик при анализе процессов облегчает эту работу и повышает ее эффективность.

В системе высшего образования процессно-ориентированный подход является наиболее целесообразным для проведения бенчмаркинга. Несмотря на многочисленные проблемы, связанные с идентификацией и классификацией процессов в вузах, их описанием и совершенствованием, мы считаем процессно-ориентированный подход в сочетании «с управленческим учетом, командной формой организации работ и проектным стилем жизни» [5] одним из самых перспективных

Характеристика рассматриваемого процесса, определение его успешности или неуспешности задается *параметрами или индикаторами процесса* (performance measures, performance indicators). Это и есть те мерки или, по-другому, «бенчмарки», на основе которых мы можем собрать информацию, данные, охарактеризовать, «измерить» выбранный процесс и сравнить его с «эталоном».

«Согласно концепции бенчмаркинга, любой бизнес-процесс должен быть промаркирован, т.е. должен иметь несколько без труда распознаваемых то-

чек, по которым можно, во-первых, определить, насколько успешно протекает бизнес-процесс, а, соответственно, насколько успешно компания работает в данный момент, и, во-вторых, спланировать внедрение изменений, способных отслеживать будущие достижения компании в области совершенствования бизнес-процессов (Михайлова, [61]).

Установленные параметры должны быть объективными, надежными, понятными для тех, кто их измеряет и использует, должны просто определяться, получаться из доступной информации, что позволяет их легко проверять [64]. Термин индикатор (indicator) часто используется для характеристики явлений, которые трудно непосредственно «измерить». Например, трудно измерить степень неудовлетворенности потребителя, однако это можно сделать опосредованно через количество жалоб, рекламаций или «потерянных» (бывших) клиентов. Это и будет индикатором неудовлетворенности заказчика [8]. В Великобритании, например, в отношении индикаторов в сфере высшего образования разные специалисты использовали такие определения: «это численные значения, дающие некую систему мер для количественной и качественной оценки деятельности системы» [65] или «статистические данные, соотношения, пропорции, цены, затраты и другие виды информации, которые позволяют увидеть и измерить прогресс в выполнении миссии и достижении соответствующих целей» [66].

Как правило, потребители хорошо знают, где «начинается» качество в их понимании (собственно, на них и рассчитано производство продуктов и услуг), но не владеют методиками, средствами, полномочиями для реализации изменений. Поэтому важной составляющей эффективного процесса управления и совершенствования деятельности организации является обеспечение связи с потребителями, анализ их потребностей, прогнозирование рынка. Большинство организаций сталкивается с необходимостью улучшения таких показателей, как доля на рынке, удовлетворение потребителей и, наконец, прибыль. Хотя это и важные показатели, стимулирующие деловую активность, они являются, скорее, целевыми, результирующими. От них нужно уметь переходить к более «заточенным», практически-ориентированным показателям, которые отражали бы истинные причины неуспеха и позволяли бы управлять процессами и их совершенствованием.

Для облегчения выработки параметров (индикаторов) по выбранному процессу можно попытаться ответить на следующие вопросы [32]:

1. Как мы узнаем о том, как мы работаем?
2. Какие данные мы собираем для измерения качества?
3. Кто собирает эти данные и кому они доступны?

4. На какие результаты мы ориентируемся?
5. Какие критерии (индикаторы) мы используем для поиска и определения «лучших»?
6. Какие внешние и внутренние факторы существенно влияют на наш процесс?

В таблице 4.2 приводятся некоторые процессы и индикаторы, которые были использованы в бенчмаркинговом проекте Университета штата Орегон (США).

Таблица 4.2. Ключевые процессы и индикаторы в Университете штата Орегон (США) при проведении бенчмаркингового проекта в 1992 году.

№ п/п	Процесс	Индикатор
1	Управление приемом студентов	Соответствие плану управления приемом студентов
2	Разработка учебного плана	Утверждение (валидация)
3	Преподавание	Оценка преподавателей и преподавания студентами
4	Международное сотрудничество	Число студентов, обучающихся за рубежом
5	НИР	Количество публикаций
6	Связь с региональным сообществом	Количество жалоб
7	Информатизация	Количество компьютеров в расчете на одного студента
8	Долгосрочное планирование	Процент достигнутых целей
9	Найм, развитие персонала	Процент нанятых после первого же обращения
10	Финансирование	Соотношение объемов запрашиваемых средств к фактически полученным

Источник: Alstete Jeffrey W. Benchmarking in Higher Education, ASHE-ERIC Higher Education Report No.5. - Washington D.C.: The George Washington University, Graduate School of Education and Human Development, 1995, 141 p.

Приведенные данные, вероятно, могут быть взяты на заметку и российскими вузовскими администраторами, однако одним индикатором вряд ли можно обойтись в характеристике этих процессов. Чем крупнее и сложнее процесс, тем больше граней и характеристик он имеет. Например, процесс преподавания (строка 3 таблицы) вряд ли можно оценивать только со слов студентов: необходимо анализировать также востребованность выпускников, их знаний и навыков на рынке труда. Международное сотрудничество (строка 4) сле-

дует оценивать не только количеством студентов, обучающихся за рубежом, но и количеством иностранных студентов в самом вузе, а также количеством совместных проектов и их суммарной «стоимостью», количеством ученых, выезжающих в зарубежные вузы для научной работы и преподавания.

При выведении показателей для оценки эффективности и качества рассматриваемых процессов, необходимо учитывать, относительно каких целей и критериев оценивается та или иная деятельность, что понимается под «эффективностью» и «качеством» в данном конкретном случае. Из таблицы 4.2 видно, что в проекте Университета штата Орегон основным критерием для процессов «Преподавание», «Международное сотрудничество» и «Информатизация» было удовлетворение потребностей студентов – качество рассматривалось именно с этих позиций.

Количество используемых критериев (показателей) должно быть ограничено – 6-8 (но не более 12) [28]. При этом на начальном этапе проведения бенчмаркинга выбор подходящих показателей оценки работы организации можно начать с рассмотрения набора обычно используемых стандартных показателей, которые и будут критериями степени достижения целей [10], а уже в процессе сравнения могут обнаружиться новые полезные, более конкретные показатели. Важно помнить, что относительные показатели (типа отношений и коэффициентов) зачастую могут оказаться более удобными для проведения сравнения и анализа.

4.4.2. Построение карты процесса.

Для проведения дальнейших сравнений деятельности и выявления, *что* именно и *как* делается для достижения тех или иных значений выявленных показателей в вузах-участниках проекта, необходимо построить реальную картину процесса. Для этого необходимо правильно выбрать методику его описания и документирования.

Полная картина текущей практики по процессу может быть описана в произвольной (текстовой) форме, однако для большей наглядности, понятности и сравнимости целесообразно составлять *модель* или *карту процесса*. Работа по выявлению, описанию и моделированию процессов должна быть проделана не только для рассматриваемого объекта, но и для всей деятельности вуза в целом, например, в рамках внедрения системы менеджмента качества. Более того, поскольку все процессы в организации тесно взаимосвязаны, как правило, редко удается «чисто» выделить и «работать» только с одним процессом. Поэтому приветствуется, если работа по описанию текущей практики конкретного процесса является частью общеуниверситетской деятельности по идентификации и опи-

санию процессов. Если же подобная систематическая работа не ведется, необходимо воспользоваться случаем и начать ее в рамках бенчмаркингвого проекта.

Наиболее жесткие требования к идентификации и описанию процессов устанавливает международный стандарт ISO 9000:2000. Подробные инструкции, рекомендации, примеры и прочая необходимая информация для вузов, желающих пойти по пути внедрения системы менеджмента качества на основе процессного подхода и стандартов ISO серии 9000, можно найти в книге «Методические рекомендации по применению стандартов серии ГОСТ Р ИСО 9000-2001 в высших учебных заведениях» [20]. Кроме того, желающие расширить свои познания в области внедрения процессного подхода к управлению и регламентации бизнес-процессов организаций, могут обратиться к книге «Бизнес-процессы: Регламентация и управление: Учебник» [54]. Мы остановимся лишь на основных моментах предлагаемых подходов.

В соответствии с принципом процессного подхода по ГОСТ Р ИСО 9000:2001 «желаемый результат достигается эффективнее, когда деятельностью и соответствующими ресурсами управляют как процессом». Для определения понятия процесса используется следующая формулировка: «Любая деятельность или комплекс деятельности, в которой используются ресурсы для преобразования входов в выходы, может рассматриваться как процесс» [25]. Важно помнить, что каждый вуз, как и любая другая организация, при идентификации и описании своих бизнес-процессов должен прежде всего исходить из своих специфических целей и результатов деятельности. Полного и однозначного совпадения быть не может и не должно. Тем более это касается выявления ключевых процессов, напрямую влияющих на качество результатов работы, на успех или неуспех в достижении стратегических целей и решении задач каждой конкретной организации, а, соответственно, на удовлетворенность потребителей.

Для идентификации и описания рабочих процессов широко используется метод составления базовых карт, которые позволяют описывать принятый порядок осуществления рассматриваемой деятельности с точки зрения последовательности шагов (видов деятельности), используемых обрабатываемых (входов) и обрабатывающих (исполнителей, оборудования) ресурсов, результатов (выходов) и прочей существенной информации. Здесь же описываются основные политики и процедуры (регламент) текущей деятельности по выбранному процессу, методы контроля и измеряемые параметры и характеристики. Выясняется, каким образом политики и регламент доводятся до сведения исполнителей, вузовской общественности и «акционеров», т.е. наличие и функционирование информационных потоков. Важно попытаться отразить и систематизировать ту информацию, которая помогла бы людям, не знакомым с данной практикой, в точности ее воспроизвести.

В каком виде будет представлена полученная модель процесса зависит от желаемой степени ее визуализации. Ясные графические модели всегда более наглядны и понятны. Схематично изображение базовой карты приводится на рисунке 4.5.

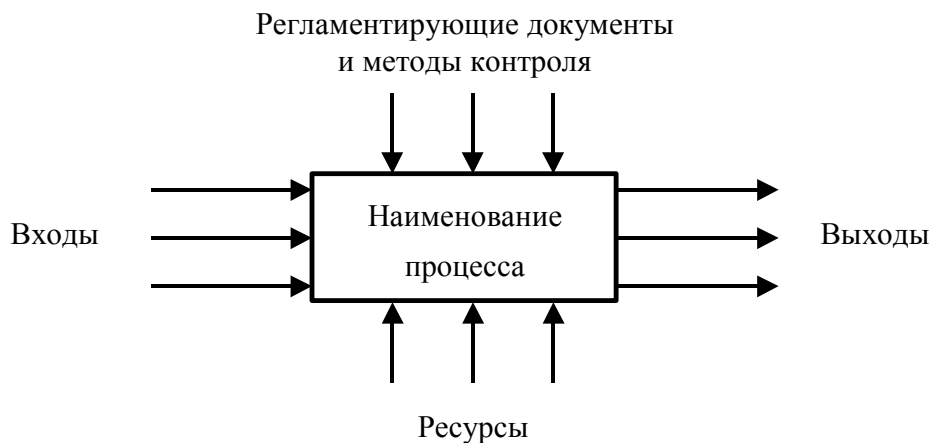


Рис. 4.5. Базовая карта рабочего процесса вуза (диаграмма высшего уровня).

Источник: Пузанков Д.В., Олейник А.В., Соболев В.С., Степанов С.А. Методические рекомендации по применению стандартов серии ГОСТ Р ИСО 9000-2001 в высших учебных заведениях. - СПб.: Изд-во СПбГЭТУ «ЛЭТИ», 2003. - 220с.

Для удобства обработки информации по процессу рекомендуется представлять ее в виде специальной формы, приведенной в *Приложении 7*. Как уже подчеркивалось, необходимо обеспечить вовлечение членов рабочей группы, непосредственно участвующих в рассматриваемом бизнес-процессе, в его описание и составление базовой карты. На основе общего обсуждения и обработки информации может быть составлена окончательная базовая карта, которая является основой для дальнейшей декомпозиции и подробного описания процесса.

На начальной стадии выявления последовательности действий (функций) процесса и всей сопутствующей информации можно воспользоваться положениями о подразделениях, стандартами организации, документированными процедурами и другими регламентирующими документами вуза [64]. Важно рассматривать каждый элемент бизнес-процесса как процесс, имеющий своих потребителей и поставщиков, свои входы и выходы. Это своего рода способ разложения бизнес-процесса на "атомы" с целью предотвращения всякого рода несоответствий при их взаимодействии с помощью подхода, который в Японии называют "пока-ёкэ". Этот подход основан на исключении самой возможности следующей операции, если на предыдущей возникло любое несоответствие [5].

После составления базовой карты, декомпозиции и подробного описания всех этапов процесса и сопутствующей информации для большей наглядности и упрощения аналитической работы целесообразно использование графических средств построения блок-

схем алгоритмов выполнения процесса, например построение диаграмм потока. Выполняться они могут как с помощью разнообразных программных средств, так и вручную. Однако, в любом случае необходимо выбрать некоторую методику (или стандарт) описания процесса для того, чтобы полученные модели (и все последующие) были понятны всем специалистам, участвующим в анализе и сравнении данных. Вообще говоря, стандарт описания может быть разработан специалистами вуза самостоятельно. В следующем разделе мы остановимся на наиболее распространенных методиках функционального моделирования бизнес-процессов и систем, а также созданных на их основе программных продуктах.

Пример диаграммы потока для упрощенного варианта процесса приема студентов на факультет вуза приводится на рисунке 4.6, где помимо последовательности действий, показанных в центре диаграммы в виде прямоугольников, справа в овалах изображены подразделения вуза, выполняющие эти действия, а слева, в форме «оборванных» прямоугольников, – выходные документы (результаты) данных работ. Ромбами обозначены условные операторы (выбор – да, нет).

«... самое важное преимущество использования диаграмм потоков при описании процессов заключается в том, что все люди, связанные с данным процессом, будут понимать все однозначно. Такое понимание доставляет работникам удовольствие, потому что позволяет управлять процессом осмысленно, обеспечивает его большую экономичность, уменьшает административные потери и совершенствует отношения «поставщик-потребитель» между подразделениями и службами вуза» (Пузанков, Олейник, Соболев, Степанов, [20]).

Для более полного представления картины существующей практики по конкретному процессу, собрав все материалы, необходимо провести их тщательный анализ, даже если использовалось не сложное программное обеспечение, а обычные диаграммы, блок-схемы, таблицы и описания. По крайней мере, можно предпринять попытку предварительно проанализировать *проблемы* и *причины* их возникновения

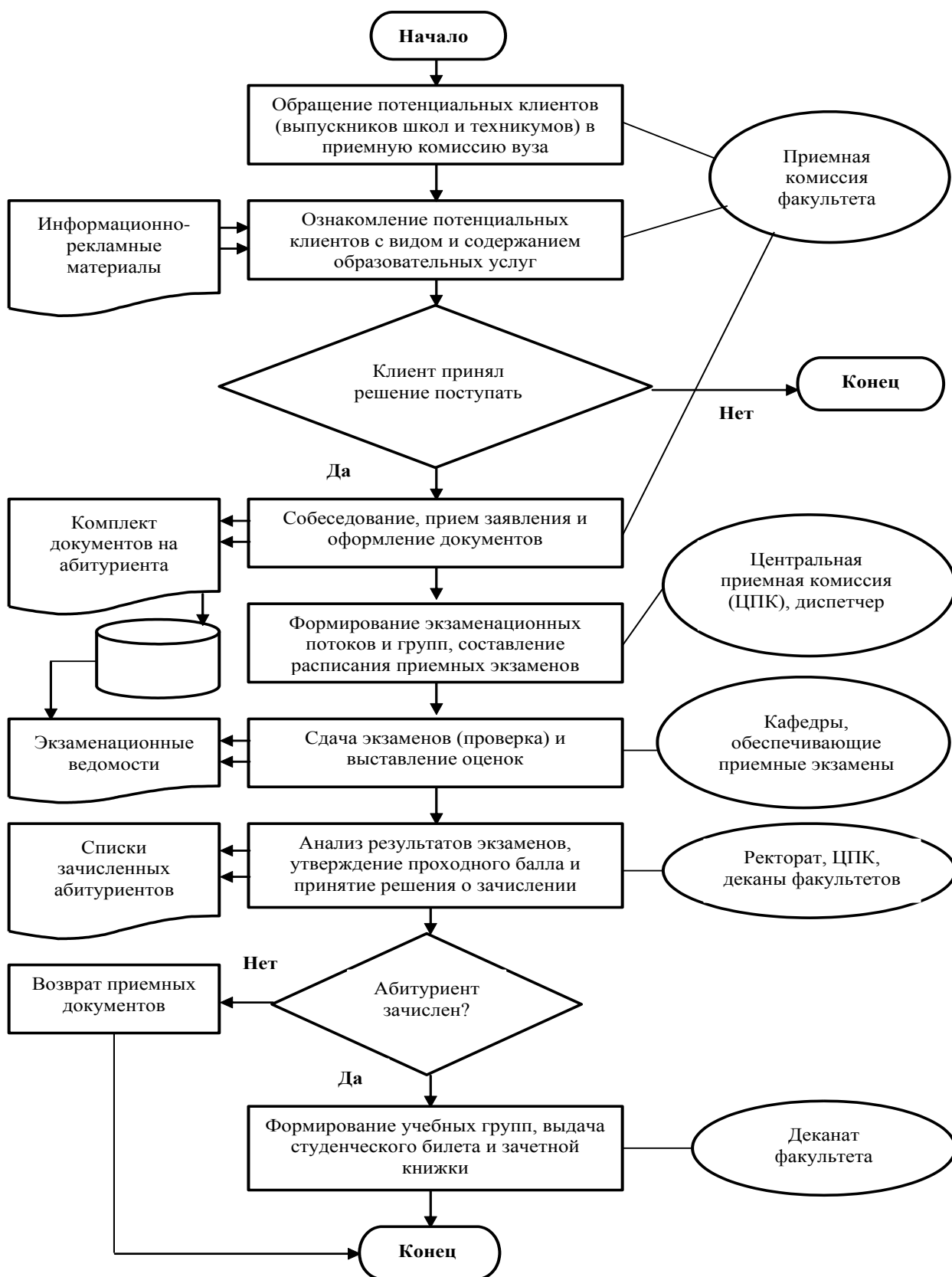


Рис. 4.6. Диаграмма потока процесса приема студентов на факультет вуза.

Источник: Пузанков Д.В., Олейник А.В., Соболев В.С., Степанов С.А. Методические рекомендации по применению стандартов серии ГОСТ Р ИСО 9000-2001 в высших учебных заведениях. - СПб.: Изд-во СПбГЭТУ «ЛЭТИ», 2003. - 220с.

Берется карта процесса и анализируется каждый его этап на предмет серьезных сбоев, нестыковок, проблем. Эта работа должна вестись в группе, коллективно. Мнение каждого должно быть учтено, и, используя, например, технику мозгового штурма, необходимо прийти к согласованному видению конкретных проблем, а также причин их возникновения. Используя выработанное видение ситуации и проблем, можно более точно определить круг вопросов, которые необходимо задать партнеру по бенчмаркингу. Это позволит легче понять его практику и проанализировать, что из предложенного можно адаптировать в конкретной ситуации, с конкретными проблемами. Некоторые наиболее распространенные проблемы и способы их формального описания приведены в таблице 4.3.

Таблица 4.3. Наиболее распространенные проблемы и способы их формального описания.

Наиболее распространенные проблемы	Параметр/ индикатор
Требует слишком много времени, возникают простои, задержки	Время
Стоит слишком дорого	Стоимость
Выполняется, как правило, с ошибками	Аккуратность
Преподаватели (студенты, ...) недовольны	Удовлетворенность акционеров (потребителей)
Функционирует с перебоями (ненадежно)	Надежность

Источник: Tucker Sue. Benchmarking: A guide for educators, 1995, 82 p.

Как правило, причины проблем кроются в отсутствии ясности в процедурах, регламентах, отсутствии или недостатке квалификации у персонала (на любом уровне), отсутствии соответствующей подготовки или системы стимулирования, мотивации персонала. Нехватка средств, ресурсов – хорошо знакомая многим руководителям проблема, которая ведет ко многим сбоям в процессе производства, в том числе и в научно-образовательной сфере. Причиной возникновения проблем может быть и плохая организация информационных потоков, когда инструкции, постановления, регламент попросту не доводятся своевременно и в понятной форме до исполнителей, а являются лишь формальностью. Проблемы могут быть типичными, узнаваемыми, или же наоборот – специфическими. Но в любом случае они должны быть зафиксированы и проанализированы. Возможно, уже на этом этапе будут сформулированы некоторые идеи по улучшению ситуации.

4.4.3. Методики и программные средства моделирования бизнес-процессов.

«На протяжении всего процесса бенчмаркинга составление блок-диаграмм процесса и имитационное моделирование играют очень важную роль. Конечно, блок-диаграммы можно рисовать от руки, и обычно начинают именно с них. Но функция компьютерной программы, позволяющая осуществлять имитационное моделирование, неоценима» (Харрингтон, [10]).

Для большей наглядности и упрощения аналитической работы при построении диаграмм необходимо определиться с методикой или стандартом представления деятельности. В настоящее время существует достаточно большое количество методик (или нотаций) описания процессов и поддерживающих эти методики программных продуктов. Известны более 20 технологий проектирования организационно-технических систем и несколько сотен специальных инструментов, предназначенных для автоматизации этого процесса. Существуют также средства моделирования, входящие в состав комплексных систем управления предприятиями (SAP/R3, BAAN, Oracle Application и др.). Например, для управления деятельностью российских высших учебных заведений в настоящее время на базе технологической платформы SAP R/3 создана информационная система «*Университет*», разработкой которой занимается компания REDLAB.

Выбор методики и программного продукта определяется, как правило, целями проекта, в рамках которого предполагается использование данных средств, а также собственными возможностями этих средств и требованиями к информации, характеризующей описываемые процессы. Функциональные возможности программных продуктов моделирования можно корректно сравнивать только по отношению к определенному кругу задач. Каждый из этих продуктов и методик имеет свои преимущества и недостатки, которые в зависимости от решаемых задач могут усиливаться или ослабляться.

Наиболее известными методиками моделирования процессов и систем являются:

1) нотация **ARIS** - Architecture of Integrated Information Systems (архитектура интегрированных информационных систем), разработанная компанией IDS Sheer AG (Германия);

2) универсальная методика **SADT** - Structured Analysis & Design Technique (методология структурного анализа и проектирования) и созданные на ее основе стандарты нотаций **IDEF0** (для моделирования функций), **IDEF3** (для моделирования потоков работ), **DFD** (для моделирования потоков данных).

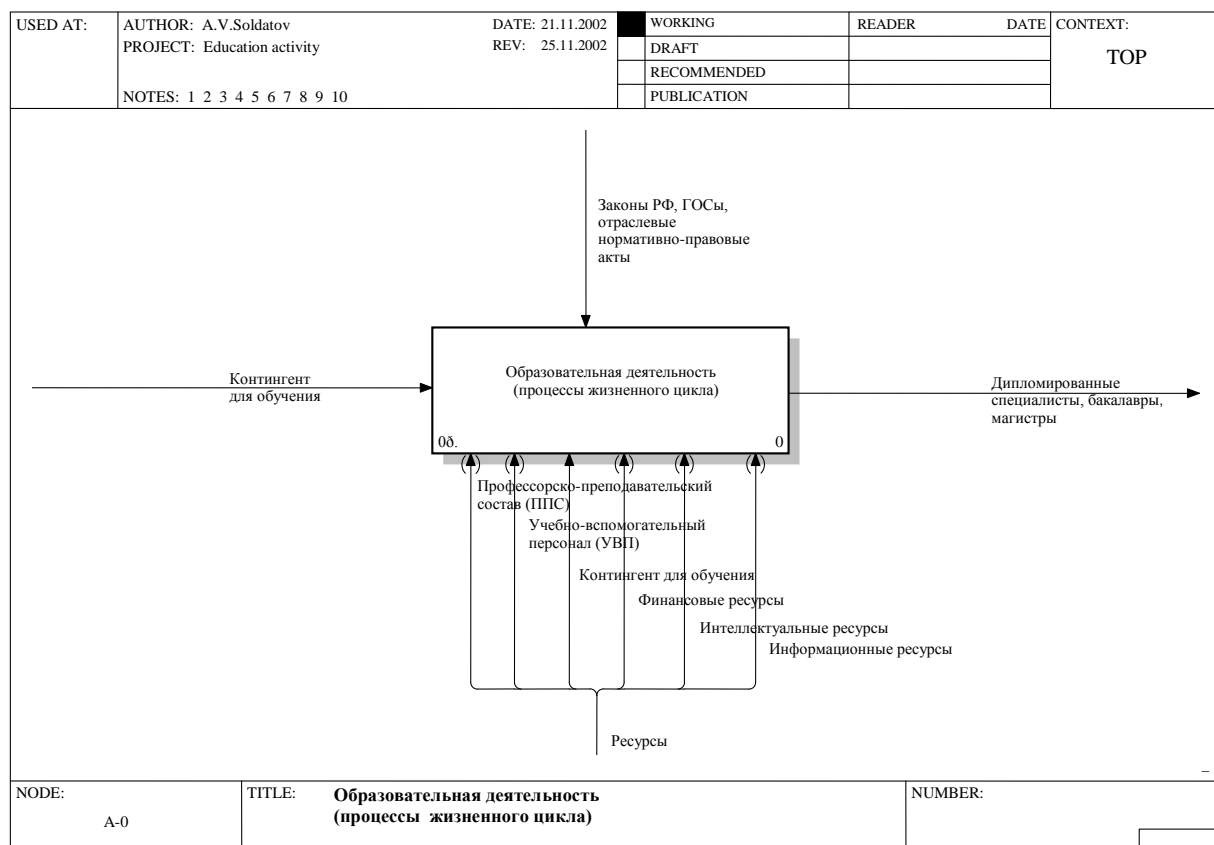


Рис. 4.7. Функциональная модель верхнего уровня (А-0) образовательной деятельности вуза в нотации IDEF0.

Источник: Соломенцев Ю.М., Позднеев Б.М., Солдатов А.В. Эффективное управление вузом на основе процессного подхода. В кн.: Стратегическое управление и институциональные исследования в высшем образовании. Материалы Первой международной конференции, Москва, 3-4 декабря 2002 года. Под редакцией Е.А.Князева. – Казань: Физтех-Пресс, 2003, стр. 161-166.

Стандарт IDEF (в нотациях IDEF0, IDEF3, DFD) был разработан в США почти 20 лет назад для нужд военной промышленности и за истекшее время широко распространился на самые разные предметные области - от государственной политики до сферы бытовых услуг. В отличие от диаграмм методологии ARIS, диаграммы IDEF являются национальными стандартами во многих странах мира, что облегчает их понимание широким кругом специалистов, а также открывает широкие возможности обмена информацией по моделям, построенным в разных программных продуктах, исповедующих единую методологию IDEF.

С помощью функционального моделирования нотации IDEF0, можно провести систематический анализ организации, сосредоточившись на регулярно решаемых задачах (функциях), показателях, ресурсах, результатах и исходных материалах.

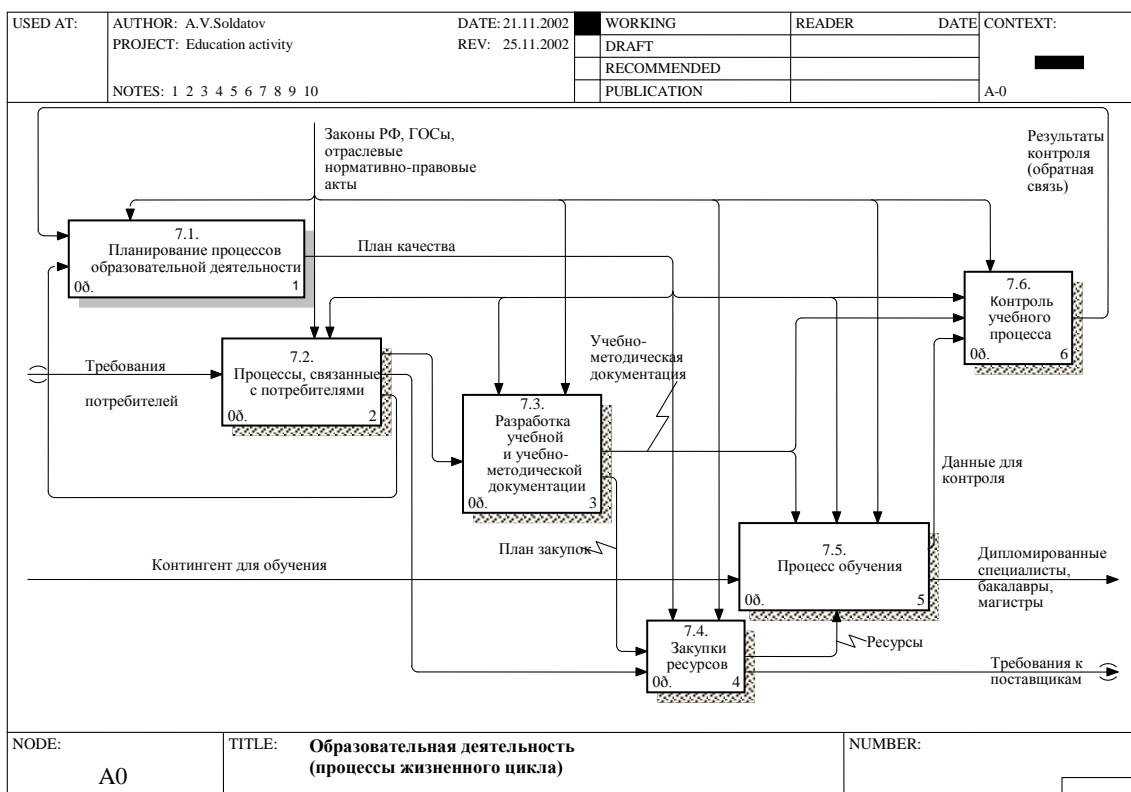


Рис. 4.8. Декомпозиция (A0) образовательного процесса в нотации IDEF0.

Источник: Соломенцев Ю.М., Позднеев Б.М., Солдатов А.В. Эффективное управление вузом на основе процессного подхода. В кн.: Стратегическое управление и институциональные исследования в высшем образовании. Материалы Первой международной конференции, Москва, 3-4 декабря 2002 года. Под редакцией Е.А.Князева. – Казань: Физтех-Пресс, 2003, стр. 161-166.

На схеме IDEF0 можно показать функции, из которых состоит процесс, и взаимодействие между ними, но нельзя отобразить последовательность и динамику выполнения процесса. Поэтому нотацию IDEF0 целесообразно использовать при описании организации на верхнем уровне, когда не стоит задача детально описывать логику выполнения процессов.

Моделирование DFD сосредоточено вокруг потоков данных, передающихся между различными операциями, включая их хранение, для достижения максимальной доступности и минимального времени ответа. Такое моделирование, так же как и нотация моделирования потоков работ IDEF3, позволяет рассмотреть конкретный процесс, проанализировать операции, из которых он состоит, и точки принятия решений, влияющих на его ход.

Все три упомянутых стандарта, позволяющих координировать и анализировать основные аспекты деятельности организации в комплексе, совмещает в себе широко распространенный как в России, так и за рубежом, программный продукт *BPwin* (новое название – *AllFusion Process Modeler*). Существуют и другие автоматизированные системы проектирования процессов на основе стандартов IDEF, в частности российский программно-

методический комплекс *OPT-Мастер*, *IDEF0/EMTool*, *Бизнес-инженер Professional 3* и другие (информация содержится на сайтах <http://www.finexpert.ru>, <http://www.interface.ru>, <http://www.bpwin.ru> и <http://www.componenta.ru>). На рисунках 4.7 и 4.8 в качестве примера приведена функциональная модель образовательной деятельности вуза и ее декомпозиция, выполненные в стандарте IDEF0 при помощи программы BPwin.

Методология ARIS (и соответствующая инструментальная среда прикладного пакета *ARIS Toolset*) позволяет рассматривать организацию в четырех проекциях: организационной структуры, структуры функций, структуры данных и структуры процессов. Для описания бизнес-процессов предлагается использовать 85 типов моделей, каждая из которых принадлежит той или иной упомянутому выше проекции. Среди большого количества возможных методов описания можно выделить следующие:

- EPC (event-driven process chain) - метод описания процессов как цепочки событий,
- ERM (Entity Relationship Model) – модель сущностей-связей для описания структуры данных;
- UML (Unified Modeling Language) – объектно-ориентированный язык моделирования.

При описании бизнес-процессов с помощью разнообразных моделей в среде ARIS можно использовать до 90 типов объектов (например, «функция», «событие», «класс», «организационная единица»). Между различными типами объектов возможны различные типы связей (например, «выполняет», «является входящим», «занимает позицию»). При этом у каждого типа модели, объекта или связи имеется список типов атрибутов (например, «имя», «затраты», «время выполнения», «адрес» и т.д.), значения которых задают сами пользователи и система. На рисунке 4.9. приводится пример модели процесса приема студентов на факультет вуза, выполненной в нотации ARIS eEPC, т.е. в качестве цепочки событий.

В инструментальной среде ARIS существует возможность настройки методологии в зависимости от целей проекта и профессиональных знаний пользователей. Правда, несмотря на эти преимущества, очень широкий спектр используемых средств представления данных порой усложняет овладение управленческого персонала данным инструментом. Программные средства ARIS позволяют осуществлять такие виды работ как:

- анализ среды,
- разработка стратегии организации,
- формирование общего видения компании (глобальный уровень),

- формирование детального описания процессов,

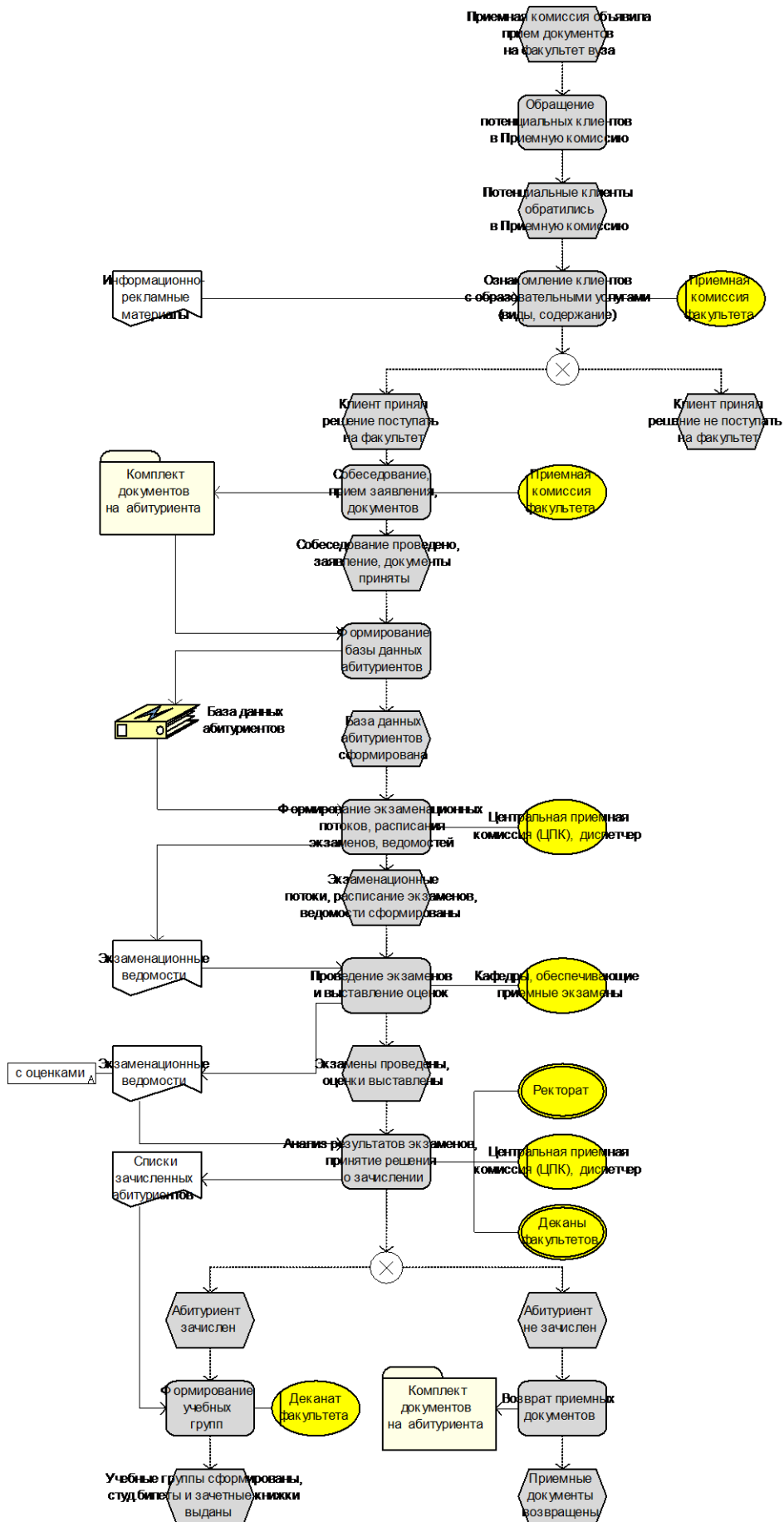


Рис. 4.9. Модель процесса приема студентов на факультет вуза, выполненная в нотации ARIS eEPC (ARIS 6.1).

- формирование организационной и функциональной структуры, структур данных,
- описание требований к информационным системам поддержки деятельности,
- проведение документирования результатов проекта (например, создание комплекта отчетных и других документов),
- проведение анализа разработанных моделей (количественный, сравнительный анализ, анализ семантики, анализ стоимостных и временных характеристик) и т.д.

В данной работе не ставилась цель описать весь арсенал имеющихся в распоряжении системных аналитиков инструментальных средств моделирования процессов. Выбор и внедрение конкретных информационных технологий в управленческую практику вуза – это прерогатива его руководства и специалистов. При выборе того или иного программного продукта для описания процессов следует иметь представление о цене поставки продукта, затратах на установку, обучение персонала, поддержание продукта в работоспособном состоянии, разработку отчетов и другие факторы [54].

С учетом этих аспектов многие организации принимают решение не использовать сложные и дорогостоящие программы, а документировать бизнес-процессы доступными средствами. Так, например, поступили в Сибирском государственном технологическом университете (Красноярск) при построении системы менеджмента качества, используя возможности (графические, табличные и прочие) редактора MS Word.

4.5. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПАРТНЕРА ПО БЕНЧМАРКИНГУ.

КОДЕКС БЕНЧМАРКИНГА.

Выбор партнера по бенчмаркингу самым непосредственным образом влияет на весь ход будущей деятельности. От того, насколько правильно сделан выбор, зависят и сюжетная линия всего проекта, и те результаты, которые в итоге будут получены. Определяя партнера по бенчмаркингу, мы одновременно очерчиваем рамки проекта, определяем основные его характеристики. Выходить ли за рамки собственной организации и искать эталон вне ее? Конструировать ли проект сетевым (групповым исследовательским) с участием многих вузов-партнеров или для начала достаточно поработать «один-на-один» чтобы накопить необходимый опыт и навыки? Эти и другие вопросы связаны с выбором партнера, с выбором источника, носителя лучшего опыта.

Первые бенчмаркинг-проекты организации лучше начинать с внутреннего анализа превосходства, который осуществляется внутри организации как сравнение деятельности между подразделениями. Необходимо помнить о возможностях, которые открывает внутренний бенчмаркинг, и использовать их.

Если тип бенчмаркинг-исследования определен и решено проводить внешний анализ превосходства, на этом этапе необходимо провести сбор информации и тщательное исследование по поводу возможного эталона. Основная ошибка в выборе партнера по бенчмаркингу заключается в поиске организации, аналогичной собственной. Однако для заимствования лучшей практики по конкретному процессу важно, чтобы схожими были именно процессы, а не организации в целом. При поиске свежих идей, творческих, нестандартных подходов не следует сужать круг потенциальных партнеров. Важно правильно оценить успешность потенциального партнера по реальным достижениям, которые можно перенять, а не получить поверхностное впечатление [32]. В предыдущих главах мы уже приводили примеры заимствования лучшего опыта в рамках функционального (вне отрасли) или эталонного бенчмаркинга. Можно упомянуть также американскую компанию Granite Rock, которая совершенствовала процесс своевременной доставки бетона потребителям, перенимая опыт у известного поставщика пиццы Domino's Pizza. Общим у них было то, что процесс доставки касался «скоропортящихся продуктов» и понятие «время» было для обеих организаций ключевым. В таблице 4.4 представлена информация о том, с какими организациями и по поводу каких объектов совершенствования в процессе бенчмаркинга сотрудничала корпорация Rank Xerox.

Таблица 4.4. Организации – партнеры по бенчмаркингу корпорации Rank Xerox.

Организация	Категория продуктов и процессов как объект бенчмаркинга
Canon	Копиры
DEC	Рабочие станции
L.L.Bean	Складские операции
General Electric	Информационные системы
Deere	Логистика сервисных подразделений
Ford	Общие процессы автоматизации сборки
Citicorp	Обработка документов

Источник: Харрингтон Х.Дж., Харрингтон Дж.С. Бенчмаркинг в лучшем виде!/ Пер. с англ. под ред. Б.Резниченко. – СПб.: Питер, 2004. – 176 с. ил.

Примеры из успешной университетской практики эталонного бенчмаркинга также известны. В частности, Университет Центральной Флориды (США) совершенствовал процесс оценки персонала совместно с корпорацией Хегох, а Бабсон-колледж изучал постановку процесса регистрации в вузе, обмениваясь опытом с гостиничным бизнесом, Дисней-лендом, банками и корпорацией Крайслер.

Как нет предела совершенству, так не существует границ поиска лучшей практики. Однако нужно быть реалистами в подборе партнеров. Если более внимательно посмотреть на опыт ближайших «соседей» – возможно, что достойная изучения практика недалеко. Слишком большой проект с участием многих партнеров, равно как и партнеров, расположенных географически далеко от организатора проекта, потребует больших затрат. Бюджетные ограничения играют существенную роль при выборе партнера, так как помимо прочих расходов по реализации проекта приходится оплачивать еще и командировочные расходы ваших для сбора информации на местах. Исключение составляют, пожалуй, проекты критериальной модели, когда всю координирующую и аналитическую работу берут на себя внешние профессиональные структуры. Поездки университетских специалистов в этом случае, как правило, не предполагаются. Однако, расходы могут быть связаны с оплатой вступительных взносов или гонораров привлеченных экспертов.

Несмотря на то, что наиболее важная информация собирается в непосредственном взаимодействии с организацией- партнером, немало полезного материала может быть собрано предварительно из косвенных источников. При этом необходимо помнить, что любая вторичная информация требует тщательной проверки по причине ее быстрого устаревания.

Источниками информации при поиске партнеров по бенчмаркингу могут служить электронные и общедоступные специализированные базы данных (в Интернет), данные профессиональных ассоциаций, журналов, газет, официальных образовательных структур, министерств, Госкомстата и т.д. Внешние консультанты, эксперты, наблюдатели, аналитики, провайдеры программного обеспечения также могут быть в курсе лучшей практики в интересующей вас области. Несомненно, необходимо использовать результаты предыдущих исследований в области бенчмаркинга, а также отчеты о посещениях других вузов и сотрудничестве с ними. Собственный персонал, особенно те должностные лица, которые имеют непосредственное отношение к исследуемому процессу и знают о нём больше, может обладать сведениями о лидерах того или иного направления деятельности. Именно к ним и следует обратиться в первую очередь.

Участие вуза в каких-либо других сетевых проектах, форумах, консорциумах также может способствовать установлению партнерства в рамках бенчмаркинга. Для российских вузов существует прекрасная возможность найти партнеров по бенчмаркингу в рамках проекта “Benchmarking” Европейского центра стратегического менеджмента университетов (ESMU, Бельгия – <http://www.esmu.be>), который проводится, как правило, ежегодно. Среди несомненных плюсов участия в организуемых ассоциациями или консалтинговыми центрами сетевых проектах – подготовленный экспертный состав, который исключает риск плохого планирования и нивелирует недостаток опыта у университетов-участников.

Для проведения систематического поиска информации о потенциальных партнёрах по бенчмаркингу желательно привлекать специально подготовленных для работы с информацией специалистов, например, библиотечных работников или ответственных за научно-техническую литературу. Все найденные материалы и используемые информационные ресурсы необходимо обязательно систематизировать и каталогизировать, что облегчит дальнейшую работу бенчмаркинг-группы с этими данными.

После проведенного анализа собранных данных о потенциальных партнерах, необходимо определиться с приоритетами. Что важнее, какие цели ставит для себя организация в проекте, какими средствами можно располагать - все эти факторы также необходимо учесть при выборе партнера (партнеров). Богатство сведений, собранных предварительно, повышает вероятность выбора лучших партнеров и лучших практик. Очень вероятно, что не все из отобранных кандидатов для сотрудничества захотят принять участие в проекте и поделиться своим опытом. Особенно остро эта проблема стоит в российской системе образования. У нас каналы прямого обмена опытом между организациями не сформированы или работают неэффективно. В развитых странах, где бенчмаркинг признан на уровне государственной политики в области качества как один из ведущих инструментов, таких барьеров на пути сотрудничества по обмену опытом, как правило, не существует. Нам еще предстоит пройти этот путь к цивилизованному сотрудничеству. Однако, предпосылки для этого уже создаются, нужно только уметь воспользоваться имеющимися возможностями.

Если имеется ясное представление о целях проекта и ожидаемых результатах, если потенциальный партнер от участия в проекте получит очевидные преимущества (доступ к информации о текущих практиках других участников проекта, новые идеи, методы, опыт, общение с экспертами, специалистами, коллегами, овладение методологией бенчмаркинга, навыки проведения подобных проектов, позитивную реакцию в вышестоящих органах), то можно убедить и привлечь на свою сторону именно тех партнеров, опыт которых вам наиболее интересен.

Разумеется, необходимо обсудить с будущим партнером систему мер, призванных регулировать взаимоотношения. Стороны, участвующие в бенчмаркинговом исследовании, обязательно должны придти к соглашению о соблюдении определенного кодекса поведения, который регулирует соблюдение законности и конфиденциальности при обмене информацией и определяет условия взаимодействия партнеров [67]. В *Приложении 1* можно ознакомиться с кодексом бенчмаркинга, разработанным Американским центром производительности и качества (American Productivity and Quality Center), который вполне может быть адаптирован для нужд конкретных проектов. В строгом соблюдении принятых в бенчмаркинге обязательств и этических норм поведения – залог успешного сотрудничества с партнерами. Об этом необходимо помнить при установлении контактов и при посещении организации-партнера. При любых обстоятельствах следует быть доброжелательным, открытым, вежливым собеседником, готовым к взаимовыгодному сотрудничеству и скорейшему достижению результатов. Запрашивая интересующие данные о партнере, следует быть готовым к ответному предоставлению аналогичной информации. А принцип неразглашения и конфиденциальности полученных сведений является, пожалуй, одним из основополагающих.

4.6. СБОР ДАННЫХ. ИНФОРМАЦИОННО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ ПОДДЕРЖКА.

«Процесс бенчмаркинга очень похож на детективный роман, а действия человека, осуществляющего бенчмаркинг, очень похожи на действия детектива. Он должен искать и проверять множество улик, имеющихся в общем доступе, чтобы найти примеры, указания, намеки, а затем проанализировать их в поисках главных причин» (Харрингтон, [10]).

Чтобы провести бенчмаркинговое сравнение двух организаций или их процессов, необходимо, имея полное представление о собственной практике, получить такое же полное описание практики партнера. Еще раз подчеркнем необходимость тщательного внутреннего исследования собственного вуза, которое должно предварить аналогичное исследование вуза-партнера. Если речь идет о сетевых проектах, то, как мы уже упоминали, процесс сбора данных и описания текущих практик участвующих вузов будет происходить параллельно. Однако и здесь без огромной предварительной работы экспертов не обойтись, поскольку, чем более глубоки знания об изучаемом предмете, тем лучше пони-

мание того, каким образом и какую информацию необходимо запрашивать, чтобы получить необходимую картину существующих практик и методов и способов их сравнения. Поэтому перед тем, как собирать всю внешнюю информацию, необходимо тщательно изучить все внутренние аспекты рассматриваемой деятельности и разобраться в целях и причинах проведения сопоставительного анализа. В противном случае работа с партнером может не принести желаемых результатов, поскольку нечетко сформулированные или неправильные вопросы, приведут к таким же неоднозначным, размытым ответам.

Еще один аспект, имеющий важное значение в данном контексте, это степень формализации подхода к сравнению информации. Чем более формализован подход, тем жестче требования к сравниваемой информации, стандартизации ее представления со стороны всех участников проекта и тем легче процесс проведения сравнения и выделения отличий сравниваемых практик. Поэтому формат представления данных, их структура, вид и прочие требования должны быть определены заранее.

В большинстве бенчмаркинг-проектов сбор необходимой информации о вузе-партнере осуществляется напрямую, в процессе непосредственного контакта с его представителями. Для этих целей проводятся совместные обсуждения, организуются визиты, отрабатывается технология процесса обмена данными.

Сбор информации может осуществляться различными способами, среди которых наиболее распространенными являются беседы по телефону, личные встречи или передача данных по электронной почте. Эффективность каждого из них определяется конкретной ситуацией.

Преимущество проведения интервью (как по телефону, так и в непосредственном общении) заключается в том, что обеспечивается доступ именно к искомой информации. Правда, успех при этом в большой степени зависит от квалификации интервьюера и степени его подготовленности к беседе. Следует иметь в виду, что при проведении подобных встреч сотрудники организации-партнера могут сообщать либо исключительно позитивную информацию, пренебрегая существующими проблемами и недостатками, либо информацию общего плана, не заботясь о необходимых деталях. Поэтому в процессе интервьюирования всегда следует стремиться к получению доказательств или подтверждений сказанному.

Хотя при использовании дистанционных форм опроса (по телефону, почте, факсу, электронной почте) возникает возможность экономии средств проекта на командировочные расходы, их главным недостатком является тот факт, что довольно трудно проконтролировать респондента и определить достоверность и объективность собранных заочно данных.

Помимо перечисленных методов сбора информации не следует пренебрегать и обычным методом наблюдения. Возможность визуального контакта с представителями вуза-партнера, особенно в обстановке реально функционирующего процесса, помогает составить объемное представление об интересующих аспектах его работы [68].

Какой бы вариант сбора информации в итоге ни выбран, подготовка к совместной работе имеет существенное значение. Неуверенность и неподготовленность при работе со специалистами вуза-партнера могут привести к тому, что у принимающей стороны сложится неверное впечатление о целях и перспективах подобного сотрудничества. Поэтому в любом случае для начала совместной работы представляется полезным иметь два стандартных документа [27]:

- документ, представляющий вуз (профиль, основные данные, цель проекта),
- документ, содержащий набор вопросов о деятельности вуза-партнёра (вопросник, анкета).

Чем более формализован подход к сравнению данных, тем более детализирована и структурирована должна быть анкета. Все материалы, полученные рабочей группой в ходе предварительной работы – параметры процесса, ключевые факторы успеха, карта процесса, список проблем и их возможных причин, общая информация о вузе-партнере – все должно быть проанализировано. Анкета должна содержать вопросы, ответы на которые дают подробное описание практики партнера, а также дают возможность понять методы, которые помогли ему достичь лучших результатов. При ее разработке и проведении опросов и интервью для получения достоверных результатов может потребоваться помощь профессионалов – социологов, психологов, специалистов по работе с персоналом, юристов.

Вопросы в анкете могут быть разного типа, что определяется требованиями к формализации и стандартизации ответов:

- «опишите в свободной форме...» (письменные комментарии),
- «оцените по шкале от 1 до 5...» (шкала),
- требующие ответа «да»-«нет» (принудительный выбор),
- несколько вариантов ответа и «другое» (множественный выбор).

Основные рекомендации к построению вопросника можно сформулировать следующим образом [32]:

- начинать с простых вопросов, позволяющих партнеру описать в свободной форме его успешную практику (нужно предоставить больше места для ответа);
- выяснять не то, как должно быть, а как есть;

- просить данные, подтверждающие описанные результаты (время, стоимость, надежность, удовлетворенность заказчика, меры результата);
- следует избегать вопросов, предполагающих неоднозначного или субъективного ответа;
- если нужны фактические ответы, следует придерживаться конкретных вопросов типа «кто, когда, что, как» и не задавать гипотетических вопросов;
- не использовать туманных слов «в основном», «некоторые»;
- избегать личных или обязывающих вопросов.

В самом общем виде типичные бенчмаркинг-вопросы могут выглядеть следующим образом:

- Коротко опишите историю вашей практики. Что привело вас к текущей практике (основные решения, мотивы, вехи)?
- Какими критериями вы пользуетесь для оценки качества в данном процессе? Как вы измеряете продвижение (прогресс) в данной области?
- Опишите процесс по шагам (текущую практику): политика, исполнители, процедуры, регламент, материалы, оборудование.
- Как информация о текущем состоянии дел (существующей практике) доводится до «акционеров» (потребителей)?
- Какая подготовка проводится для персонала, вовлеченного в процесс?
- Какие основные препятствия и как были преодолены для реализации текущей практики?
- Как распределяются средства и ресурсы в реализации текущей практики?
- Какие меры и действия привели к наиболее существенным улучшениям?

При составлении своих вариантов вопросов важно проанализировать, насколько они однозначно будут пониматься респондентом и можно ли ответить на них в отведенный период времени, приведут ли ответы, которые можно получить с помощью этих вопросов, к необходимой информации и покрывают ли они выявленные проблемные зоны. При этом следует помнить, что надуманные или лишние вопросы ведут к избытку информации, а это так же плохо, как и ее недостаток. Примеры вопросников, разработанные для сбора информации по образовательному процессу в рамках межвузовских бенчмаркинг-проектов Университета Оулу (Финляндия) и проекта «Организация сопровождения и распространение результатов федеральных экспериментальных площадок, в части высшего профессионального образования» Федеральной программы развития образования (2004г.) приведены соответственно в *Приложениях 6, 8*.

Сбор информации и посещение вуза-партнера должны быть тщательно спланированы и подготовлены. Полезно заранее выяснить и обсудить следующие аспекты взаимодействия и детали визита:

- необходимая документация для предварительного ознакомления с обеих сторон;
- конкретные специалисты, которые будут вовлечены в данную работу с обеих сторон;
- метод получения информации (интервью со специалистами; посещение конкретных подразделений, структур и наблюдение их работы; совместное обсуждение в форме заседаний, семинаров, круглых столов или др.);
- возможность вести запись на диктофон или видео-камеру и т.д.

Должен быть подробно расписан план визита и обязанности членов группы посещения (кто, что, когда делает, за какой блок работы отвечает). С этой информацией должно быть ознакомлено руководство принимающей стороны. Наличие большого количества визитеров связано с пустой тратой времени, поэтому оптимальный состав группы – это два-три человека, обладающих необходимой компетенцией и навыками, важными для продуктивного общения, в частности умением быстро записывать, правильно говорить и внимательно выслушивать собеседника [68].

Во время визита следует придерживаться следующих норм и правил:

- придерживаться повестки дня и продолжительности визита;
- быть пунктуальными и вежливыми;
- представить каждого члена группы;
- не использовать в процессе беседы профессиональных языковых оборотов и форм, известных лишь определенному кругу лиц и других правил согласно этики и кодекса бенчмаркинга.

Если партнер по бенчмаркингу не знаком с данной методологией, желательно организовать серию обучающих мероприятий для персонала этого вуза, задействованного в проекте, с целью развития необходимых знаний и навыков работы.

По окончании сбора информации должно быть проведено совещание с отчетом об увиденном, об основных идеях. Достигнутые на встрече договоренности должны быть зафиксированы и направлены принимающей стороне, что будет способствовать повышению продуктивности и эффективности визита.

Любой бенчмаркинг-проект предполагает обмен большими массивами данных и информации. Сократить затраты времени на обработку данных позволяет использование таких видов носителей (таблиц, электронных баз данных), которые делают возможными

предварительные выводы сразу после сбора данных [58]. Поэтому для организации эффективной обработки полученной информации рекомендуется применять современные технологии ее систематизированного сбора и хранения с использованием электронных баз данных. Конечно, программное обеспечение, разработанное исключительно для нужд бенчмаркинг-проектов, это, как правило, дорогостоящий продукт. Для этих целей могут быть использованы любые современные программные средства, позволяющие хранить массивы данных и выполнять по ним операции сортировки, выборки, построения таблиц, графиков, отчетов и пр.

Например, на чувашском Заводе электроники и машиностроения (ЗЭиМ) сбором, обработкой и внедрением передового опыта занимаются все подразделения компании. При этом каждый отдел собирает информацию своего профиля, используя в качестве источников отчеты западных и российских компаний, отраслевую прессу, Интернет, а также поездки в российские и западные компании и на профильные выставки. Вся собранная информация сводится и систематизируется в единой базе данных, отчет по которой регулярно предоставляется совету директоров. Показатели завода сравниваются со среднеотраслевыми, после чего становится ясно, по каким из них ЗЭиМ отстает и необходимо совершенствование [13]. Создать у себя подобную систему вполне по силам каждому российскому вузу – было бы желание.

Вид и формат представления собираемой информации определяется потребностями и принципами конкретного бенчмаркинг-проекта. Некоторые способы и примеры представления и анализа качественных данных приводятся в книге Харрингтона [10]. В обобщенном виде структура данных может быть представлена в виде матрицы сравнительного анализа, пример заполнения которой приводится в *Приложении 8*.

Еще одной важной особенностью современного бенчмаркинга является возможность использования сети Интернет для обеспечения информационной среды бенчмаркинг-проекта. Взаимодействие через сеть Интернет позволяет экономить средства при сборе и обмене данными, необходимости проведения совместных дискуссий и обсуждений. Электронный бенчмаркинг принимает все большее распространение через специализированные порталы, о которых мы неоднократно упоминали в предыдущих главах. Однако, даже не участвуя в работе подобных сетевых бенчмаркинг-проектов, можно воспользоваться преимуществами, которые предоставляет всемирная паутина.

В качестве примера можно привести бенчмаркинг-проект Федеральной программы развития образования «Организация сопровождения и распространение результатов федеральных экспериментальных площадок, в части высшего профессионального об-

разования», в рамках которого были использованы ресурсы специализированного портала www.studiorum.ru для обеспечения информационной среды проекта.

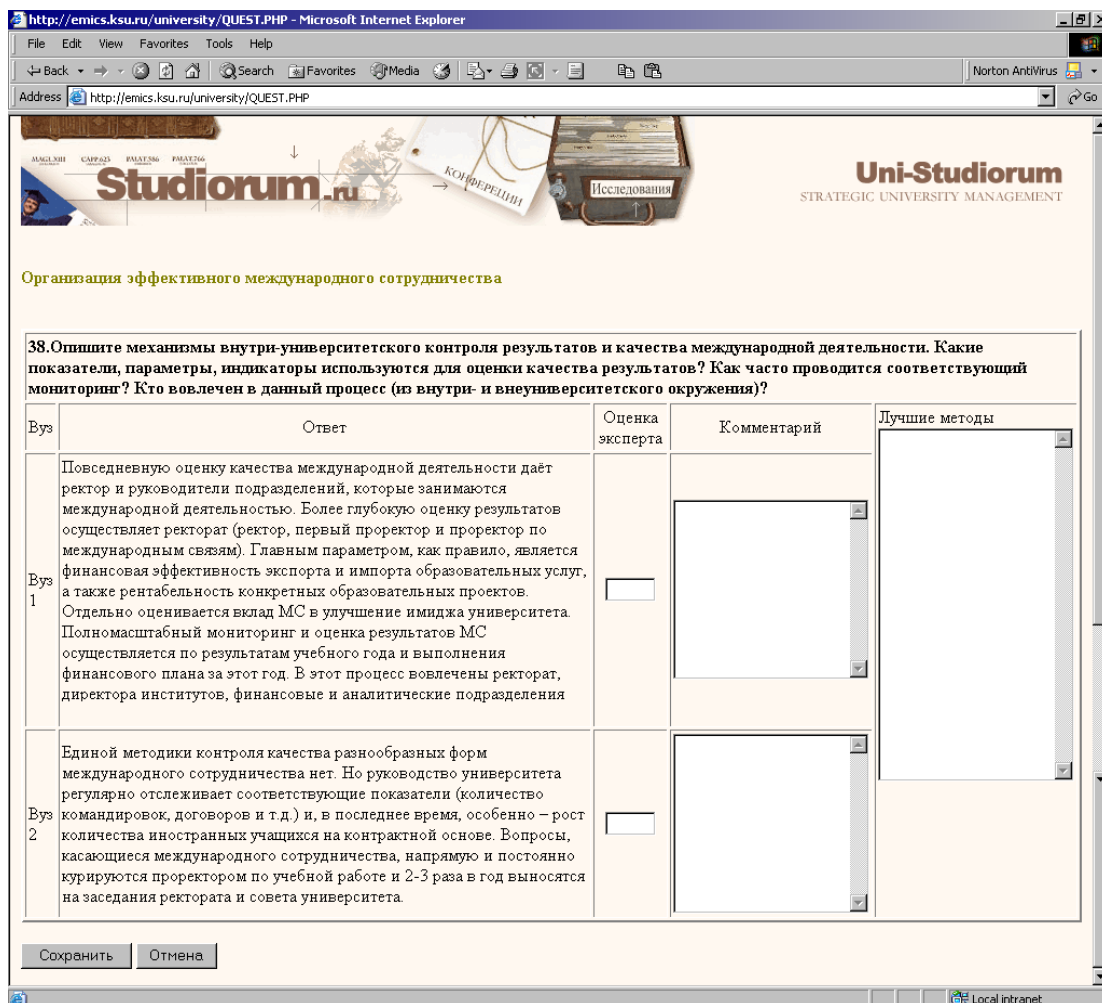


Рис. 4.10. Интерфейс для работы в системе Uni-Studiorum (таблица сравнительных данных).

Автор: Гришкова К.Е., студентка факультета вычислительной математики и кибернетики, Казанский государственный университет.

На портале размещались документы проекта, в том числе материалы проводимых информационно-консультационных семинаров, опросные формы с информацией о вузах-участниках, а также была организована Интернет-конференция по актуальным вопросам современного университетского управления. Через портал обеспечивалась связь экспертов проекта с электронными информационными ресурсами и инициативными группами университетских комплексов. Для обеспечения удаленного авторизованного доступа участников исследования (вузов-участников проекта и приглашенных экспертов) к информации для проведения исследования был создан специальный информационный web-сервер. В

основе разработанной системы Uni-Studiorum находится база данных, структура которой позволяет экспертам выполнять следующие основные функции:

- хранить информацию о вузах – участниках исследования и направлениях их деятельности,
- создавать/редактировать/удалять анкеты по различным направлениям деятельности вузов,
- хранить информацию, полученную от вузов в качестве ответов на вопросы анкет,
- формировать сводные таблицы результатов проведения анкетирования.

Доступ к ресурсам базы данных осуществляется посредством стандартных программ просмотра web (браузеров IE 6.0). При реализации системы использовались такие распространенные Internet-технологии и решения как Apache, PHP, HTML, SQL, Java Script, MySQL. На рисунке 4.10 приведен Интерфейс для работы эксперта в системе Uni-Studiorum.

4.7. АНАЛИЗ РАСХОЖДЕНИЙ. ВЫРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ.

Анализ данных – это критический этап процесса бенчмаркинга. После получения всей необходимой информации о практике вуза-партнера (или нескольких вузов), заполнения матриц, таблиц и карт процессов, необходимо выявить имеющиеся отличия всех описанных практик.

Анализ расхождений, основанный на итоговых значениях показателей эффективности, зачастую имеет место, однако это только часть полного анализа, который необходимо предпринять в процессе бенчмаркинга. Выше уже подчеркивалась важность наличия многих данных и показателей качественного и количественного плана, а также структурированных схем и матриц, их представляющих. Поэтому сравнению и анализу подлежат все полученные данные, а также вторичная информация, а именно: необходимые соотношения показателей, карты и модели процессов, условия, внешнее окружение и т.д. Необходимо проследить взаимосвязь между расхождением в эффективности и различием в бизнес-процессах, которыми оно обусловлено. Для этого могут быть использованы любые схемы и графики, подходящие для анализа и отображения, а также стандартные средства обеспечения качества, используемые для анализа расхождений [27], например, сетевой график, диаграммы сходства, метод "мозгового штурма", график причинно-следственной связи Ишикавы, радарная/звездообразная диаграмма и другие.

Можно использовать матрицы сравнительного анализа лучших методов организации процессов, о которых мы упоминали в предыдущей главе (см. *Приложение 8*). Каждый рассматриваемый объект бенчмаркинга (например, процесс) для каждого участника проекта должен быть детально расписан, разбит на составляющие, и сопровождаться описанием ключевых методов для каждой составляющей (каждого этапа процесса). Эти методы, кратко сформулированные и документированные на каждом этапе процесса, а также несколько ключевых критериев эффективности (показателей) имеют первоочередную важность в таких таблицах. Таким образом, сравнение будет проводиться в основном по двум категориям данных: показателям деятельности и результатов (что достигнуто) и как и посредством каких методов и технологий это было достигнуто. Однако при анализе расхождений и выявлении лучших методов работы будут учитываться все собранные материалы, а не только указанные.

Рассматриваемые количественные показатели рабочая группа должна исследовать и сравнить на предмет разрывов и расхождений, а процессы достижения данных показателей на предмет наличия лучших методов и технологий работы. Под разрывом понимается разница между настоящим и желаемым состоянием рассматриваемой системы (организации, процесса). Разрыв может быть позитивным, нулевым и негативным.

Позитивный разрыв свидетельствует о том, что организация является носителем лучшей практики в отличие от организации-партнера, однако это также говорит о том, что партнер для проведения эталонного сравнения выбран неправильно и вся работа, практически, проведена напрасно. Однако при тщательном выборе партнера и аккуратно собранных данных позитивные разрывы возникают не часто. Нулевой разрыв показателей свидетельствует о том, что ваша организация находится на уровне организации партнера, а негативный является нормальным результатом хорошего процесса сравнения, поскольку это свидетельствует о наличии у вуза-партнера лучшей практики, поиском которой вы и занимаетесь [59].

Однако, такой упрощенный подход к сравнению данных (мерок), одномоментно снятых с рассматриваемого объекта, как правило, не дает реальной картины по сравниваемым объектам. Данные должны рассматриваться в динамике – только тогда можно с уверенностью сказать, какой из рассматриваемых объектов работает успешнее, эффективнее.

Сравнительный анализ данных существенно облегчается построением графических схем, где наглядно видны разрывы и прогресс в достижении целей за определенный период времени (например, результаты до и после бенчмаркингвого проекта или за несколько лет). Для каких-либо значимых, оправданных выводов необходимо тщательное сравнение

всех показателей эффективности работы и общей информации по вузам, а также анализ используемых методов. При этом необходимо учитывать профиль вузов (структуру организации, продукцию и услуги), их внешнее окружение и внутренние условия (видение, миссию, цели, задачи, приоритетные направления), т.е. использовать все собранные данные для поиска всего лучшего в каждом изучаемом объекте.

Некоторые пояснения изложенной методики с использованием матрицы сравнительного анализа можно найти в *Приложении 8*.

Данные об используемых методах достижения результатов можно оценивать по нескольким критериям, в том числе, при помощи следующих вопросов [27]:

- Каково влияние этих методов на процесс и результат?
- Каково влияние этих методов на степень удовлетворённости клиентов?
- Насколько легко эти методы реализовать на практике?
- Какова устойчивость результатов?
- Связаны ли результаты напрямую с конкретной целью или приоритетом деятельности организации?
- Могут ли результаты контролироваться?
- Дополняют ли предлагаемые методы другие инициативы и виды деятельности по улучшению, которые уже ведутся в организации?

После определения лучших методов работы команда может приступить к проектированию, условно говоря, «идеального» процесса, сопоставляя текущее его состояние и желаемое. Для создания наиболее эффективного алгоритма можно пытаться комбинировать лучшие практики и процессы изученных организаций. Поскольку методология бенчмаркинга предполагает не простое копирование, а адаптацию практики партнера, необходимо разобраться, какие элементы могут быть заимствованы и применены в собственном вузе. При этом необходимо помнить, что метод или технология, успешно зарекомендовавшие себя в одной организации или отрасли, могут привести к диаметрально противоположным результатам при их использовании в ином контексте. Необходимо проанализировать все факторы, влияющие на процесс и его успешность, критерии эффективности, стратегические планы, цели, внешние условия и т.п. В этой связи всегда необходимо задаваться вопросами [68]:

- Насколько велика разница между сравниваемыми организациями?
- Насколько технологии организации-партнера применимы в вашей организации?
- Что необходимо предпринять, чтобы организация смогла достичь результатов или хотя бы приблизиться к результатам бенчмаркингового партнера?
- Что в первую очередь необходимо сделать, чтобы сократить разрыв?

- Что или кого необходимо задействовать, сколько это будет стоить и сколько времени это займет?

При анализе ситуации и выработке конкретных рекомендаций особую роль в составе рабочей группы могут и должны играть *владельцы процессов*, обладающие полномочиями для планирования и осуществления изменений и более широкими знаниями в конкретной предметной области. Идей может быть много (что должно приветствоваться), но выявление действительно реализуемых и ценных требует профессиональной эрудиции, компетентности и даже интуиции.

Такер рекомендует при отборе перспективных идей руководствоваться следующими критериями [32]:

- насколько реализация данной идеи поможет приблизиться к желаемому результату;
- степень принятия идеи коллективом университета;
- степень принятия идеи внешними акционерами;
- степень реализуемости в определенный период времени (6 месяцев, 1 год и т.д.);
- степень финансовой реализуемости (в плане затрат).

Очень часто при изучении конкретного процесса выявляется масса взаимосвязей с другими процессами, без совершенствования которых не может произойти улучшения работы. В этой ситуации, конечно же, значительный эффект может дать применение методов и средств имитационного моделирования, позволяющих предвидеть влияние тех или иных решений на всю сложную и взаимосвязанную систему, которой является университет.

Одним из основных факторов успеха в совершенствовании деятельности организации является максимальная вовлеченность в процесс персонала. Еще более актуальным это становится в высших учебных заведениях, где академическая культура традиционно предполагает коллегиальное принятие решений. Результаты проделанной и задачи предстоящей работы необходимо донести до вузовской общественности и постараться максимально вовлечь ее в этот процесс.

4.8. РАЗРАБОТКА И ВНЕДРЕНИЕ ПРОГРАММ ИЗМЕНЕНИЙ.

Практическая отдача от той исследовательской работы, которая составляет познавательную суть бенчмаркинга, – это фактическая реализация выработанных рекомендаций. По мнению основателя ведущей американской консалтинговой компании APQC Джека Грейсона, ключевыми словами к бенчмаркингу являются «адаптация» и «реализация». Если собранные данные лежат мертвым грузом, то проделанная работа была потерей време-

ни, денег и утратой возможностей. Информация только тогда имеет значение, когда она используется.

Четвертый этап бенчмаркинга «Внедрение изменений» в развернутом виде можно представить таким образом:

- 1) представление отчета о проведенном исследовании заинтересованным лицам (заказчикам проекта),
- 2) выявление возможностей для улучшения,
- 3) разработка программы (плана) внедрения необходимых изменений,
- 4) согласование с действующим планом работ вуза,
- 5) реализация программы изменений,
- 6) оценка прогресса,
- 7) повторный анализ ситуации после внедрения изменений для дальнейшего инновационного развития вуза.

Адаптация результатов бенчмаркинга достаточно трудный шаг. Ведь бенчмаркинг – это не копирование чужого опыта. Очень важно правильно оценить, насколько применимы «заимствованные» идеи и технологии в новом контексте. Никакие две организации не могут быть абсолютно идентичны, поэтому идеи совершенствования процессов, дающие хорошие результаты в работе одного партнера, все равно будут давать отличающиеся результаты в работе другого. Поэтому всегда необходимо взвешенно и продуманно подходить к использованию чужих наработок, пытаться корректировать найденные решения и методы с учетом потенциального развития и движения вперед как конкурентов или партнеров, так и отрасли в целом. Жизнь не стоит на месте и всегда есть риск, потратив время на внедрение подходов из практики партнеров, обнаружить, что они перешли на более современные технологии в производстве и управлении.

Выявленный потенциал для улучшения реализуется посредством конкретных мероприятий. Определив оптимальное по стоимости решение о будущем состоянии, рабочая группа должна сосредоточить свои усилия на разработке плана его осуществления. При этом необходимо согласование с уже действующими планами на предмет их совместимости с рекомендуемыми мерами. Целесообразно совокупность планируемых изменений рассматривать как проект. Хороший детальный план реализации изменений (читай – проект) должен отражать:

- конкретные цели и задачи проекта,
- основные ожидаемые результаты,
- показатели (система критериев и оценок достижения намеченных целей),

- исполнители, ресурсы (возможно, потребуется перераспределение бюджетных и кадровых ресурсов),
- мероприятия и приоритеты (очередность, сроки) выполнения работ,
- механизмы обеспечения устойчивого развития начатого движения (устойчивость результатов),
- система управления проектом,

и прочие данные, принятые в проектной деятельности.

Реализация программы изменений может проходить в порядке поэтапного эксперимента с последующей оценкой полученных на каждом этапе результатов. Если результаты начальных этапов окажутся положительными, возможно инициировать полноценное внедрение планируемых изменений. Следует тщательно контролировать, чтобы изменения в выбранных процессах не оказали негативного влияния на другие области работы организации.

Нелишне еще раз отметить важность организационного климата и заинтересованного вдохновляющего руководства при проведении работ по совершенствованию деятельности и внедрению изменений. Просто знание само ничего не изменяет. Навязанное изменение всегда встречает сопротивление и редко бывает эффективным. Поэтому принципы управления организационными изменениями должны быть приняты на вооружение руководством университета, а его методологию рабочая группа бенчмаркингвого проекта должна освоить и популяризировать в коллективе. Коттер [53, 14] сформулировал основные правила успешного осуществления изменений в организации:

1. Создавайте ощущение необходимости перемен. Изменение не происходит спонтанно, для этого нужно обдуманное действие. Поэтому необходимо вывести коллектив из его “зоны комфорта”, убедить в необходимости изменений, создать условия, при которых каждому станет ясно, что ситуация требует изменения. Для этого необходимо четко обрисовать картину текущей практики со всеми ее недостатками, определить начальное состояние объекта (системы).

2. Формируйте мощную руководящую коалицию. При децентрализованной структуре власти университетов полный консенсус практически невозможен, и к нему не стоит стремиться. Команда находящейся у власти коалиции должна опираться на реальных лидеров, стремящихся к переменам, избегать вмешательства меньших энтузиастов, хотя последние могут иметь сильное влияние в университете, работать вне рамок обычной иерархии и административных протоколов.

3. Формируйте видение. Видение будущего состояния очень помогает определить направление, в котором необходимо двигаться. Безусловно, видение должно полагаться на

аналитическое мышление. Следует рассматривать подлежащие решению проблемы в более широком контексте, выходящем за границы того, что выполнимо именно в данный момент и с помощью имеющихся именно сейчас ресурсов.

4. Распространяйте свое видение. Когда видение перемен, видение будущего широко распространяется, когда информация об этом повторяется вновь и вновь, срабатывает спланируемый новых сторонников эффект. Чем больше сотрудников вовлечено в процесс обмена информацией, опытом, тем быстрее коллектив проникнется духом перемен и общим видением, тем эффективнее сами перемены.

5. Устраняйте препятствия на пути видения. Необходимо трезво оценивать и устранять потенциальные негативные влияния на предстоящие изменения. Стремительные прорывы на пути инноваций могут, например, задерживаться некоторыми руководителями во властной иерархии университета. В этих условиях необычайно важными могут быть своевременное применение эффективных приемов по управлению человеческими ресурсами, продуманная система поощрения, политика продвижения.

6. Планируйте краткосрочные победы. Необходимо иметь переходный план управления изменениями, в котором должны быть отмечены даже небольшие позитивные результаты, к которым стоит стремиться. Маленькие победы играют роль отметок на сложном пройденном пути.

7. Не провозглашайте победу слишком быстро. Изменения нужно понимать как никогда не заканчивающийся процесс. К новым трудностям нужно подходить с новой силой, с нарастающей энергией. При этом не стоит недооценивать и упускать из виду старые очаги сопротивления процессу перемен.

8. Закрепляйте изменения в корпоративной культуре. Через демонстрацию достижений и побед на пути изменений создается инновационная организационная культура. Вместе с тем, часто лишь следующее поколение лидеров может в достаточной мере освободиться от старых привычек или влиятельных групп, чтобы получить максимальную пользу от начатых реформ.

Перемены требуют времени. Это в наибольшей степени касается изменения организационной культуры, которое происходит крайне медленно. Неформальная профессорская сеть, которая характеризуется традициями междисциплинарного сотрудничества, во многих университетах обладает большой политической властью и имеет сильное влияние на руководство. Довольно часто это выражается в консервативном отношении к изменениям и инновациям. Без сомнения, в университетах более, чем в каких-либо других организациях, нужно избегать жестких или резких изменений, насаждаемых сверху: иерархическая власть в профессиональных организациях не всегда эффективна. В связи с этим,

наиболее приемлемым является адаптационный подход, основанный на гибкости, постепенности и планомерности.

Важно, чтобы руководство университета поддерживало четкий, основанный на объективных свидетельствах мониторинг происходящих в университете изменений, проводило перманентный анализ возникающих проблем, противоречий и вопросов и своевременно их решало. Для этого необходимо внедрить и отработать процедуры постоянной обратной связи. Обычно для этого создается оперативная и авторитетная группа управления изменениями, в задачи которой входит составление регулярных кратких отчетов о происходящих в университете изменениях и их соответствии миссии. Руководство университета, получая эту информацию, может составить для себя уточненное понимание реальной позиции университета на пути движения к выбранным целям, внести коррективы в свои действия. Результаты подобных отчетов и рекомендации по изменениям должны распространяться в университете.

Подводя итог, можно сказать, что краткосрочными целями при проведении университетом бенчмаркинг-проекта, должно являться сокращение негативного разрыва с практикой более успешного партнера и достижение нулевого разрыва (паритета). В долгосрочной перспективе, конечно же, необходимо стремиться войти в когорту лучших. Нужно ставить себе высокую планку. Кроме того, бенчмаркинг нужно встраивать в процесс совершенствования, охватывающий все ключевые процессы и функции.

В мире нет ничего постоянного. На момент начала внедрения изменений в вузе конкуренты и партнеры могли продвинуться далеко вперед или могли выявиться новые лидеры. Поэтому важно постоянно перепроверять ориентиры и продолжать поиск более совершенных партнеров, более достойных примеров для подражания. Поддержание и постоянное обновление баз данных по лучшей практике имеет важное значение для периодического обновления целей, достижения и сохранения лидерства.

Методология бенчмаркинга широко применяется в бизнес-секторе, а также зарубежными университетскими сообществами. Созданные в рамках бенчмаркинг-проектов межвузовские сети и совместные базы данных являются замечательной основой для постоянного самосовершенствования университетов-участников. Необходимо и нам, в России, преодолевать традиционные тенденции к кулуарности и закрытости, когда отсутствие потребности в обмене опытом, информацией отрицательно сказывается как на самих вузах, так и на деятельности всей системы в целом. Достижение лучших результатов в данный момент еще не означает обладания конкурентным преимуществом. Конкурентное преимущество получают только те организации, которые достигают значительных ре-

зультатов благодаря систематической работе по совершенствованию и улучшению качества.

«Философия, дух и движущая сила организации гораздо больше влияют на ее достижения, чем ее технологические и экономические ресурсы, организационные структуры, нововведения и расчет времени. На успех сильно влияют все эти факторы. Но я думаю, что их намного превосходит влияние того, насколько люди в этой организации верят в ее основные принципы и насколько верно они им следуют» (Томас Дж. Уотсон-мл., бывший президент и глава Совета директоров IBM Corporation) (Харрингтон, [10]).

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Порой самое трудное – это признать свое отставание, недостатки, оценить их и принять решение действовать. А если решение принято, то хорошим первым шагом может быть обращение к методологии бенчмаркинга. Некоторые менеджеры организаций, в том числе современных университетов, полагают, что для бенчмаркингвого сравнения необходимо всегда выбирать только организации с мировым именем. Но практика свидетельствует, что ни одна организация в мире не обладает лучшими показателями и методами по всем существующим процессам. По одним критериям и направлениям деятельности могут быть одни лидеры, по другим – другие, нам же важно выделить тех, чей опыт интересен и поможет в нашей специфической ситуации. К тому же, эффективность процесса бенчмаркинга колеблется в зависимости от уровня зрелости организации. Средства и время, затрачиваемые на поиски эталона мирового уровня, являются непосильной ношей для организаций, ищущих улучшения. В наши дни стремительно меняющейся информации порой бывает гораздо важнее получить быстрый отклик и новые ориентиры развития от преуспевающих соседей, чем от «чемпионов» мирового уровня. Всегда необходимо помнить, что для поиска, анализа и адаптации чужих достижений, методов, технологий требуется длительный период времени и всегда существует опасность, что когда решение будет реализовано, оно может оказаться безнадежно устаревшим.

«Группы с низкой эффективностью (хуже работающие организации) фактически свидетельствуют об отрицательном влиянии бенчмаркинга на системы маркетинга или продаж. Мы считаем, что есть по крайней мере две причины в силу которых плохо работающие организации не получают большой пользы от методов бенчмаркинга. Во-первых, они, по-видимому, склонны обращать внимание на неподходящие ролевые модели. Обычной практикой при бенчмаркинге является изучение «лучших из лучших», или организации мирового класса. И все же данные IQS [International Quality Society – прим.

авт.] снова и снова показывают, что методы, отличающие высококлассные организации, почти всегда оказываются неэффективными, если их применяют организации невысокого класса. Вероятно, организации более низкого уровня нашли бы более подходящими в качестве полезных моделей организации, находящиеся на пороге среднего уровня, чем организации мирового класса. Во-вторых, организациям менее высокого уровня требуется сфокусировать свои ресурсы на своей основной структуре, а не рассеивать свое внимание на изощренных методах, которые они могли бы перенять у лучших» (Харрингтон, [10]).

Важно помнить простейшие истины о бенчмаркинге как инструменте преобразований, берясь за него:

- Бенчмаркинг это не процесс фандрайзинга или экономии средств.
- Одновременно надо браться только за те процессы и функции, которые действительно являются ключевыми в данной ситуации для достижения успеха. Не стоит тратить силы на улучшение всего и сразу.
- Без предварительного самообследования собственной деятельности невозможно понять практику партнеров и выявить их лучшие методы.
- Предварительный сбор информации о партнерах из косвенных источников облегчает понимание ситуации на месте.
- Без внедрения найденных адаптированных решений бенчмаркинг представляет собой пустую трату денег и времени.

Успех осуществления бенчмаркингového проекта во многом зависит от тщательности его подготовки. Бенчмаркинг не приносит быстрого результата, поэтому руководству вуза нужно запастись терпением и лично осуществлять тщательное управление процессом изменений, дабы концепция бенчмаркинга не потерпела фиаско в организации.

Цена, которую придется заплатить за перестройку бизнес-процессов, имеет принципиальное значение. В бенчмаркинге необходимо стараться соблюдать баланс между стоимостью внедрения найденных решений и потенциальной выгодой от них. Однако, если речь идет о системе высшего образования, порой трудно в конкретных цифрах сразу просчитать выгоду от проведенного исследования и изменения. При этом качество и количество усилий, которые будут приложены для реализации бенчмаркингového проекта, непременно скажутся на качестве результатов.

Важным моментом для успеха и эффективности проектов является выработка общих показателей измерения эффективности для проведения адекватных сравнений между

партнерами. Более того, процесс измерений соответствующих показателей и сравнений с некими эталонными или целевыми значениями является критическим в деле непрерывного улучшения.

В зарубежных системах образования основная масса бенчмаркинговых проектов посвящена анализу и совершенствованию бизнес-процессов и имеет операционный характер. Но и стратегический бенчмаркинг обязательно должен найти достойное место в арсенале вузовских технологий управления и дополнить инструментарий стратегического планирования. С помощью стратегического бенчмаркинга можно решать следующие вопросы:

- постановка стратегических целей и задач,
- выбор ключевых процессов,
- разработка профессиональных компетенций для системы высшего образования,
- переориентация вузовской стратегии в целях завоевания новых рынков (например, в связи с Болонским процессом),
- расширение «продуктовой линейки» вуза, разработка новых продуктов и услуг,
- образование стратегических альянсов,
- создание новых образовательных структур, более приспособленных к меняющимся условиям

и другие [31].

Конечно, для реализации бенчмаркингового проекта в системе высшего образования необходимо, чтобы в вузе были специалисты, хорошо разбирающиеся в современных концепциях качества и стратегического управления. Тогда идеология бенчмаркинга адекватно будет воспринята сообществом университета и принесет несомненную пользу. Важно помнить, что бенчмаркинг эффективно дополняет любые другие стратегии улучшения (TQM, BPR, BSC, ISO 9000 и т.д.).

Нельзя обойти вниманием факторы, связанные с реальной ситуацией в конкретной системе образования и влияющие на распространение методологии бенчмаркинга. Перечислим основные из них

1) *Размер и диверсифицированность системы образования.* В больших диверсифицированных системах образования сложнее использование бенчмаркинга как систематической деятельности в национальном масштабе, однако на институциональном уровне это может быть вполне оправдано, особенно при наличии рыночных отношений в образовательной сфере. Поэтому не случайно, например, что в Австралии, где система образования не так велика и разнообразна, государство активно поддерживает данные процессы. А в США, где ситуация иная (большое разнообразие вузов, система в большей степени ори-

ентирована на рынок и потребителя), сами вузы интенсивно используют инструментарий бенчмаркинга.

В небольших странах с рыночной ориентацией системы образования бенчмаркинг между вузами вряд ли будет иметь хорошую почву именно в силу жесткой конкуренции и нежелательных рисков при обмене идеями, технологиями.

2) *Наличие объединяющих вузы структур.* Профессиональные ассоциации, партнерские сети, как видно из приводившихся примеров, способствуют распространению бенчмаркинга. Даже для новичков технология бенчмаркинга не будет представлять больших трудностей, если есть опытные партнеры.

3) *Осознание профессиональной принадлежности, единства системы образования.* Развитая организационная культура вузов, нацеленная на сотрудничество, партнерские отношения, восприятие коллективами вузов себя как части целостной взаимосвязанной системы способствуют открытому обмену опытом, нацеленному на улучшение и повышения качества функционирования всей системы образования в целом.

4) *Культура самооценки вузов.* Во многих странах происходит переход от оценки деятельности вузов со стороны контролирующих органов к самооценке на основе самообследования. Чем более развиты эти процессы в системе образования и в конкретном вузе, тем легче восприятие идей бенчмаркинга, основанных на тщательном изучении собственной деятельности.

5) *Степень государственного регулирования деятельности вузов.* В странах с высокой степенью государственного регулирования, где функционирование университетов более регламентировано (жесткие требования к использованию ресурсов, учебным планам, программам, процессу преподавания, административным функциям и т.д.), использование бенчмаркинга затруднено из-за недостаточности простора для вузовских инициатив и инноваций.

б) *Степень общественного влияния на процессы управления в вузах (new public management).* Если в основе государственной образовательной политики лежит удовлетворение потребностей общества, а финансирования учитывает оценку общественной полезности деятельности вуза, то бенчмаркинг вполне может рассматриваться как инструмент реализации этой политики. Он позволяет всемерно улучшать качество процессов и образования в целях все более полного удовлетворения потребителей [43].

Существующие тенденции и состояние отечественной системы образования открывают широкие возможности для использования методологии бенчмаркинга российскими вузами как в индивидуальном порядке, так и на уровне профессиональных ассоциаций, сетей. Одним из позитивных факторов следует считать открытие представитель-

ства нашей страны в Глобальной сети бенчмаркинга (Global Benchmarking Network), которое, начиная с августа 2004 года, взяла на себя Всероссийская организация качества (ВОК). Создан Российский национальный центр бенчмаркинга (РНЦБ), который «имеет цель систематизировать и распространять передовые принципы делового совершенства и методы их реализации, организовать обмен опытом между членами Центра в России и в странах ближнего и дальнего зарубежья, а также оказывать им практическую помощь при внедрении этого опыта» (*информация с официального портала ВОК «Мир качества» www.mirq.ru*).

БИБЛИОГРАФИЯ

1. *Skelton, Melissa*. The Continuing Value of Benchmarking. – APQC, January 2003.
2. *Краюшкина Г. А., Райчук Д. Ю.* Реструктуризация высшей школы — веская причина заняться разработкой стратегии университета// Журнал «Университетское управление: практика и анализ». - 2004. – № 5-6(33). С. 92-95.
3. *Управление в высшей школе: опыт, тенденции, перспективы.* Аналитический доклад/ Руководитель авторского коллектива В.М.Филиппов. Авторы: В.М.Филиппов, Е.А.Князев и др. – М.: Логос, 2005. – 540 с.
4. *Нуждин В. Н., Кадамцева Г. Г., Пантелеев Е. Р., Тихонов А. И.* Стратегия и тактика управления качеством образования. Методическое пособие. - Иваново: МИБИФ, 2003 (информация содержится на сайте <http://www1.ispu.ru/library/lessons/qme/index.html>)
5. *Адлер Ю.П.* Восемь принципов, которые меняют мир// Журнал «Стандарты и Качество», №5-6, 2001 г.
6. *Гольдштейн Г.Я.* Основы менеджмента: Учебное пособие, изд. 2-е, дополненное и переработанное. - Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2003.
7. *Кравцова Л.А., Куклин В.Ж.* Управление качеством в образовании - взгляд со стороны// Журнал «Качество, инновации, образование», №4, 2003.
8. *Evans, J.R., Lindsay, W.M.* The management and control of quality. -5th ed. -Ohio: South Western, 2002. - 838 p.
9. *Ойхман В.Г., Попов Э.В.* Реинжиниринг бизнес-процессов. – М.: Финансы и статистика, 1997, 396 с.
10. *Харрингтон Х.Дж., Харрингтон Дж.С.* Бенчмаркинг в лучшем виде!/ Пер. с англ. под ред. Б.Резниченко. – СПб.: Питер, 2004. – 176 с. ил.
11. *Rigby, Darrell.* Management Tools 2003. An Executive's Guide. Bain & Company Inc., Boston, 2003 (информацию можно найти на сайте http://www.bain.com/management_tools/strategy_brief.pdf).

12. Адлер Ю.П., Аронов, И.З., Шпер, В.Л. Что век текущий приготовил? Менеджмент XXI века// Журнал «Методы менеджмента качества», №1, 2004г.
13. Цакунов, А. Все предприниматели делают это. Российские производители используют бенчмаркинг// Газета «Ведомости», №27 (827), 18.02.2003.
14. Развитие стратегического подхода к управлению в российских университетах/ Под ред. Е.А.Князева, 2-е издание, - Казань: Изд-во Унипресс, 2002. - 528 с.
15. Внутривузовские системы обеспечения качества подготовки специалистов. Труды международного семинара, 20-22 ноября 2002г. – Томск: Изд-во ТПУ, 2002. – 76с.
16. Качество высшего профессионального образования в начале 21 века. Материалы всероссийской научно-методической конференции, 13-15 сентября 2002г., Туапсе. – Изд-во ТюмГУ, 2002. – 264с.
17. Менеджмент качества в образовании. Материалы конференции-совещания, 28-29 октября 2002г. – С-Пб.: Изд-во СПбГЭТУ «ЛЭТИ», 2002. – 124с.
18. Стратегическое управление и институциональные исследования в высшем образовании. Материалы Первой международной конференции, Москва, 3-4 декабря 2002 года. Под редакцией Е.А.Князева. – Казань: ФизтехПресс, 2003. – 336с.
19. Качество образования: системы управления, достижения, проблемы. Материалы 5-й Международной научно-методической конференции, 19-23 мая 2003г. – Новосибирск: Изд-во НГТУ, 2003. – т.1-3.
20. Пузанков Д.В., Олейник А.В., Соболев В.С., Степанов С.А. Методические рекомендации по применению стандартов серии ГОСТ Р ИСО 9000-2001 в высших учебных заведениях. - СПб.: Изд-во СПбГЭТУ «ЛЭТИ», 2003. - 220с.
21. Менеджмент качества в вузе/ Под ред. Ю.П.Похолоква и А.И.Чучалина. – Томск: Изд-во ТПУ, 2004. – 252 с.
22. Михайлова Е.А. [Основы бенчмаркинга: использование методов бенчмаркинга и TQM в сфере творческого труда](#)// Журнал «Менеджмент в России и за рубежом», №6, 2001.
23. Князев Е.А. К вопросу о стратегическом управлении и консалтинге в высшей школе. Вестник Нижегородского университета им. Н.И.Лобачевского. Серия Инновации в образовании. Выпуск 1 (5). Н.Новгород: Изд-во ННГУ, 2004, с.43-52.
24. Соломенцев Ю.М., Позднеев Б.М., Солдатов А.В. Эффективное управление вузом на основе процессного подхода. В кн.: Стратегическое управление и институциональные исследования в высшем образовании. Материалы Первой международной конференции, Москва, 3-4 декабря 2002 года. Под редакцией Е.А.Князева. – Казань: ФизтехПресс, 2003, стр. 161-166.

25. ГОСТ Р ИСО 9000-2001. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь. – М.: Изд-во стандартов, 2001. – 26 с.
26. Степанов С.А. Менеджмент качества в образовании. Проблемы, перспективы// Журнал «Качество, инновации, образование», № 1, 2002. - стр. 49-52.
27. Кэмп С. Роберт. Легальный промышленный шпионаж: Бенчмаркинг бизнес-процессов: технологии поиска и внедрение лучших методов работы ваших конкурентов/ Пер.с англ.; Под ред. О.Б.Максимовой. – Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2004. – 416 с.
28. Михайлова Е.А. [Основы бенчмаркинга](#)// Журнал «[Менеджмент в России и за рубежом](#)», №1, 2001, С.134—139.
29. Аренков И.А., Багиев Е.Г. Бенчмаркинг и маркетинговые решения. СПб.:Изд-во СПбУЭФ, 1997.
30. *Baldrige National Quality Program. Education Criteria for Performance Excellence.* – Gaithersburg: NIST, 2005 (информация доступна на сайте http://www.quality.nist.gov/Education_Criteria.htm).
31. *Alstete, Jeffrey W. Benchmarking in Higher Education, ASHE-ERIC Higher Education Report No.5.* - Washington D.C.: The George Washington University Graduate School of Education and Human Development, 1995, 141 p.
32. *Tucker, Sue. Benchmarking: A guide for educators.* - Corwin Press, 1995.- 82 p.
33. *Shafer, B. S., Coate, L. E. Benchmarking in Higher Education: A Tool for Improving Quality and Reducing Cost.* In: *Business Officer*, № 26 (5), 1992, pp.28-35.
34. *Kempner, D.E. The Pilot Years: The Growth of the NACUBO Benchmarking Project.* In: *Business Officer*, № 27 (6), 1993, p.21-31.
35. *AIR (Association for Institutional Research). NACUBO Benchmarking. Paper presented at the 34th Annual Forum of the Association for Institutional Research, May 28 – June 1, 1994, New Orleans, LA. 1994.*
36. *Stark B. Benchmarking: Wish Lists/ Benchmarkability.* - NEPROC CQI-L Archive: ААНЕ, 1995, p.3.
37. *AACSB (American Assembly of Collegiate Schools of Business). New Benchmarking Survey Makes Business Schools Introspective.* In: *Newsline*, № 25 (1), 1994, p.16-17
38. *Epper, Rhonda Martin. Applying benchmarking to higher education: some lessons from experience.* In: *Change*, v. 31, no. 6 (Nov./Dec.), 1999, p. 24-31.
39. *Бринкман П. Проблемы и направления развития стратегического управления качеством высшего образования.* В кн.: *Стратегическое управление и институциональные исследования в высшем образовании. Материалы Первой международной*

- конференции, Москва, 3-4 декабря 2002 года. Под редакцией Е.А.Князева. – Казань: ФизтехПресс, 2003, стр. 182-186
40. *Shaw, Gerry*. Benchmarking on Campuses. - NEPROC CQI-L Archive: AAHE, 1995, p.6.
 41. *Bateman, G. R.* Benchmarking and Management Education Teaching and Curriculum. Paper presented at the American Assembly of Collegiate Schools of Business Continuous Improvement Symposium, September 22-23, 1994, St. Louis, MO, 1994.
 42. *Farquhar, R.* Higher Education Benchmarking in Canada and the United States of America. In: A.Schofield (ed.), *Benchmarking in Higher Education: An International Review*. - London: CHEMS and Paris: UNESCO, 1998, pp. 21-32.
 43. *Benchmarking in Higher Education*/edited by Norman Jackson and Helen Lund. - Society for Research into Higher Education & Open University Press, 2000, 258 p.
 44. *Massaro, V.* Benchmarking in Australian Higher Education. In: A.Schofield (ed.), *Benchmarking in Higher Education: An International Review*. - London: CHEMS and Paris: UNESCO, 1998, pp.33-43.
 45. *Garlick, S., Pryor, G.* Benchmarking the university: Learning about improvement. A Report for the Department of Education, Science and Training, Regional Knowledge Works, 2004, 98p.
 46. *McKinnon, K.R., Walker, S. H., Davis, D.* Benchmarking: A manual for Australian Universities. Department of Education, Training and Youth Affairs, Higher Education Division, Commonwealth of Australia, 1999, 167p.
 47. *Academic Standards in Higher Education: Biochemistry*. Report of the Academic Standards Panel. - Canberra: Australian Vice-Chancellors' Committee, 1993.
 48. *AIEF* (Australian International Education Foundation). International Office benchmarking survey report. - Melbourne: AIEF, 1998.
 49. *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.
 50. *Swan, U.* International Benchmarking and National Quality Assessment Systems: The Case of Sweden. In: *The Journal of EAIR, Tertiary Education and Management*, Volume 10, Number 3. - Kluwer Academic Publishers, 2004, pp.173-192.
 51. *Karjalainen, A., Kuortti, K., Niinikoski, S.* Creative benchmarking. Designing sustainable international cooperation in higher education. - University Press of Oulu, 2002. – 126 p.
 52. *Об утверждении Перечня показателей государственной аккредитации и критериальных значений показателей, используемых при установлении вида высшего*

- учебного заведения. Приложение 1 к Приказу Минобразования РФ от 29.06.2000 № 1965.
53. *Kotter, J.P.* Leading change: why transformations efforts fail. In: Harvard Business Review, March-April, 1995, pp.59–67.
54. *Елиферов В.Г, Ретин В.В.* Бизнес-процессы: Регламентация и управление: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2004. – 319 с.
55. *Михайлова Е.А.* Основы бенчмаркинга: внутренний сопоставительный анализ// Журнал «Менеджмент в России и за рубежом», №4, 2001, С.121—133.
56. *Евдокимова Я.Ш., Князев Е.А.* Информационные ресурсы в стратегическом менеджменте. Журнал «Университетское управление: практика и анализ», #2 (25). - Екатеринбург, 2003, с.7-17.
57. *Семенов, С.* Капитал: за групповое дают больше// Газета «Бизнес» №30 (549), 28.07.2003 (информация на сайте <http://www.business.ua/i549/a18596/>).
58. *Управление качеством: Учебник для вузов/ Под ред. С.Д.Ильенковой.* – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. - 200 с.
59. *Рыкунина И.С.* Управление качеством продукции в системе лесное хозяйство - лесопользование - лесопильно-деревообрабатывающие производства, Издательство Московского государственного университета леса, 1999.
60. *Spendolini, Michael J.* The Benchmarking Book. - New York: AMACOM Press, 1992.
61. *Михайлова Е.А.* Основы бенчмаркинга: основные принципы концепции и планировании бенчмаркингвого проекта// Журнал «Менеджмент в России и за рубежом», №3, 2001, С.126—133.
62. *Дальгаард С.М.П., Дальгаард Йенс Дж.* Стратегия для прорыва и постоянного улучшения// Журнал «Методы менеджмента качества», №11, 2004.
63. *Келс Г.Р.* Процесс самооценки/ Пер. с англ. в сокр. О.Бухиной. М.: Московский общественный научный фонд; ООО «Издательский центр научных и учебных программ», 1999. – 152 с.
64. *Голубева Т.Г., Елисеев О.Н.* Бенчмаркинг как эффективный инструмент управления организацией// Журнал «Качество, инновации, образование», №1, 2002.
65. *Cuenin, S.* Internal Study of the Development of Performance Indicators in Higher Education. Paper presented to OECD, IMHE Project Special Topic Workshop, 1986.
66. *PCFC (Polytechnics and Colleges Funding Council).* Performance Indicators: Report of a Committee Chaired by Mr Alfred Morris. - Bristol: PCFC, 1990.
67. *Евдокимова Я.Ш., Князев Е.А.* Классификация вузов и бенчмаркинг. В кн.: Стратегическое управление и институциональные исследования в высшем образовании.

Материалы Первой международной конференции, Москва, 3-4 декабря 2002 года.

Под редакцией Е.А.Князева. – Казань: ФизтехПресс, 2003, стр. 65-70.

68. Михайлова Е.А. [Основы бенчмаркинга: внешний сопоставительный анализ](#)// Журнал «[Менеджмент в России и за рубежом](#)», №5, 2001.

П Р И Л О Ж Е Н И Я

ПРИЛОЖЕНИЕ 1.

КОДЕКС БЕНЧМАРКИНГА.

Разработан Американским центром производительности и качества (American Productivity and Quality Center). Англоязычная версия содержится на сайте Международной базы данных по бенчмаркингу International Benchmarking Clearinghouse

http://www.apqc.org/portal/apqc/site/generic2?path=/site/benchmarking/free_resources.jhtml.

1. Принцип легальности.

Если по поводу законности деятельности в рамках бенчмаркинга возникают вопросы, консультируйтесь с юристом.

Избегайте действий или дискуссий, которые могут послужить причиной каких-либо ограничений в экономической деятельности партнеров, сказаться на их связях с потребителями, процессе переговоров, торгах или привести к мошенничеству или взяточничеству.

Соблюдайте конфиденциальность. Воздерживайтесь от проникновения в секреты продаж партнеров способами, которые могут быть интерпретированы как недобросовестные. Не разглашайте и не используйте тайные сведения, приобретенные недобросовестными способами.

Как консультант или клиент не распространяйте результаты бенчмаркингového исследования среди других организаций, не удостоверившись, что анонимность данных соблюдена.

2. Принцип обмена.

Будьте готовы предоставить тот же тип и уровень информации, который вы запрашиваете у своего партнера по бенчмаркингу.

Поддерживайте взаимодействие для своевременного и полного прояснения ожиданий, во избежание непонимания и недопонимания, для установления взаимного интереса в бенчмаркингovém обмене.

Будьте честны и точны.

3. Принцип конфиденциальности.

3.1. Соблюдайте конфиденциальность обмена информацией в отношении лиц и организаций, вовлеченных в бенчмаркинг. Информация не должна передаваться вовне консорциума без предварительного согласия партнеров.

3.2. Участие партнеров в проекте является конфиденциальным и не может быть обнародовано без предварительного разрешения.

4. Принцип использования.

Используйте информацию, полученную в процессе бенчмаркинга, исключительно в целях, согласованных с партнерами.

Использование имени партнеров по бенчмаркингу вместе с полученными данными требует предварительного их согласия.

Список контактных данных или другая информация, предоставленная Международной базой данных по бенчмаркингу (International Benchmarking Clearinghouse) не может быть использована в иных целях, кроме целей сетевых и бенчмаркинговых проектов.

5. Принцип взаимодействия.

Относитесь с уважением к корпоративной культуре организаций-партнеров по бенчмаркингу и взаимодействуйте в рамках согласованных процедур.

Используйте те контактные данные, которые определены партнером по бенчмаркингу для взаимодействия, поскольку это его предпочтительное право.

Согласовывайте передачу полномочий или информации третьей стороне с уполномоченными контактными лицами.

Получите предварительное согласие у лиц, на которые делаете ссылки и при открытом обсуждении.

6. Принцип подготовки.

Подготовьтесь к бенчмаркинговому проекту до первичных контактов, что будет способствовать эффективности и производительности проекта.

Максимально используйте время партнера по бенчмаркингу, основательно подготовившись к каждому визиту/обмену.

Помогайте партнерам по бенчмаркингу основательно подготовиться, обеспечивая их вопросниками и расписанием работы до предстоящих визитов.

7. Принцип выполнения.

Выполняйте вовремя все договоренности со своим партнером по бенчмаркингу.

Выполняйте бенчмаркиговые исследования до достижения удовлетворенности всеми участниками проекта по взаимно согласованной схеме.

8. Принцип понимания.

Старайтесь понять способ взаимодействия, приемлемый для вашего партнера по бенчмаркингу.

Обращайтесь со своим партнером по бенчмаркингу так, как он считает возможным.

Установите, каким образом ваш партнер по бенчмаркингу считает возможным использовать информацию, предоставленную им, и используйте ее должным образом.

ПРИЛОЖЕНИЕ 2.

Выборочные показатели из руководства по бенчмаркингу для Австралийских университетов.

Источник: McKinnon, K R, Walker, S H, Davis, D, Benchmarking: A manual for Australian Universities, Department of Education, Training and Youth Affairs, Higher Education Division, Commonwealth of Australia, 1999.

Показатель 4.2. КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ.

Область: Внешнее влияние.

Объяснение эталонного теста: Университеты должны знать, насколько они конкурентно-способны в привлечении студентов. Существуют три метода оценки (три показателя) конкурентоспособности. Один из них отражает предпочтение абитуриентов, отданное данному университету (первое место при выборе) в отношении к общему числу первых мест среди университетов в предпочтениях абитуриентов. Второй характеризует долю университета в выборе лучших 5 процентов абитуриентов (по данным приемных комиссий). Третий – это средний проходной балл зачисленных студентов.

Хорошая практика

Регулярный ежегодный контроль тенденций и сравнительный анализ упомянутых выше показателей. Улучшение показателей (тенденций) как для университета в целом, так и для большинства программ обучения, курсов. Положение в верхней половине рейтинга университетов страны по выбору выпускников школ (по 80% программ обучения, курсов). Аналогично для лиц зрелого возраста.

Уровни совершенства

1	2	3	4	5
Снижение тенденций выбора университета для поступления выпускниками школ и людьми зрелого возраста.		Устойчивые или смешанные тенденции с некоторым улучшением и некоторым снижением рейтинга.		Устойчивые или улучшающиеся тенденции: - в предпочтительном выборе выпускниками школ (и людьми зрелого возраста) по отношению к общему числу предпочтений первого порядка; - по доле университета в выборе лучших 5 процентов абитуриентов; - по среднему проходному баллу.
Позиционирование в		Средние значения по по-		Позиционирование в

нижней половине рейтинга университетов по показателям предпочтительного выбора и проходного балла для 80% курсов.		казателю первоначального (предпочтительного) выбора. По некоторым курсам позиционирование в верхней половине рейтинга университетов страны, по некоторым – в нижней его части.		верхней половине рейтинга университетов страны по показателю предпочтительного выбора и проходному баллу для 80% курсов.
---	--	---	--	--

Самооценка :

Оценка эксперта :

Показатель 4.3. КВАЛИФИКАЦИЯ АКАДЕМИЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА.

Область: Внешнее влияние.

Объяснение эталонного теста: Доля остепененного профессорско-преподавательского состава - важный показатель силы и профессионализма ППС. Для исследовательских университетов соответствующим показателем является доля ППС с исследовательской степенью Ph.D.

Хорошая практика

Доля остепененного профессорско-преподавательского состава (с ученым званием или степенью) должна соответствовать международным показателям. Молодые преподаватели, находящиеся в процессе подготовки диссертации, но еще неостепененные, как правило, снижают этот показатель. Лучшая практика – более 60 % ППС с ученым званием или степенью (для исследовательских университетов – с ученой степенью Ph.D.)

Уровни совершенства

1	2	3	4	5
По крайней мере 30 % ППС имеют ученую степень (звание).		От 40 до 50 % ППС имеют ученую степень (звание) (в т.ч. соискатели, аспиранты, докторанты, выполнившие более половины требований к представлению диссертационной работы)		Более 60 % ППС имеют ученую степень (звание) (в т.ч. соискатели, аспиранты, докторанты, выполнившие более половины требований к представлению диссертационной работы)

Самооценка :

Оценка эксперта :

Показатель 6.2. ПРОЦЕСС ПРОЕКТИРОВАНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ПРОГРАММ, КУРСОВ.

Область: Среда обучения.

Объяснение эталонного теста: Чтобы достичь оптимальной согласованной среды обучения с высокими стандартами и мотивацией студентов, университет должен гарантировать, что все курсы (дисциплины) соответствуют основным требованиям и критериям, указанным в стратегическом плане, и отвечают образовательной политике.

Хорошая практика

- Образовательная политика университета должна устанавливать, каким образом определяются потребности в курсах (дисциплинах обучения) и их взаимосвязь с общеуниверситетскими целями.
 - Описания курсов (дисциплин) должны определять цели обучения, непосредственно связанные с задачами оценки, быть понятны студентам и предоставлять всю необходимую информацию, такую как требования к выполняемой студентами работе, метод преподавания и обучения, система оценок, ожидаемые стандарты.
 - Среда обучения, включая доступ к библиотеке, аудио-, видео- и информационно-технологическая поддержка, - конкретизирована и гарантирована.
 - На стадии проектирования программы, курсы, дисциплины тщательно анализируются коллегами и руководством.
 - Внешние представители и/или представители университетской общественности вовлечены в процесс проектирования и утверждения курсов (например, через консультативные комиссии).
 - Ученый совет имеет адекватные меры контроля качества для решения и одобрения качества предлагаемых курсов.
 - Курсы (дисциплины), предполагающие превышение преподавательской нагрузки и экспертные возможности академической единицы, не принимаются.
 - Ведется регулярная оценка и отчетность, включая студенческую оценку предметов и курсов. Требования по улучшению основываются на данных отчетах.
 - Имеется очевидная согласованность стандартов.
- Суть хорошей практики в том, что имеется всесторонняя, продуманная, эффективная система, поддерживаемая эмпирическими данными и ежегодными отчетами (отзывами), гарантирующая постоянное тщательное изучение и совершенствование курсов.

Уровни

1	2	3	4	5
Курсы инициируются локально без учета каких-либо требований и целей.		Явное соответствие большинства курсов университетским целям.		Явное соответствие каждого курса университетским целям.
Описание курса неполно в некотором отношении или не полностью понятно студентам.		Внятная, но не всесторонняя информация о курсе (предмете) для студентов.		Ясная, всесторонняя, понятная информация о курсе для студентов.
Используется имеющая-		Частичное, в общих чер-		Среда обучения, препо-

ся среда обучения, не предполагающая систематической поддержки читаемых курсов		тах обеспечение среды обучения.		давание и структура поддержки четко определены и всесторонне обеспечены.
Проектирование и совершенствование курсов происходит без учета внешних данных. Ученый Совет оценивает предлагаемые курсы поверхностно.		Проектирование и совершенствование курсов осуществляется главным образом локально при незначительном контроле качества со стороны Ученого совета или его полном отсутствии. Однако требуется утверждение курса (дисциплины) Ученым советом.		Проектирование и совершенствование курсов осуществляется при участии внешних экспертов и бизнеса. Требуется утверждение или новое рассмотрение (после исправлений) курса (дисциплины) Ученым советом.
Оценка и отчетность, в том числе по достигнутым показателям (стандартам), проводятся через длинные интервалы: в ходе пятилетних или еще более долгосрочных процессов академической оценки.		Оценка и отчетность, в том числе по достигнутым показателям (стандартам), проводятся через длинные интервалы: в ходе пятилетних процессов академической оценки.		Регулярные ежегодные или, в крайнем случае, проводимые раз в два года, оценка и отчетность по результатам и процессам улучшения. Очевидная согласованность стандартов.

Самооценка :

Оценка эксперта :

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Анкеты (опросные формы) для сбора информации по организации международного сотрудничества и инновациям в образовательной деятельности в вузах-партнерах.

Источник: Материалы проекта «Совершенствование и развитие управленческой практики университетских комплексов на основе консалтинга с использованием элементов методологии бенчмаркинга» (Госконтракт № 1022 от 21 мая 2004 г.)

АНКЕТА (ОПРОСНАЯ ФОРМА) ПО ОРГАНИЗАЦИИ МЕЖДУНАРОДНОГО СОТРУДНИЧЕСТВА В ВУЗЕ⁵.

1. Политика интернационализации.

Опишите, как вырабатывается политика интернационализации в Вашем вузе. Приведите основные положения этой политики.

Для каждого из вопросов, пожалуйста, отметьте (V) наиболее подходящий ответ.

1.1. На каком месте среди других важных проблем стоит задача интернационализации в Вашем вузе? Какие задачи имеют более высокий приоритет?

1.2. Укажите, почему интернационализация является одним из приоритетных направлений деятельности Вашего вуза. Назовите три наиболее важные причины:

1. _____
2. _____
3. _____

1.3. Приняты ли в Вашем вузе политика интернационализации или стратегический план? Если Да, пожалуйста, вышлите его или укажите сайт на котором размещены эти документы.

1.4. Кто является основными, заказчиками, потребителями, иными заинтересованными сторонами (внешними и внутренними «акционерами») процесса реализации политики интернационализации и развития международного сотрудничества?

1.5. Кто вырабатывает общеуниверситетскую политику/стратегию интернационализации?

1.6. Охватывает ли эта политика/стратегия интернационализации весь вуз?

1.7. Существует ли в Вашем вузе управление/отдел, который отвечает за осуществление этой политики/стратегии?

1.8. Есть ли в бюджете Вашего вуза специальная статья для осуществления политики/стратегии интернационализации?

1.9. Включает ли политика/стратегия интернационализации Вашего вуза географические/региональные приоритеты?

Если да, пожалуйста, укажите основные:

1. _____

⁵ В разработке анкеты участвовали эксперты проекта - Райчук Д.Ю., Зверев Н.И., Вашурина Е.В.

2. _____
 3. _____

1.10. Существуют ли критерии, по которым отслеживается достижение Вашим вузом целей политики/стратегии интернационализации? Если Да, укажите какие

1.11. Отметьте виды программ интернационализации, осуществляемые в Вашем вузе:

- научно-ориентированные
 образовательно-ориентированные
 регионально-ориентированные
 другие _____

1.12. Как развитие международного сотрудничества на факультетах, кафедрах и в других подразделениях соотносится с общеуниверситетской политикой интернационализации?

1.13. Каким образом разрешаются противоречия в расстановке приоритетов при формировании общеуниверситетской политики интернационализации?

1.14. Какие данные и информация используются для принятия таких решений?

1.15. Что бы Вы хотели добавить относительно политики интернационализации в Вашем вузе?

2. Приоритеты в области интернационализации.

2.1. По шкале от 1 до 5 (1 = наиболее важный), укажите уровень важности установленный в Вашем вузе для следующих направлений деятельности (аспектов) в области интернационализации:

Студенческая мобильность	
Мобильность профессорско-преподавательского состава	
Введение международных критериев (стандартов) для учебных курсов	
Усиление международного научно-исследовательского сотрудничества	
Международные связи, проекты развития	
Дополнительные учебные курсы для иностранных студентов	
Коммерческий экспорт или импорт образовательных программ	
Развитие совместных образовательных программ	
Другие направления (пожалуйста, укажите)	

2.2. Количество выездов сотрудников, аспирантов и студентов Вашего вуза за рубеж:

	1995	2000	2003
Сотрудники			
Аспиранты			
Студенты			

2.3. Количество иностранных учащихся, обучающихся в Вашем вузе:

	1995	2000	2003
Студенты			
Аспиранты			
Стажеры			

2.4. Количество иностранных профессоров, преподававших в Вашем вузе

1995 _____ 2000 _____ 2003 _____

По каким специальностям?

2.5. По шкале от 1 до 5 (1 = наиболее значимый), укажите, какие из перечисленных ниже аспектов имеют наибольшее значение для развития программ студенческой мобильности:

Наличие в структуре международных служб вуза подразделения или сотрудника, отвечающего за организацию академической мобильности	
Наличие образовательных проектов, включающих академическую мобильность	
Наличие в вузе программ на иностранном языке	
Наличие в вузе нормативных документов и отработанных процедур, обеспечивающих академическую мобильность	
Другое (пожалуйста, укажите):	

2.6. Количество совместных международных проектов, осуществляемых в Вашем вузе:

	1995		2000		2003	
	Образовательные (О)	Научные (Н)	О	Н	О	Н
Гуманитарные науки						
Естественные науки						
Технические науки						
Университетское управление						

2.7. Опишите партнерские связи Вашего вуза с зарубежными университетами (по итогам 2003 г.)

Страна	Вуз-партнер	Основные направления сотрудничества

2.8. Пожалуйста, назовите три дисциплины, которые Вы считаете наиболее “интернациональными” в Вашем вузе:

1. _____
2. _____
3. _____

2.9. Существует ли потребность в изучении иностранных языков:

	Повышенная	Пониженная	Устойчивая
У преподавателей			
У администраторов			

У студентов			
-------------	--	--	--

2.10. Какое из направлений деятельности в области интернационализации наиболее быстро развивается в Вашем вузе?

3. Факторы, способствующие и препятствующие интернационализации вуза.

3.1. Кто в Вашем вузе наиболее заинтересован в развитии международного сотрудничества:

Студенты		Преподаватели		Администрация	
----------	--	---------------	--	---------------	--

3.2. Кто оказывает наибольшее сопротивление развитию международного сотрудничества в Вашем вузе?

Студенты		Преподаватели		Администрация	
----------	--	---------------	--	---------------	--

3.3. По шкале от 1 до 5 (1 =наиболее важный) определите уровень важности каждого препятствия к развитию международного сотрудничества в Вашем вузе:

а. Отсутствие политики/стратегии развития международного сотрудничества	
б. Отсутствие финансовой поддержки	
в. Административная бездеятельность	
г. Более высокие приоритеты имеют другие направления	
д. Отсутствие возможностей	
е. Недостаточно подготовленный и квалифицированный персонал для руководства процессом	
ж. Другие препятствия (пожалуйста, уточните):	

4. Инфраструктура, ресурсы, персонал.

Опишите, как Ваш вуз получает (изыскивает) ресурсы для осуществления международного сотрудничества.

4.1. Опишите организационную структуру для обеспечения международной деятельности в вузе.

4.2. Существует ли в Вашем вузе региональный центр международного сотрудничества? Сколько учебных заведений объединяет этот региональный центр, кто его учредители?

4.3. Существует ли в Вашем вузе Центр тестирования иностранных граждан по русскому языку? Иностранному языкам?

4.4. Ведутся ли в Вашем вузе какие-то международные проекты в сотрудничестве с региональными государственными, общественными, коммерческими организациями?

4.5. Существуют ли в Вашем вузе ассоциация выпускников международных программ, ассоциация зарубежных учащихся, другие ассоциации или общественные объединения?

4.6. Каков удельный вес доходов от международной деятельности в бюджете Вашего вуза?

- 4.7. Каким образом обеспечивается повышение квалификации работников, обеспечивающих международную деятельность в Вашем вузе?
- 4.8. Существует ли в Вашем вузе система мотивации для участия в международной деятельности?
- 4.9. Что бы Вы хотели добавить относительно приоритетов интернационализации в Вашем вузе?

5. Контроль качества, оценка работы.

Опишите, каким образом в Вашем вузе осуществляется контроль результатов в отношении выработанной стратегии и определяются дальнейшие меры по ее реализации.

- 5.1. Опишите механизмы внутри-университетского контроля результатов и качества международной деятельности. Какие показатели, параметры, индикаторы используются для оценки качества результатов? Как часто проводится соответствующий мониторинг? Кто вовлечен в данный процесс (из внутри- и внеуниверситетского окружения)?
- 5.2. Каковы механизмы осуществления контроля над выполнением университетской политики интернационализации? Как часто проводится соответствующий контроль?
- 5.3. Что бы Вы хотели добавить относительно контроля качества и оценки международной деятельности в Вашем вузе?

АНКЕТА (ОПРОСНАЯ ФОРМА) ПО ИННОВАЦИЯМ В ОРГАНИЗАЦИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ⁶.

1. Почему инновации в организации образовательной деятельности являются приоритетными в деятельности Вашего вуза. Назовите три наиболее важные причины.
2. Приведите основные виды образовательных программ, продуктов и услуг, предоставляемых вашим вузом.
3. Кратко, схематично опишите процесс организации образовательной деятельности в вузе (с использованием формы для составления базовой карты процесса):
 - цели;
 - перспективы кратко- и долгосрочного планирования;
 - ключевые шаги (основные этапы и стадии процесса);
 - участники (исполнители, целевые участники, группы);
 - входы (информация, документы, перерабатываемые материалы, знания и т.п., используемые в качестве входных объектов и являющиеся результатом другого (предыдущего) процесса);
 - результаты (выходы, т.е. информация, документы, переработанные материалы, знания и т.п.);
 - ресурсы (машины, оборудование, компьютеры, вспомогательные материалы, инфраструктура и помещения, финансовые ресурсы, т.е. то, с помощью чего, где и на какие средства выполняется работа);
 - регламентирующие документы (принципы, методики, стандарты, положения, приказы, распоряжения, планы, определяющие требования, предъявляемые к процессу и его результатам).

⁶ В разработке анкеты участвовали консультанты проекта - Вашурина Е.В., Холкина Т.А.

4. Кто является основными «акционерами», заказчиками, потребителями (внешними и внутренними) вашей образовательной деятельности? Коротко охарактеризуйте каждую группу акционеров. Заполните, пожалуйста, таблицы 1-3:

Таблица 1. Численность студентов.

	1995	2000	2003
Численность студентов			
принято студентов			
выпущено специалистов			

Таблица 2. Основные показатели деятельности аспирантуры.

	1995	2000	2003
Численность аспирантов			
Прием в аспирантуру			
Выпуск из аспирантуры			
в том числе с защитой диссертации			

Таблица 3. Основные показатели деятельности докторантуры

	1995	2000	2003
Численность докторантов			
Прием в докторантуру			
Выпуск из докторантуры			
в том числе с защитой диссертации			

5. Кто разрабатывает общеуниверситетскую образовательную политику?
6. Где и каким образом определяются приоритеты образовательной политики? Каким образом при этом учитываются приоритеты научно-исследовательской политики? Какие данные и информация используются для принятия таких решений?
7. Каким образом вы прогнозируете интерес потенциальных студентов, акционеров, потребителей в отношении текущих и будущих программ, продуктов и услуг вуза? Каким образом обеспечивается проактивная позиция в данном вопросе?
8. Как вы определяете требования к образовательным процессам, в том числе со стороны студентов, сотрудников, акционеров, рынка, государства? Перечислите эти ключевые требования. Где берется соответствующая информация?
9. Как проектируются образовательные процессы с учетом основных к ним требований? Используются ли новейшие технологии и организационные знания при проектировании этих процессов?
10. Учитываете ли вы и каким образом понятие «жизненного цикла» и прочие факторы эффективности (какие?) при проектировании образовательных процессов, программ, продуктов и услуг?
11. Каким образом вы обеспечиваете преемственность и взаимосвязь образовательных программ, продуктов и услуг?
12. Какова система показателей степени удовлетворенности и неудовлетворенности студентов и акционеров. Проводите ли вы сравнительный анализ степени удовлетворенности и неудовлетворенности студентов и акционеров по организациям-конкурентам? На основе каких данных и каким образом?

13. Учитываете ли вы и каким образом индивидуальность каждого студента в освоении знаний? Каким образом информация о разнородности студенческого состава используется в целях вовлечения как можно большего числа студентов в процесс активного освоения знаний?
14. Каковы механизмы, гарантирующие использование результатов научной деятельности в процессе преподавания и активное вовлечение студентов в научно-исследовательскую работу?
15. Опишите приоритеты вашего вуза и механизмы его интеграции в мировую образовательную систему. Каким образом образовательная деятельность вашего вуза соответствует участию России в Болонском процессе?
16. Приведите численность иностранных студентов и аспирантов (по государственной линии и на контрактной основе)

	1995	2000	2003		1995	2000	2003
Численность иностранных студентов – всего				Латинской Америки и Канады			
в том числе из стран:				Африки (кроме Северной Африки)			
Балтии				Ближнего Востока и			
Европы				Северной Африки			
Азии				Австралия и Новая			
США				Зеландия			

17. Приведите количество выездов российских студентов и аспирантов вуза на учебу, стажировку за рубеж (по государственной линии и на контрактной основе)

	1995	2000	2003		1995	2000	2003
Выездов студентов – всего				Латинской Америки и Канады			
в том числе в страны:				Африки (кроме Северной Африки)			
Балтии				Ближнего Востока и			
Европы				Северной Африки			
Азии				Австралия и Новая			
США				Зеландия			

18. Опишите организационную структуру по обеспечению образовательной деятельности в университете.
19. Опишите механизмы распределения ресурсов (кадровых, финансовых, научно-технических) в целях обеспечения образовательной деятельности вуза. Каким образом и кем принимаются решения по распределению ресурсов между научно-исследовательской и образовательной деятельностью? Кто расставляет приоритеты?
20. Опишите общеуниверситетский подход к поиску потенциальных источников финансирования образовательной деятельности (зарубежных и отечественных).

21. Каким образом и какая поддержка оказывается сотрудникам и подразделениям университета в развитии и расширении спектра образовательных программ, продуктов и услуг и привлечении дополнительного финансирования?
22. Как осуществляются реинвестиции в университетский бюджет от доходов, получаемых от образовательной деятельности?
23. Приведите данные по распределению численности студентов по источникам финансирования (на начало учебного года)

	1995/96		2000/01		2002/03	
	Тыс. человек	В процентах к итогу	Тыс. человек	В процентах к итогу	Тыс. человек	В процентах к итогу
Численность студентов - всего						
в том числе обучавшихся за счет средств:						
федерального бюджета						
бюджетов субъектов Российской Федерации						
местных (муниципальных) бюджетов						
с полным возмещением затрат на обучение						
Из общей численности студентов - получают стипендии и/или другие выплаты за счет стипендиального фонда						

24. Кто отвечает за подбор, расстановку и назначение научно-педагогических кадров, обеспечивающих основной образовательный процесс?
25. Какие меры предпринимаются для обеспечения образовательного процесса высококвалифицированными кадрами и процесса их воспроизводства?
26. Приведите данные о профессорско-преподавательском составе (на начало учебного года)

	1995/96	2000/01	2002/03
Основной (штатный) персонал - всего, из них имеют			
ученую степень			
доктора наук			
кандидата наук			

ученое звание			
профессора			
доцента			
Кроме того, персонал, работающий на условиях штатного совместительства (внешние совместители)			

27. Приведите данные о распределении профессорско-преподавательского состава по возрасту (на начало учебного года)

Годы	Основной (штатный) персонал – всего	из него по возрасту, лет					
		до 30	30-39	40-49	50-59	60-65	более 65
1995/96							
2000/01							
2002/03							

28. Приведите данные о численности научных руководителей, осуществляющих научное руководство аспирантами

	Всего		
	1995	2000	2003
Численность научных руководителей - всего			
Из общей численности научных руководителей имеют:			
ученую степень			
кандидата наук			
доктора наук			
ученое звание			
доцента			
профессора			
члена - корреспондента			
академика (действительного члена Академии наук)			

29. Какие возможности предоставляются научно-педагогическим кадрам (временно работающим в том числе) для профессионального роста и развития карьеры (посещение конференций, стажировки, повышение квалификации, творческие отпуска и т.д.)?

30. Опишите механизмы внутри-университетского контроля и оценки качества образовательной деятельности. Какие показатели, параметры, индикаторы используются для оценки качества результатов? Как часто проводится соответствующий мониторинг? Кто вовлечен в данный процесс (из внутри- и внеуниверситетского окружения)?

31. Участвовал ли ваш вуз (когда?) в конкурсах на получение премии качества по подготовке специалистов и организацию эффективной образовательной деятельности (муниципальных, региональных, национальных, европейских, международных), в том числе в конкурсе Министерства образования Российской Федерации «Внут-

ри-вузовские системы обеспечения качества подготовки специалистов»? Каковы результаты участия в этих конкурсах?

32. Опишите систему показателей и критерии освоения знаний студентами (в том числе аспирантами) в вашем вузе.
33. Проводите ли вы сравнительный анализ результатов студентов (в том числе аспирантов) по организациям-конкурентам? На основе каких данных и каким образом?
34. Каким образом происходит совершенствование образовательных процессов в целях повышения успеваемости студентов и аспирантов, улучшения образовательных продуктов, программ и услуг и обеспечения соответствия образовательных процессов направлениям развития сферы научно-образовательных услуг?
35. Каким образом университет содействует развитию инновационности своей образовательной деятельности?
36. Приведите данные по количеству научных и учебных публикаций сотрудников.

Показатель	Всего публикаций	в том числе зарубежных	монографий	статей	сборников научных трудов и материалов конференций	учебников и учебных пособий
1995						
2000						
2003						

37. Приведите данные по количеству студенческих проектов и работ, участвующих в конкурсах (по годам)

Показатель	Проекты и работы			Выиграно грантов	Медали, дипломы, грамоты, полученные на конкурсах, выставках НИР
	всего	из них			
		участвовавшие в конкурсах на лучшую НИР	участвовавшие в конкурсах грантов		
1995					
2000					
2003					

38. Приведите данные по количеству научных публикаций и докладов на научных конференциях студентов (по годам)

Показатель	Научные публикации			Доклады на конференциях	
	общее количество	изданные в центральных издательствах и за рубежом	изданные без соавторов-сотрудников вуза	общее количество	в том числе международных, всероссийских, региональных
1995					

2000					
2003					

ПРИЛОЖЕНИЕ 4

Критерии сравнительного анализа и оценки деятельности вузов-партнеров.

Источник: Материалы проекта «Совершенствование и развитие управленческой практики университетских комплексов на основе консалтинга с использованием элементов методологии бенчмаркинга» (Госконтракт № 1022 от 21 мая 2004 г.)

КРИТЕРИИ ДЛЯ ОЦЕНКИ «ВОЗМОЖНОСТЕЙ» ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.

1. Лидирующая роль руководства.

1.1 Личное участие руководства вуза в формировании и развитии миссии, видения, основных ценностей, политики, основных целей и задач в рассматриваемом направлении деятельности.

1.2 Личное участие руководства в разработке и постоянном совершенствовании рассматриваемого направления деятельности.

1.3 Личное участие руководства вуза в работе с внешними заинтересованными сторонами (потребителями, поставщиками, партнерами, представителями общественности и др.).

1.4 Личное участие руководства вуза в обеспечении обратной связи с персоналом для улучшения своей деятельности.

2. Политика и стратегия.

2.1 Разработка и совершенствование политики и стратегии рассматриваемой деятельности и степень участия в этих процессах заинтересованных сторон (студентов, персонала вуза, потребителей, поставщиков, партнеров, представителей общественности и др.).

2.2 Механизмы сбора и анализа информации о результативности и эффективности рассматриваемой деятельности вуза.

2.3 Механизмы проекции внедрения политики и стратегии на все уровни управления, структурные подразделения и ключевые процессы в рассматриваемом направлении деятельности.

2.4 Механизмы информирования персонала вуза и студентов о проводимой политике и стратегии в рассматриваемом направлении деятельности.

3. Менеджмент персонала.

3.1 Кадровая политика и принципы управления развитием персонала в рассматриваемом направлении деятельности.

3.2 Механизмы определения квалификационных требований к персоналу, его подготовке и повышению квалификации.

3.3 Механизмы мотивации, вовлечения и поощрения персонала по улучшению качества рассматриваемого направления деятельности вуза.

3.4 Обеспечение обратной связи и диалога между персоналом, студентами и руководством вуза в рассматриваемой сфере деятельности.

3.5 Повышение качества рабочей среды, обеспечение социальной защиты и повышение благосостояния персонала в рассматриваемом направлении деятельности.

4. Ресурсы и партнеры.

- 4.1 Управление финансовыми ресурсами вуза в рассматриваемом направлении деятельности.
- 4.2 Управление материальными ресурсами в рассматриваемом направлении деятельности.
- 4.3 Управление эффективностью технологий и методов, используемых в рассматриваемом направлении деятельности, включая инструменты контроля
- 4.4 Управление информационными ресурсами.
- 4.5 Взаимодействие с внешними партнерами (работодателями, школами и лицами, средними специальными учебными заведениями, другими вузами).

5. Менеджмент процессов.

- 5.1 Процессы системы управления качеством в рассматриваемом направлении деятельности (процессный подход, управление документацией, управление записями, планирование и построение организационной структуры деятельности, распределение ответственности и полномочий, система измерений и мониторинга процессов, планирование рабочих процессов, внутренние аудиты (проверки) и самооценка, процессы, связанные с постоянным улучшением, корректирующие и предупреждающие действия).
- 5.2. Маркетинговые исследования в рассматриваемом направлении деятельности.
- 5.3. Основные процессы в рассматриваемом направлении деятельности (опишите и дайте оценку).
- 5.4. Вспомогательные процессы в рассматриваемом направлении деятельности (опишите и дайте оценку).

КРИТЕРИИ ДЛЯ ОЦЕНКИ «РЕЗУЛЬТАТОВ» ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.

6. Удовлетворенность потребителей.

- 6.1 Удовлетворенность студентов и выпускников.
- 6.2 Удовлетворенность работодателей.
- 6.4. Механизмы сбора информации.

7. Удовлетворенность персонала

- 7.1. Удовлетворенность ППС.
- 7.2. Удовлетворенность УВП.
- 7.3. Удовлетворенность АУП.
- 7.4. Механизмы сбора информации

8. Влияние рассматриваемого направления деятельности вуза на общество.

- 8.1 Общественная оценка рассматриваемого направления деятельности вуза.
- 8.2 Механизмы сбора информации о влиянии рассматриваемого направления деятельности вуза на общество.

9. Результаты рассматриваемого направления деятельности вуза.

- 9.1. Соответствие результатов данного направления деятельности вуза его миссии.
- 9.2. Влияние результатов данного направления деятельности на экономическое благосостояние вуза.
- 9.3. Социальные эффекты результатов данного направления деятельности.
- 9.4. Академическая значимость результатов данного направления деятельности.
- 9.5. Механизмы сбора и анализа информации о результатах деятельности.

ПРИЛОЖЕНИЕ 5

Квалиметрическая шкала для оценки деятельности вуза в соответствии с разработанными критериями.

Источник: Материалы проекта «Совершенствование и развитие управленческой практики университетских комплексов на основе консалтинга с использованием элементов методологии бенчмаркинга» (Госконтракт № 1022 от 21 мая 2004 г.)

КВАЛИМЕТРИЧЕСКАЯ ШКАЛА ДЛЯ КРИТЕРИЕВ «ВОЗМОЖНОСТИ»

Уровень	Описание практики	Балл	Выбор
0	Отсутствует четкое представление о характере работы, видах и направлениях данной деятельности, параметрах ее измерения. Деятельность в вузе не представлена (не ведется).	0	
1	В вузе имеется представление о характере работы, видах и направлениях данной деятельности. Параметры деятельности не известны. Деятельность в вузе не представлена (не ведется).	1	
		2	
2	Деятельность реализуется с применением стандартных методов, технологий, однако частично, не систематически. Параметры деятельности известны, но не измеряются (данные отсутствуют). В реализации данной деятельности участвуют не все уровни иерархии персонала.	3	
		4	
3	Деятельность реализуется систематически с применением стандартных методов, технологий, однако не по всем видам и направлениям. Параметры деятельности известны, но не измеряются (данные отсутствуют).	5	
		6	X
4	Деятельность реализуется систематически (регулярно) с применением стандартных методов, технологий. Параметры деятельности известны, систематически идет сбор данных.	7	
		8	
5	В вузе у всех участников процесса на всех уровнях иерархии имеется четкое представление о характере работы, видах деятельности. Деятельность систематически (регулярно) реализуется с участием представителей всех уровней иерархии персонала по всем видам и направлениям. В реализации данной деятельности применяются инновационные методы, подходы, технологии. Параметры деятельности известны, систематически идет сбор данных.	9	
		10	

КВАЛИМЕТРИЧЕСКАЯ ШКАЛА ДЛЯ КРИТЕРИЕВ «РЕЗУЛЬТАТЫ»

Уровень	Описание практики	Балл	Выбор
0	Сведения о данном аспекте деятельности вуза отсутствуют	0	
1	Имеются отдельные свидетельства о данном аспекте деятельности вуза	1	
		2	
2	Имеются систематизированные свидетельства о данном аспекте (результате) деятельности вуза. Имеются результаты выборочного анкетирования или опросов заинтересованных сторон относительно данного аспекта деятельности вуза	3	
		4	
3	Имеются результаты регулярного сбора и анализа информации по показателям, определяющим данный аспект деятельности вуза. По большинству показателей имеются положительные тенденции за определенный промежуток времени. Установлены целевые значения измеряемых показателей, определяющих данный результат деятельности вуза на краткосрочную, среднесрочную и долгосрочную перспективы. В целом имеющиеся результаты свидетельствуют о положительной динамике.	5	X
		6	
4	Имеются результаты регулярного сбора и анализа информации, относительно показателей данного аспекта деятельности вуза и сравнение достигнутых результатов с поставленными целями и результатами аналогичных вузов. Имеющиеся результаты свидетельствуют о том, что вуз достиг достаточно высоких результатов в данном направлении	7	
		8	
5	Большинство поставленных целей по данному аспекту деятельности вуза достигнуты. Полученные результаты сравниваются с	9	

	результатами ведущих вузов в стране и за рубежом. Имеющиеся результаты свидетельствуют о том, что вуз достиг достаточно высоких результатов в соответствии с установленной миссией вуза.	10	
--	--	----	--

ПРИЛОЖЕНИЕ 6

Матрица сравнительного анализа по образовательному процессу в вузах-партнерах на основе опросных форм, разработанных в Университете Оулу (Финляндия) (фрагмент заполнения).

Источник: Karjalainen, A., Kuortti, K., Niinikoski, S. Creative benchmarking. Designing sustainable international cooperation in higher education. - University Press of Oulu, 2002. – 126 p.

Содержание вопроса	Университет А	Университет В
1. ПРОГРАММА ОБУЧЕНИЯ (УЧЕБНЫЙ ПЛАН)	Факультет маркетинга	Факультет маркетинга
1.1. Опишите используемую систему образовательных кредитов и ее логику.	Шесть кредитов в семестр предполагают 156 часов работы студента (например, в неделю – 2 часа лекций, 2 часа консультаций и 8 часов работы с литературой, подготовки курсовой работы и подготовки к экзамену). Для получения обычной степени требуется 120 кредитов. Логика системы кредитов в том, что она должна позволить студентам изучать множество тем (обязательных и по свободному выбору) с равной нагрузкой. Это также дает возможность студентам участвовать в программах обмена и учиться в других образовательных системах.	Один финский кредит требует в среднем 40 часов работы студента. Для получения степени магистра требуется 160 полных кредитов. Они могут состоять из лекций, семинаров или самостоятельного изучения и исследований. Следующая схема иллюстрирует эквивалентность систем кредитов: Финский кредит 1 Амер.кредит (час) 1 ECTS кредит 1,5 Логика системы в том, чтобы упростить перевод кредитов в другие образовательные системы.
1.2. Каковы ключевые цели	Ключевые цели состоят в	Ключевые цели состоят в

<p>образования? Каково видение учебных планов, программ обучения, отдельных курсов в отношении научной и профессиональной компоненты?</p>	<p>том, чтобы обеспечить качественные концептуальные, методологические и практические знания наряду с навыками непрерывного обучения в течение всей жизни.</p> <p>Мы стремимся производить дипломированных специалистов, готовых к различным функциям в пределах востребованных на рынке профессий, а также компетентных исследователей, способных к академической карьере.</p> <p>Существуют возможности для практической работы, где студенты приобретают практические навыки и опыт работы в коммерческой организации.</p>	<p>том, чтобы обеспечить качественные концептуальные и методологические знания в сфере бизнес-маркетинга, чтобы подготовить выпускников к разработке и анализу данных рынка, а также к управлению процессами закупок и продаж. У студентов также формируются практические знания о фактическом внешнем окружении (среде) компании. В целом, как научные, так и практические аспекты представлены в учебном плане.</p>
<p>1.3. Связаны ли между собой отдельные учебные курсы для образования обучающихся модулей? Как последовательность курсов связана с формированием соответствующих модулей? Какова обоснованная и логическая связь между отдельными частями обучения?</p>	<p>Отдельные курсы формально не связаны между собой для формирования больших модулей. Тем не менее, общая нить пронизывает все предлагаемые курсы.</p> <p>Каждый уровень обучения имеет ряд основных курсов, которые должны пройти все студенты факультета маркетинга. Каждый уровень обучения основывается на знаниях и навыках предыдущих лет.</p>	<p>Отдельные курсы формально не связаны между собой для формирования больших модулей. Тем не менее, существует определенная логика в связях между различными курсами. Например, различные аспекты бизнес-отношений и взаимосвязей, а также вопросы осуществления сделок рассматриваются в различных курсах. Некоторые преподаватели считают, что связи между курсами могли бы быть более явными.</p>
<p>1.4. Опишите в целом, какие научные и профессиональные навыки формируются и развиваются? Каким специфическим навыкам придается особое значение? Есть ли какие-то конкретные экспертные области, на которые учебный план ориентирован особенно? Какие именно?</p>	<p>Наша цель состоит в том, чтобы обеспечить наших студентов широким пониманием принципов маркетингового менеджмента во взаимодействии с другими дисциплинами.</p> <p>Мы учим студентов и поощряем их развитие именно в той области, которая удовлетворяет их индивидуальные интересы и склонности, например,</p>	<p>Мы хотим дать нашим студентам широкие общественно-научные навыки аналитической работы, с большим акцентом на методологии, применяемой в маркетинговых исследованиях. Мы используем реальные производственные примеры, как подготовленные в письменном виде для раздачи студентам, так и самостоя-</p>

	<p>международная сфера, потребительская, продовольственная, производственная, электронная, маркетинговые исследования и т.д.</p> <p>Мы используем систему «case-study» на протяжении всей программы обучения.</p> <p>Мы обучаем студентов аналитическим навыкам, а также работе с информацией и сбору данных (например, информация по продукту/рынку). Эта система используется для подготовки отчетов и презентаций. Эти навыки вводятся на первом же году обучения и закрепляются в течение всего периода обучения.</p>	<p>тельно полученные студентами в ходе интервьюирования представителей компаний о конкретной ситуации.</p> <p>Нам кажется, что увлечение менеджментом и маркетингом приходит и уходит, в связи с чем фундаментальные методологические знания более важны в силу своей стабильности. Особое внимание уделяется управлению взаимосвязями. Студенты должны уметь производить и критически оценивать маркетинговую информацию, а также анализировать академическую литературу и профессиональные рекомендации.</p>
<p>1.5. Может ли студент сформировать индивидуальный план обучения? Каким образом?</p>		
<p>1.6. Каким образом факультет учитывает кредиты, полученные студентом в других образовательных учреждениях (признание, трансфер)?</p>		
<p>1.7. Какая роль отводится специфической профессиональной квалификации (навыкам) в программе обучения? Какие навыки считаются наиболее важными? Проходят ли студенты производственную практику в период обучения?</p>		
<p>1.8. Какая роль отводится в программе обучения формированию навыков научной работы? Какие области научного знания (философия науки, методология, и т.д.) считаются наиболее важными? В какой степени студенты могут принимать</p>		

участие в реальных исследовательских проектах в период обучения?		
2. МЕТОДЫ ОБУЧЕНИЯ		
2.1. Какие методы обучения использует преподавательский состав и насколько они себя оправдывают? (лекции, упражнения, и т.д.?)		
2.2. Какова роль и значимость новых информационных технологий в процессе обучения и преподавания? Какого рода технологии обучения и преподавания используются? Существуют ли возможности дистанционного обучения, интернет-ориентированного обучения и т.д.? Организованы ли какие-либо виртуальные университетские курсы?		
2.3. Какие виды экзаменов и других методов оценки используются на факультете? Каким образом оцениваются и преобразуются в оценки результаты обучения? Какие проблемы существуют в системе экзаменов и оценки?		
2.4. Как бы Вы описали качество и значимость взаимодействия между студентами и преподавателями? Насколько осуществляется это взаимодействие (и какого рода) в процессе обучения и в университетском городке?		
2.5. Какие новые методы обучения были недавно апробированы и используются в обучении? Есть ли какие-либо проекты развития преподавания на стадии рассмотрения или в действии? Какие это проекты?		
2.6. Могут ли студенты по-		

лучать кредиты, участвуя в научно-исследовательских проектах факультета? Имеют ли они возможность официально преподавать студентам младших курсов или курировать их? Как это организовано и кредитруется?		
2.7. Как обеспечивается максимальное студенческое участие в обучении? Какие средства используются для мотивации студентов? Обязательное или добровольное участие в лекционных/ практических /лабораторных занятиях и т.д.?		
3. ПРОЦЕССЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ОБУЧЕНИЯ И ПРЕПОДАВАНИЯ		
3.1. Каким образом повышается качество обучения? Каким образом факультет гарантирует наличие современных педагогических (дидактических) знаний у преподавателей?		
3.2. Организует ли университет педагогическое (дидактическое) обучение преподавателей для поддержки и развития навыков преподавания? Как организовано это обучение? Желают ли преподаватели участвовать в этом?		
3.3. Какая поддержка обеспечивается преподавателям для подготовки качественного учебного материала?		
3.4. Каким образом факультет поддерживает развитие навыков использования информационных технологий у преподавателей?		
3.5. Каким образом новые		

студенты знакомятся с факультетом и системой обучения? Как факультет обеспечивает оптимальное вхождение в обучение? Проводится ли какая-либо специальная подготовка для студентов первого года обучения (индивидуальные занятия, курсы по развитию навыков обучения и т.д.)?		
3.6. Как организовано академическое руководство в течение занятий?		
3.7. Используются ли наставники или другие внешние эксперты для консультирования студентов?		
3.8. Каким образом оказывается помощь студентам в процессе обучения при выборе курсов и дисциплин?		
3.9. Как организовано руководство дипломными работами? Сколько времени требуется студенту для подготовки дипломной работы на соискание магистерской степени?		
3.10. Как организовано обеспечение процесса преподавания? Существует ли структура поддержки развития преподавания в университете, на факультете или кафедре?		
4. ОБЕСПЕЧЕНИЕ КАЧЕСТВА		
4.1. Каким образом отслеживается успевание студентов? Каким образом оцениваются функциональные возможности и качество образовательной программы?		
4.2. Каким образом оценивается курс, дисциплина преподавания? Осуществляет ли факуль-		

<p>тет обратную связь со студентами? Каким образом студенческие отзывы анализируются и используются для улучшения обучения и преподавания?</p>		
<p>4.3. Использует ли факультет информационные технологии для сбора и обработки студенческих откликов?</p>		
<p>4.4. Имеют ли предлагаемые образовательные программы национальную или международную аккредитацию? Каким образом осуществляется аккредитация или другое общественное признание образования?</p>		
<p>4.5. Использует ли университет /факультет /кафедра системы оценки качества преподавания? Какие методы оценки (самооценка, внешняя оценка, и т.д.) включают вышеупомянутые системы? Каким образом информация обрабатывается и используется для развития качества преподавания? Опишите структуру и функциональные возможности обеспечения качества обучения.</p>		
<p>4.6. Что необходимо усовершенствовать в системе обеспечения качества? Как деятельность по обеспечению качества оценивается и совершенствуется?</p>		
<p>5. МЕЖДУНАРОДНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ</p>		
<p>5.1. Какова стратегия интернационализации обучения в вашей образовательной программе/ на вашем факультете? Как связаны интернационализация обучения и интернационализация исследований?</p>		

5.2. Насколько преподаватели приветствуют международное обучение (преподавание на иностранном языке)?		
5.3. Открыты ли программы обучения для отечественных и иностранных студентов? Есть ли у студентов, обучающихся по обмену, специально созданные для них программы обучения? На каком языке реализуются эти программы?		
5.4. Как интернационализация обучения используется в развитии/совершенствовании обучения?		
5.5. Каким образом методы обучения и учебные мероприятия стимулируют сотрудничество отечественных и иностранных студентов?		
5.6. Опишите возможности прохождения зарубежной стажировки для студентов?		
5.7. Организуются ли программы ориентации (вводный курс местного языка и культуры) для поступающих иностранных студентов в начале их пребывания? Как эти программы осуществляются?		

ПРИЛОЖЕНИЕ 7

ФОРМА ДЛЯ СОСТАВЛЕНИЯ БАЗОВОЙ КАРТЫ ПРОЦЕССА.

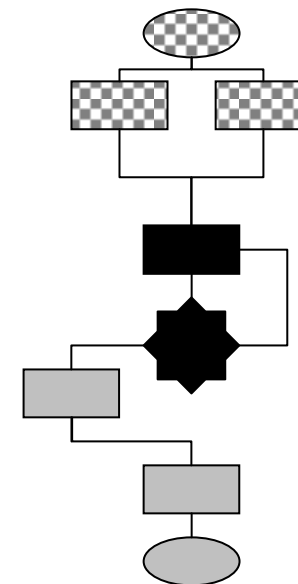
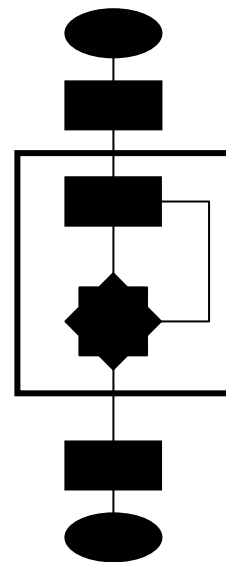
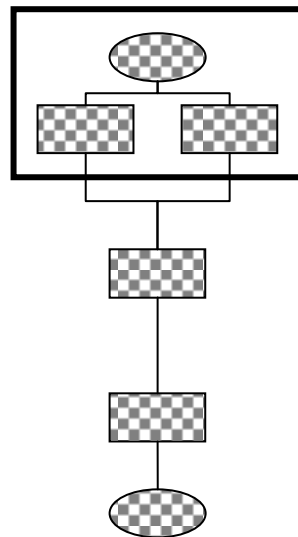
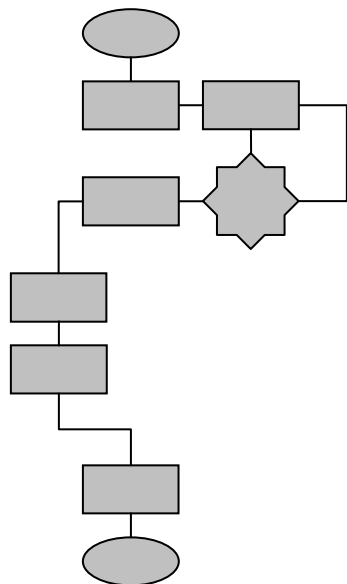
№ п/п	Наименование процесса (этапа процесса)	Результатом какого процесса (этапа) является ?	Входом в какой процесс (этап) является?	Входы	Выходы	Ресурсы	Регламентирующие документы и методы контроля
1.							
1.1.							
1.2.							
...							
2.							
2.1.							
...							

ПРИЛОЖЕНИЕ 8

Матрица сравнительного анализа данных организаций-партнеров.

Признак/мера	Субъект бенчмаркинга Вуз А	Внешние сравнения		Лучшие методы
		Вуз В	Вуз С	
1. Общие сведения				
1.1. Основные образовательные программы и услуги	Подготовка специалистов по очной, очно-заочной и заочной формам обучения по 7 естественно-научным, 9 гуманитарно-социальным, 6 экономическим, 10 естественнотехническим, 8 сельскохозяйственным и другим специальностям	Подготовка специалистов по очной, очно-заочной и заочной формам обучения по 14 инженерным, 7 экономическим и 2 юридическим специальностям и направлениям	Подготовка специалистов по очной и заочной формам обучения по 32 специальностям и 6 направлениям подготовки бакалавров	
1.2. Ключевые факторы успеха	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Соответствие образовательных продуктов и услуг (программ, выпускников) требованиям потребителей и рынка. ▪ Роль вуза в комплексном развитии региона. ▪ Непрерывность и преемственность образования и науки. ▪ Диверсификация источников финансирования. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Соответствие образовательных продуктов и услуг (программ, выпускников) требованиям потребителей и рынка. ▪ Интеграция учебного процесса с наукой и производством. ▪ Расширение спектра образовательных услуг. ▪ Диверсификация финансирования деятельности. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Соответствие образовательных продуктов и услуг (программ, выпускников) требованиям потребителей и рынка. ▪ Интеграция учебного процесса с наукой и производством. ▪ Ориентация на лидеров в области высшего образования. ▪ Эффективная система менеджмента качества. ▪ Профессионализм сотрудников. 	
1.3. Состав и структура ППС	Всего - 1300 человек, из них докторов наук – 100, кандидатов наук – 800	Всего - 500 человек, из них докторов наук - 50, кандидатов наук - 200	Всего - 1000 человек, из них докторов наук - 150, кандидатов наук - 500	
1.4. Конкурентная позиция вуза	20 000 студентов, 13 факультетов, 5 институтов	20 000 студентов, 6 факультетов, 5 филиалов, 40 представит.	15 000 студентов, 9 факультетов 1 филиал, 5 представительств	

2. Процесс-объект бенчмаркинга:
Профориентация и трудоустройство студентов и выпускников вуза



1) Знакомство с профессией, формирование у студентов знаний и практических навыков, необходимых для производственной деятельности

2) Формирование у студентов знаний и

- Применение современных образовательных технологий,
- обучение по дополнительным образовательным программам для студентов (дополнительные спецкурсы и циклы дисциплин, курсы углубленного изучения предметов),
- послевузовская подготовка и переподготовка (Региональный учебный округ, Инновационный образовательный центр).

- Участие студентов в методи-

- Интегрированная с производством система обучения (целевая подготовка студентов на базовых предприятиях по договорам),
- повышение квалификации ППС,
- обучение по дополнительным образовательным программам (колледж, высшая школа)
- послевузовская подготовка и переподготовка.

- Участие студентов в методи-

- Открытие филиалов кафедр на предприятиях,
- целевое обучение (корпоративные стипендии),
- привлечение специалистов производства к учебному процессу,
- работа студентов в учебно-производственных мастерских,
- обучение по дополнительным образовательным программам (Центр профессиональной подготовки студентов, Институт дополнительного профессионального образования).

- Участие студентов в методических,

Блок-схема: комбинация лучших методов.

Рекомендуемые лучшие методы (дополнительно к уже используемым):

- 1) привлечение специалистов производства к учебному процессу,
- 2) осуществление целевой подготовки студентов на базовых предприятиях,
- 3) формирование банка профессиограмм с ква-

<p>навыков научной работы</p> <p>3) Маркетинговая, рекламная деятельность</p>	<p>ческих, поисковых и прикладных НИР (Региональный учебный округ, Инновационный образовательный центр, технопарк)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Анализ и прогнозирование рынка образовательных услуг (Инновационный образовательный центр), ▪ Анализ и прогнозирование рынка труда, определение потребностей производства: <ul style="list-style-type: none"> 1) обратная связь с выпускниками (факультетские профессиональные общества выпускников), 2) опрос работодателей о качестве подготовки выпускников (Центр содействия занятости студентов и выпускников вуза). 			<p>ческих, поисковых и прикладных НИР (лаборатории, технопарк).</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Анализ и прогнозирование рынка труда, определение потребностей производства: <ul style="list-style-type: none"> 1) поиск заказов, расширение спектра базовых предприятий и заключение договоров на прохождение профессиональной производственной подготовки (Центр содействия занятости и трудоустройства выпускников), 2) обратная связь с выпускниками, банк данных выпускников (Ассоциация выпускников), 3) банк научных разработок, 4) участие в мероприятиях базовых предприятий и их объединений. 			<p>поисковых и прикладных НИР (студенческое научное сообщество, Совет по научно-исследовательской работе студентов),</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ внутриуниверситетские гранты на проведение студенческих НИР. ▪ Анализ и прогнозирование рынка труда: <ul style="list-style-type: none"> 1) банк данных выпускников, отслеживание карьеры, 2) банк данных предприятий и организаций региона, 3) банк профессиограмм с квалификационными требованиями к специалистам, 4) анализ качества подготовки выпускников, 5) ежегодная конференция «Проблемы трудоустройства выпускников» совместно с предприятиями, администрацией региона, города. ▪ Рекламная деятельность: <ul style="list-style-type: none"> 1) ежегодные ярмарки выпускников, 2) дни фирм (Центр трудоустройства выпускников). 			<p>лификационными требованиями к специалистам,</p> <ul style="list-style-type: none"> 4) выделение внутриуниверситетских грантов на проведение студенческих НИР для формирования и стимулирования профессионального интереса к научной работе у обучающихся, 5) проведение ежегодных ярмарок выпускников и дни фирм, 6) обсуждение актуальных вопросов профориентации и трудоустройства на ежегодных научно-практических конференциях совместно со студентами, предприятиями, администрацией региона, города. 		
<p>3. Критерии (показатели) процесса</p>	1995	2000	2003	1995	2000	2003	1995	2000	2003	Измерить после внедрения новых методов		
<p>3.1. Число предприятий и организаций, с которыми заключены договора на целевое обучение студентов вуза</p>	25	10	15	10	25	21	10	20	25			

4. Критерии (показатели) результатов	1995	2000	2003	1995	2000	2003	1995	2000	2003	Измерить после внедрения новых методов
4.1. Процент выпускников, получивших направление на работу, от всего выпуска	40	15	20	80	50	30	35	70	75	

Источники:

1. Кэмп С. Роберт. Легальный промышленный шпионаж: Бенчмаркинг бизнес-процессов: технологии поиска и внедрение лучших методов работы ваших конкурентов/ Пер.с англ.; Под ред. О.Б.Максимовой. – Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2004. – 416 с.
2. Материалы проекта «Организация сопровождения и распространение результатов федеральных экспериментальных площадок, в части высшего профессионального образования» Федеральной программы развития образования (Госконтракт № 1022 от 21 мая 2004 г.)

В данном примере в качестве субъекта бенчмаркинга, для которого проводится бенчмаркинговое исследование, выступает вуз А, а целью проведения работы является выявление лучшей практики профориентационной работы вуза и содействия трудоустройству студентов и выпускников. Партнерами вуза А в данном проекте выступают вузы В и С. Некоторые данные этой таблицы взяты из практики реальных российских вузов, однако часть из них намеренно изменена в целях соблюдения этики бенчмаркинга.

Секция общих сведений (профиля) организации может охватывать ее структуру, основные образовательные программы и услуги, миссию, политики, цели, видение, структуру персонала, основных потребителей и их ожидания, а также ключевые факторы успеха и, соответственно, ключевые процессы вуза. Кроме того, желательно отразить внешние условия организации и его конкурентную позицию (размер и рейтинг вуза, основные конкуренты вуза на рынке образовательных услуг).

В графе «процессы» каждый рассматриваемый процесс (или объект бенчмаркинга) разбивается на более мелкие составляющие (подпроцессы и виды деятельности), достаточные для его полного описания в целях последующего анализа. Каждому этапу (подпроцессу), описанному в первой колонке таблицы, соответствует метод или технология его выполнения, что и находит свое документальное отражение (краткая формулировка) в соответствующей ячейке матрицы для каждого партнёра по бенчмаркингу. Именно эти методы, документированные на каждом этапе процесса, а также несколько ключевых критериев (показателей) деятельности и ее результатов имеют первоочередную важность в таких матрицах сравнительного анализа. Для большей наглядности (визуализации) текущей практики по рассматриваемому процессу можно добавить и графическое его описание (блок-схему).

В данном примере процесс профориентации и трудоустройства студентов и выпускников в вузе разбит на три составляющие его подпроцесса (направления деятельности), хотя возможна и более детальная его декомпозиция:

- 1) знакомство с профессией, формирование у студентов знаний и навыков, необходимых для производственной деятельности,
- 2) формирование у студентов знаний и навыков научной работы,
- 3) маркетинговая, рекламная деятельность.

Блок-схемы процессов изображены условно. Методы практической реализации блоков работ, как видим, в целом схожи во всех трех вузах, однако в каждом используются специфические подходы, анализ которых и составляет особый интерес бенчмаркинга в совокупности с

анализом показателей как самой деятельности, так и ее результатов. Для компактности представления данных в таблице используются лишь такие показатели деятельности по профориентации и трудоустройству студентов и выпускников, как число предприятий и организаций, с которыми заключены договора на целевое обучение студентов вуза. При этом показателями эффективности предпринимаемых мер могут также выступать:

- количество часов производственной практики на одного выпускника за весь период обучения,
- процент выпускников, прошедших дополнительную профессиональную подготовку за весь период обучения, от общего числа выпускников;
- процент НИР, выполненных студентами, от общего числа НИР в вузе;
- рейтинг выпускников вуза по сравнению с выпускниками других вузов города (региона) и другие,
- количество обращений выпускников вуза в кадровые агентства города,

а результирующим показателем может выступить процент выпускников, получивших направление на работу по специальности, от всего выпуска.

Результирующий показатель за 2003 год «Процент выпускников, получивших направление на работу, от всего выпуска» в рассматриваемом вузе А равен 20, а в вузах-партнерах В и С соответственно 30 и 75. Разрыв очевидно негативный ($20-30=-10$, $20-75=-55$), из чего можно было бы сделать предварительный вывод о том, что практика трудоустройства выпускников в вузах В и С организована эффективнее. Однако, наблюдая динамику данного показателя с 1995 года, обнаруживаем, что у вуза В он резко снижается (80, 50, 30), у вуза С – резко увеличивается (35, 70, 75), а у вуза А – начал постепенно расти, начиная с 2000 года (40, 15, 20). Поэтому для каких-либо значимых, оправданных выводов необходимо проводить более тщательное сравнение как других показателей эффективности работы и общей информации по вузам, так и проводить анализ используемых методов. При этом необходимо учитывать профиль вузов (структуру организации, продукцию и услуги), их внешнее окружение и внутренние условия (видение, миссию, цели, задачи, направления), т.е. использовать все собранные данные для поиска всего лучшего в каждом изучаемом объекте.
