

ИННОВАЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ: БЕНЧМАРКИНГ

Е. А. Окунькова

Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова,
Москва, Россия

В статье рассматриваются теоретико-методологические подходы к использованию бенчмаркинга как инновационного инструмента в управлении образовательной организацией. Разработка методов и инструментов управления развитием и конкурентоспособностью образовательной организации в глобальном пространстве основана на системном, деятельностном, компетентностном и ситуационном методологических подходах; на методологии интерактивной, понимающей и интерпретативной социологии; методологии синергетики, сетевого мышления и социального управления, модального анализа. В ходе проведенного исследования установлено, что наиболее приемлемым для совершенствования деятельности образовательной организации является бенчмаркинг, представляющий собой процесс постоянного измерения и сравнения методов и результатов работы организации, отдельных ее подразделений, функций, процессов с организациями, выбранными для подражания. Автором приведены результаты исследования форм бенчмаркинга, проведен обзор исследований его применения образовательными организациями высшего образования в России, представлен подробный анализ основных этапов его реализации применительно к специфике деятельности образовательной организации, визуализирована совокупность видов бенчмаркинга по классификационным группам.

Ключевые слова: образовательная организация, конкурентоспособность, инновации, управление, бенчмаркинг.

INNOVATIVE TOOLS OF EDUCATIONAL ORGANIZATION DEVELOPMENT MANAGEMENT: BENCHMARKING

Elena A. Okunkova

Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia

The article considers theoretical and methodological approaches to the use of benchmarking as an innovative tool in the management of an educational organization. The development of methods and tools for managing the development and competitiveness of an educational organization in the global space is based on systemic, operational, competent and situational methodological approaches; on the methodology of interactive, understanding and interpretative sociology; methodologies of synergy, network thinking and social management, modal analysis. The study found that benchmarking is the most appropriate way to improve the work of the educational organization, which is a process of constantly measuring and comparing the methods and results of the work of the organization, its individual divisions, functions, processes with organizations chosen for imitation. The author presents the results of the study of the forms of benchmarking, conducted a review of research on its application by educational organizations of higher education in Russia, presented a detailed analysis of the main stages of its implementation in relation to the specifics of the activities of the educational organization, visualized a set of types of benchmarking by classification groups.

Keywords: educational organization, competitiveness, innovation, management, benchmarking.

Курс, взятый на инновационное развитие, является основным приоритетом современной российской экономики. Он создает стимул для интенсификации деловой активности, основанной на интеллектуальном капитале и

трансформирующей систему факторов производства.

Одновременно инновационное развитие должно быть обеспечено соответствующим обновлением производительных сил общества как основы экономического развития. Творческий, креативный человек является центральным элементом инновационного процесса, а человеческие ресурсы в целом – главным ресурсом инновационного развития через генерацию знаний и новых идей. Следовательно, ключевой идеей инновационного развития экономики можно считать активизацию инновационной деятельности экономических субъектов, которая может быть достигнута через формирование системы развития человеческого капитала и внедрение в практику механизмов его эффективного использования. В результате этого особую важность приобретают подготовка специалистов, в первую очередь с высшим образованием, и, соответственно, инновационная перестройка работы образовательных организаций.

Одной из основных тенденций современного этапа развития российской системы образования является повсеместная ориентация образовательных организаций на обеспечение собственной эффективности и конкурентоспособности за счет широкого использования инновационных подходов к повышению качества образовательных услуг, которого можно добиться разными способами и методами. Однако, на наш взгляд, в современных социально-экономических условиях большое внимание необходимо уделить тем из них, которые направлены на совершенствование систем управления внутренними и внешними процессами самой образовательной организации. И здесь особо следует выделить технологию бенчмаркинга, рассматриваемую в теории менеджмента как наиболее эффективный способ усиления собственных конкурентных преимуществ за счет изучения лучших практик других успешных организаций и их адаптации в собственной деятельности.

Бенчмаркинг как инструмент менеджмента известен достаточно давно. В настоящее время он активно применяется в практике образовательных организаций за рубежом. Вместе с тем в России он пока не получил широкого распространения. Основными причинами этого являются недостаточная теоретическая изученность данного метода, отсутствие разработанного методического инструментария и механизма его адаптации к российским условиям. Кроме того, специфика деятельности российских образовательных организаций создает дополнительные трудности в силу сложности и разнородности академической деятельности, многодисциплинарности образовательного процесса, закрытости информации, ограниченности организационных и финансовых ресурсов и ряда других причин.

Тем не менее, несмотря на сложности, российские образовательные организации обладают всеми необходимыми возможностями для реализации бенчмаркинг-проектов, а возросшее количество публикаций, посвященных вопросам определения сущности и методологии бенчмаркинга вообще и в сфере высшего образования в частности, позволяет преодолеть информационные проблемы при реализации таких проектов.

Е. Е. Сидорова и Л. С. Шаховская [9] в своих исследованиях отмечают, что прежде чем приступить к работе, необходимо четко понимать, что бенчмаркинг – это процесс постоянного сравнения методов и результатов работы организации, отдельных ее подразделений, функций, процессов с организациями, выбранными для подражания. Следовательно, бенчмаркинг представляет собой не единовременное действие, он должен осуществляться непрерывно, быть формально закреплен в организации и являться частью общего процесса совершенствования деятельности.

И. Н. Иванов и Д. Ю. Фукова [4] подчеркивают творческий характер бенчмаркинга и его ориентацию на лучшие существующие практики не только аналогич-

ных организаций, но и компаний из неконкурентной среды. При этом, по мнению авторов, необходимо анализировать наряду с основными показателями также функции, процессы, стратегии, что позволит не только достичь уровня конкурентов, но и даже превзойти его.

В. Н. Островская [8] в своих исследованиях большое внимание уделяет изучению форм и методов выявления эталонных предприятий, достигших значительных успехов в каких-либо функциональных областях, способам их адаптации к условиям собственной организации. При этом автор в качестве ключевого условия эффективной реализации бенчмаркинга выделяет активное взаимодействие и сотрудничество партнеров, обменивающихся информацией в целях взаимовыгодного партнерства для совершенствования отдельных процессов и повышения конкурентоспособности организации в целом. Формы такого взаимодействия могут быть формализованными и неформализованными.

К формализованным формам относятся:

1) *партнерский бенчмаркинг*, который основан на заключении партнерских соглашений между организациями по взаимодействию в отдельных направлениях работы;

2) *корпоративный бенчмаркинг*, представляющий собой своеобразный альянс между отдельными представителями компании в целях достижения каких-либо общих результатов деятельности;

3) *региональный бенчмаркинг*, при котором взаимодействие между организациями осуществляется через различные региональные бенчмаркинговые центры и ассоциации;

4) *институциональный бенчмаркинг*, суть которого определяется организацией сотрудничества в форме аутсорсинга;

5) *интерактивный бенчмаркинг*, при котором осуществляется дистанционное взаимодействие партнеров через корпоративные сети и сайты.

К неформализованным относятся все возможные формы личного общения руководителей и сотрудников как с коллегами из своей организации, так и с представителями фирм-конкурентов.

Я. Ш. Евдокимова отмечает, что в сфере российского образования отсутствует более или менее оформленная практика проведения бенчмаркинга [2]. Можно выделить лишь незначительное число подобных исследований [3; 5; 10].

Так, интересные работы проводились в рамках программ Минобрнауки России «Научные исследования высшей школы по приоритетным направлениям науки и техники», «Научное, научно-методическое, материально-техническое и информационное обеспечение системы образования» и ряда других, например, по 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 для реализации информационной поддержки систем менеджмента качества вузов.

Если говорить о практике реализации бенчмаркинговых проектов российскими вузами, то здесь следует отметить, что она весьма небогата. В большинстве своем все исследования можно разделить на две относительно взаимосвязанные группы:

1) исследования, которые проводятся в рамках обязательных комплексных программ самообследования с целью обеспечения стандартов высшего образования, установленных Минобрнауки России;

2) исследования в направлении формирования общих принципов управления качеством, миссии, видения, стратегического планирования и современных информационных технологий.

Последнее направление, на наш взгляд, представляет наибольший интерес с точки зрения практической реализации механизма бенчмаркинга в повседневной практике университетского управления. Именно

но на базе существующих систем управления качеством в российских вузах можно максимально эффективно организовать деятельность по использованию и внедрению данного метода сравнения, выявления, изучения и адаптации лучшей практики и опыта других университетов с целью непрерывного совершенствования собственной работы.

Для того чтобы процесс проведения бенчмаркинга прошел с наибольшей результативностью, необходимо провести большую подготовительную работу. Прежде всего нужно определить объект исследования, систему измерений, спланировать этапы процедуры проведения бенчмаркинг-проекта.

Первое, с чего нужно начать, – это определить предмет исследования. Им может быть какое-либо явление или направление деятельности образовательной организации, по которому планируется проведение сравнения и качественный уровень которого необходимо улучшить посредством проведения мероприятий. Выбор зависит от возможностей вуза и уровня задачи, которую нужно решить. Его определение сопряжено с большой работой по изучению состояния вуза и выявлению проблемных зон, на решение которых будут направлены ресурсы.

После выбора предмета исследования необходимо описать систему измерений, которая будет использоваться для характеристики предмета в количественном выражении. Это нужно сделать для того, чтобы в дальнейшем можно было провести сравнение и оценку лучших практик.

Последнее, что нужно сделать на этапе подготовки, – спланировать весь процесс проведения бенчмаркинга. Здесь важно определить вид бенчмаркинга, которого организация будет придерживаться, осуществить отбор партнеров для проведения исследования и сбора информации, назначить исполнителей, отвечающих за реализацию проекта, описать все совершаемые процедуры и предпринимаемые шаги.

В самом начале планирования нужно определиться с видом бенчмаркинга. Это делается для того, чтобы рассчитать стоимость и масштабность исследования.

Существует достаточно много видов и типов бенчмаркинга, которые подробно описаны в научной литературе [1; 6]. Большинство из них обладают схожими чертами, поэтому все их многообразие мы представили в виде схемы, в которой отразили наиболее важные из них по таким критериям, как длительность цикла, возможные партнеры, объект исследования (рисунок).

Выбор организацией того или иного вида зависит от целей проекта и желаемых результатов. На наш взгляд, наиболее перспективным для реализации в высшем учебном заведении видом бенчмаркинга является партнерский, который основан на партнерских отношениях, отражающих естественный ход развития межвузовских отношений и предполагающих совместные действия и усилия по достижению общих интересов. Здесь важно также найти партнеров по бенчмаркингу. Их выбор зачастую сопряжен со значительными трудностями, так как в ряде случаев образовательные организации не всегда открыты для сотрудничества по реализации бенчмаркинг-проектов. Тем не менее огромный простор для действий создает взаимодействие с целью обмена опытом в рамках существующих союзов и заключенных соглашений о сотрудничестве между вузами. Единственное, что играет здесь важную роль, – это выбор правильного партнера с точки зрения решения конкретной задачи. Критериями отбора в данном случае могут быть, например, награды за качество, высокие места в рейтинговых опросах и т. д.

После определения вуза-партнера целесообразно сформировать рабочую команду, которая займется более детальной разработкой и реализацией бенчмаркинг-проекта. Мы согласны с мнением Д. А. Назиповой [6], которая отмечает, что в данную группу целесообразно включить

наиболее квалифицированных сотрудников, выполнение текущей работы которых будет так или иначе связано с данным направлением исследования. Рабочая группа не должна работать изолированно, обязательно следует сотрудничать со специалистами по бенчмаркингу другого ву-

за, а также можно привлекать сотрудников из других сфер в качестве консультантов по тематическим направлениям. Например, при разработке финансового плана бенчмаркинга следует обратиться за консультацией к специалистам бухгалтерии, экономического отдела и т. д.

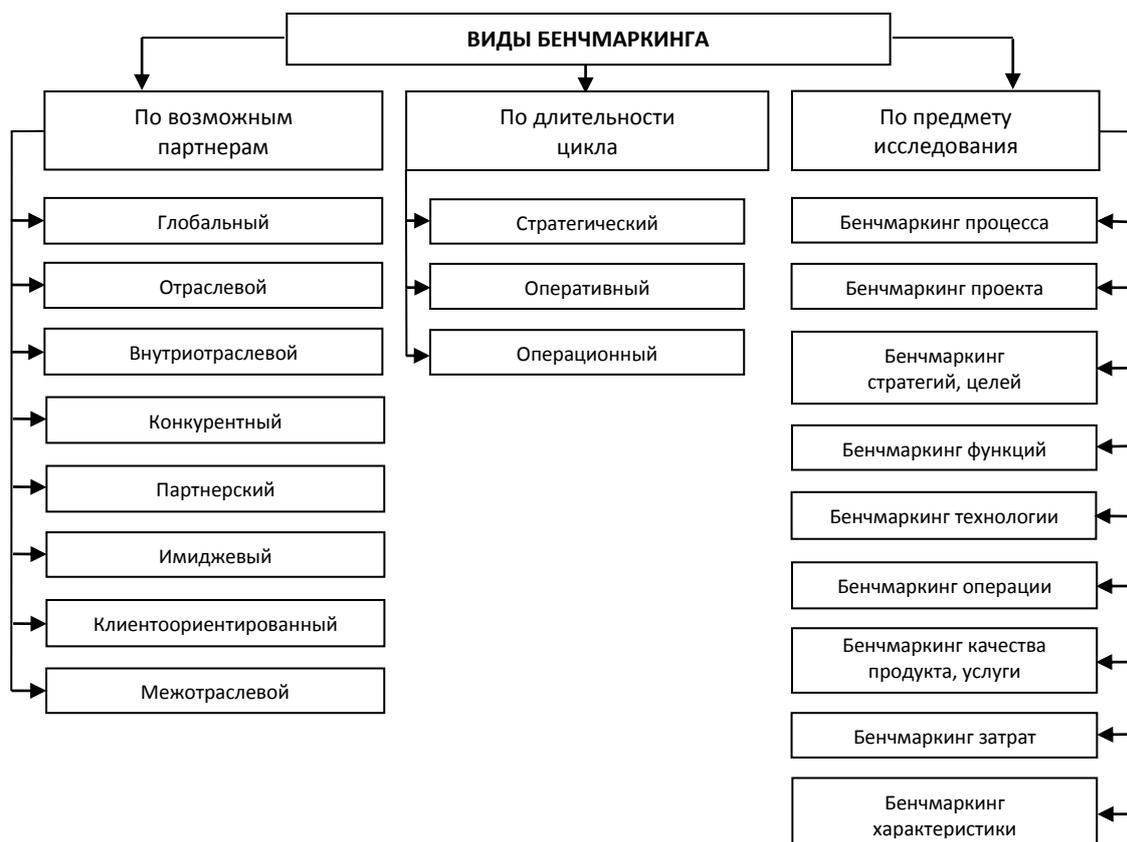


Рис. Классификация видов бенчмаркинга по длительности цикла, возможным партнерам и объектам исследования

Перед тем как приступить непосредственно к работе, необходимо составить подробный план организации бенчмаркинг-проекта. В этом плане нужно детально и последовательно описать цели проводимой работы, решаемые задачи, внутренних и внешних потребителей результатов проекта. Также необходимо дать характеристику начального состояния критериев успешного завершения проекта и ожидаемых результатов. Обязательно должно быть указано, кто отвечает за реализацию всего проекта и отдельных его частей, как распределены обязанности между исполнителями, каким образом

принимаются решения и в какой форме предоставляются сведения о выполненной работе. Важно разработать график выполнения работ и единую форму отчетности, прописать ответственное лицо, которое подготовит итоговый отчет. Кроме того, в обязательном порядке в плане должен быть раздел, посвященный ресурсному обеспечению реализации всего проекта, где должны быть детально прописаны статьи расходов, формы отчетности по ним, определены временные рамки и т. д.

Ряд специалистов [1] предлагают дополнить план разделом, посвященным обучению персонала бенчмаркингу,

управлению организационными изменениями, а также разделом, посвященным оценке рисков и возможных негативных факторов, которые могут потенциально проявиться в процессе работы. В любом случае мы считаем, что чем более продуманным будет план, тем выше вероятность того, что на этапе практической реализации бенчмаркинг-проекта у организации не возникнет сложностей.

После завершения подготовительной работы над бенчмаркинговым проектом начинается этап бенчмаркингового сравнения существующей практики в собственном вузе и в вузе-партнере. Он включает в себя разработку форм сбора данных, непосредственно сбор информации и ее анализ.

По нашему мнению, при разработке форм сбора данных целесообразно уделить внимание всему их разнообразию и использовать только те из них, которые позволяют максимально эффективно изучить предмет исследования, описать собственную практику и практику партнера, определить способы и методы достижения наивысшего результата. Для этого можно составлять анкеты, вопросники, специализированные отчеты и т. д. Главное, чтобы их структура была четко формализована, так как при работе с менее стандартизированными данными возникают сложности определения причин неуспеха в одной практике и успеха в другой, повышается вероятность субъективной оценки результатов сравнения, что в итоге может привести к разработке и реализации неэффективных рекомендаций и, как следствие, провалу всего исследования.

Организация сбора данных представляет собой трудоемкий, но важный процесс. От того, насколько качественно он будет организован и проведен, зависят результаты всего бенчмаркинг-проекта. Сам сбор информации о предмете исследования проводится через установление прямых или косвенных контактов с представителями вуза-партнера. Среди многочисленных форм таких контактов наиболее распро-

страненными являются личные встречи, посещение совместных мероприятий, участие в интервью с руководителями, а также передача данных отчетов, анкет, вопросников по электронной почте или через специализированные ресурсы сети Интернет. Эффективность каждого из них определяется конкретной ситуацией, целями и масштабами бенчмаркингового проекта.

Собранные данные подвергаются всестороннему анализу. Это самый затратный по времени этап бенчмаркинг-проекта. Для того чтобы процесс анализа не занял слишком много времени, следует использовать современные информационные технологии систематизации и хранения информации. Идеально для этих целей использовать специализированные электронные базы данных или программное обеспечение, разработанное исключительно для целей бенчмаркинга. Однако такие продукты обычно являются достаточно дорогостоящими, а значит, в большинстве своем недоступными для российских вузов. Мы полагаем, что для эффективной организации работы можно использовать и менее затратные способы, позволяющие хранить массивы данных и выполнять по ним операции сортировки, выборки, построения таблиц, графиков, отчетов, которые доступны в свободном режиме сети Интернет.

После обработки всей необходимой информации и придания ей удобной для анализа формы необходимо выявить все имеющиеся отличия описанных практик. Для этого исследуются и сравниваются все представленные показатели на предмет наличия разрывов и расхождений, а также процессы достижения данных показателей на предмет наличия лучших технологий работы.

Таким образом, выявляются лучшие практики работы вуза-партнера, которые в дальнейшем подвергаются процессу адаптации в собственном вузе. На данном этапе важно разобраться, какие элементы могут быть заимствованы и применены, а какие принесут больше вреда, чем пользы. Здесь необходимо проанализировать все факто-

ры, влияющие на процесс успешной адаптации лучшей практики, определить критерии ее эффективности применительно к условиям данного учебного заведения с учетом его целей, внешних условий и т. п. Важно не просто слепо скопировать выявленный опыт, а скорректировать найденные решения и методы с учетом собственных направлений развития.

Завершающим этапом работы над бенчмаркингвым проектом является внедрение изменений. Для того чтобы этот процесс прошел успешно, нужно разработать, утвердить и реализовать в вузе программу внедрения изменений. При работе над программой важно, чтобы предложенные в ней мероприятия согласовывались с уже действующими планами развития, а сами изменения основывались на гибкости, постепенности и планомерности.

Подводя итог вышеизложенному, можно сделать вывод, что сегодня бенчмаркинг представляет собой один из наиболее эффективных инструментов повышения конкурентоспособности российских образовательных организаций. Суть его практической реализации сводится к тому, что образовательная организация повышает собственную конкурентоспособность на основе адаптации инноваций и лучших практик других успешных организаций. Для этого она находит организации-партнеры, заключает с ними партнерские соглашения по реализации бенчмаркингвых проектов, внимательно изучает опыт, который впоследствии адаптирует к собственным условиям. Это позволяет образовательной организации в полной мере достичь цели повышения собственной конкурентоспособности с наименьшими затратами.

Список литературы

1. Дука Н. А. Бенчмаркинг как метод сравнения образовательных практик // Человек и образование. – 2012. – № 2. – С. 110–113.
2. Евдокимова Я. Ш. Бенчмаркинг как методология совершенствования управления российскими вузами // Университетское управление: практика и анализ. – 2005. – № 4. – С. 27–38.
3. Еловенко Д. А., Князюк Н. Ф. Стратегические типы управления организационными изменениями и опыт их применения в вузах // Вестник стипендиатов ДААД. – 2015. – № 1 (12). – С. 8–19.
4. Иванов И. Н., Фукова Д. Ю. Конкурентный анализ. Бенчмаркинг // Экономический анализ. – 2009. – № 22. – С. 53–55.
5. Масюк Н. Н., Петрищев П. В. Бенчмаркинг как инновационный способ повышения конкурентоспособности университета на международном рынке образовательных услуг // Современные проблемы науки и образования. – 2012. – № 6. – С. 447.
6. Назипова Д. А. Организация бенчмаркинга на предприятии // Актуальные вопросы экономических наук. – 2014. – № 40. – С. 54–57.
7. Окунькова Е. А. Интегральная оценка высшего образования // Гуманитарные технологии и интеллектуальное лидерство : сборник тезисов докладов Международной научно-практической конференции. – М., 2017. – С. 164–167.
8. Островская В. Н. Концептуальная модель процесса конкурентно-интеграционного бенчмаркинга // Интеграл. – 2009. – № 3 (47). – С. 24–29.
9. Сидорова Е. Е., Шаховская Л. С. Анализ существующих подходов к классификации типов бенчмаркинга // Известия Волгоградского государственного технического университета. – 2016. – № 11 (26). – С. 234–239.
10. Харламова Е. Е. Концепция динамических способностей образовательной организации на основе современных технологий управления // Друкерровский вестник. – 2016. – № 3 (11). – С. 257–267.

References

1. Duka N. A. Benchmarking kak metod sravneniya obrazovatelnykh praktik [Benchmarking as a Method of Comparing Educational Practices]. *Chelovek i obrazovanie* [Man and Education], 2012, No. 2, pp. 110–113. (In Russ.).
2. Evdokimova Ya. Sh. Benchmarking kak metodologiya sovershenstvovaniya upravleniya rossiyskimi vuzami [Benchmarking as a Methodology for Improving the Management of Russian Universities]. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz* [University Management: Practice and Analysis], 2005, No. 4, pp. 27–38. (In Russ.).
3. Elovenko D. A., Knyazyuk N. F. Strategicheskie tipy upravleniya organizatsionnymi izmeneniyami i opyt ikh primeneniya v vuzakh [Strategic Types of Organizational Change Management and Experience of their Application in Universities]. *Vestnik stipendiatov DAAD* [Bulletin of DAAD Scholarship Holders], 2015, No. 1 (12), pp. 8–19. (In Russ.).
4. Ivanov I. N., Fukova D. Yu. Konkurentnyy analiz. Benchmarking [Competitive Analysis. Benchmarking]. *Ekonomicheskii analiz* [Economic Analysis], 2009, No. 22, pp. 53–55. (In Russ.).
5. Masyuk N. N., Petrishchev P. V. Benchmarking kak innovatsionnyy sposob povysheniya konkurentosposobnosti universiteta na mezhdunarodnom rynke obrazovatelnykh uslug [Benchmarking as an Innovative Way to Improve the Competitiveness of the University in the International Market of Educational Services]. *Sovremennye problemy nauki i obrazovaniya* [Modern Problems of Science and Education], 2012, No. 6, pp. 447. (In Russ.).
6. Nazipova D. A. Organizatsiya benchmarkinga na predpriyatii [Organization of Benchmarking at the Enterprise]. *Aktualnye voprosy ekonomicheskikh nauk* [Actual Problems of Economic Sciences], 2014, No. 40, pp. 54–57. (In Russ.).
7. Okunkova E. A. Integralnaya otsenka vysshego obrazovaniya [Integral Assessment of Higher Education]. *Humanitarian Technologies and Intellectual Leadership. Collection of abstracts of the International Scientific and Practical Conference*. Moscow, 2017, pp. 164–167. (In Russ.).
8. Ostrovskaya V. N. Kontseptualnaya model protsessa konkurentno-integratsionnogo benchmarkinga [Conceptual Model of the Process of Competitive Integration Benchmarking]. *Integral*, 2009, No. 3 (47), pp. 24–29. (In Russ.).
9. Sidorova E. E., Shakhovskaya L. S. Analiz sushchestvuyushchikh podkhodov k klassifikatsii tipov benchmarkinga [Analysis of Existing Approaches to Classification of Benchmarking Types]. *Izvestiya Volgogradskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta* [Proceedings of the Volgograd State Technical University], 2016, No. 11 (26), pp. 234–239. (In Russ.).
10. Kharlamova E. E. Kontseptsiya dinamicheskikh sposobnostey obrazovatelnoy organizatsii na osnove sovremennykh tekhnologiy upravleniya [The Concept of Dynamic Abilities of an Educational Organization Based on Modern Management Technologies]. *Drukerovskiy vestnik* [Drukerovskiy Bulletin], 2016, No. 3 (11), pp. 257–267. (In Russ.).

Сведения об авторе

Елена Александровна Окунькова

кандидат филологических наук, декан факультета маркетинга, доцент кафедры организационно-управленческих инноваций РЭУ им. Г. В. Плеханова.

Адрес: ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова», 117997, Москва, Стремянный пер., д. 36.

E-mail: okunkova.ea@yandex.ru

Information about the author

Elena A. Okunkova

PhD, Dean of Faculty of Marketing, Assistant Professor of the Department for Organizational and Managerial Innovations of the PRUE.

Address: Plekhanov Russian University of Economics, 36 Stremyanny Lane, Moscow, 117997, Russian Federation.

E-mail: okunkova.ea@yandex.ru