ПРИМЕНЕНИЕ АДАПТИВНОГО БЕНЧМАРКИНГА В УПРАВЛЕНИИ ВУЗОМ

Булатова Р.М.

Метод адаптивного берчмаркинга отличается от традиционного подхода тем, что сравнение вуза проводится не с одним эталоном, а с их набором с целью выявления комплекса лучших характеристик эталонов и осуществления адаптации в нескольких направлениях. При адаптивном бенчмаркинге проводится непрерывный анализ, оценка, сравнение вузов, организаций, деловых действий, признанных лучшими для усовершенствования своей организации или продукта.

Различают внутренний, внешний и функциональный бенчмаркинг(рис. 1).

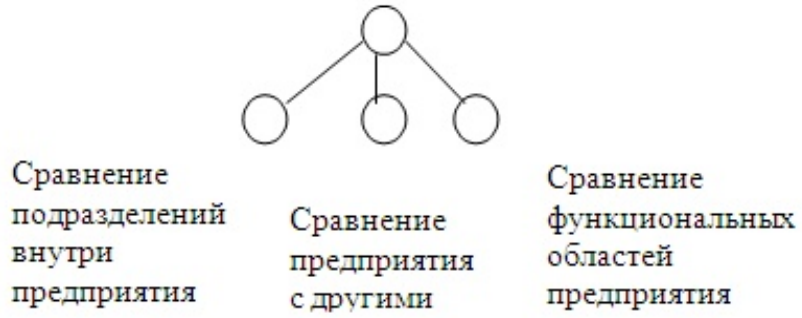

Рисунок 1- Виды бенчмаркинга

Адаптивный бенчмаркинг не просто выделяет наилучшие показатели эталона, а переносит лучшие свойства всех сравниваемых систем в эталон, объединяет альтернативные системы. Метод парных сравнений альтернатив используется для определения весовых коэффициентов wj

	A_1	A_2	A_3	A_n
A_1	r_{11}	r_{12}	r_{13}	r_{1n}
A_2	r_{21}	r_{22}	r_{23}	r_{2n}
A_3	r_{31}	r_{32}	r_{33}	r_{3n}
A_n	r_{n1}	r_{n2}	r_{n3}	r_{nn}

Оценки rij альтернатив указывают в какой степени i альтернатива лучше j -той , сумма по строкам Ri = ∑rij дает оценку важности альтернативы.
Весовые коэффициенты рассчитаны по формуле:

wi=R_i/(∑Ri)

Метод адаптивного бенчмаркинга сравнивает конкурентные системы с учетом потенциалов их развития для достижения лидерства. При этом принимается следующий план действий:

1) выявление аспектов деятельности, в которых организацией достигнуто деловое совершенство;
2) установление эталонных организаций, с которыми будут сравниваться показатели работы;
3) определение способов достижения эталонными организациями делового совершенства;

4) установление стандартов эффективности для ключевых аспектов деятельности организации, превосходящей уровни эффективности эталонных;

5) выявление того, что нужно сделать для доведения показателей организации до оптимального уровня;

6) разработка плана реализации полученных идей для приведения показателей к стандартам и получения превосходства;

7) реализация планов.

При отборе наиболее важных параметров применяются их количественные значения в 10- балльной шкале. В матрицу для сравнения заносятся оценки достигнутого уровня параметров всех систем. Далее определяются экспертно показатели потенциалов развития сравниваемых вузов (перспективность»- это возможный уровень развития эталонов). Проводится анализ эволюции вузов по главным параметрам (законы эволюции по ТРИЗ) (табл. 1).

Таблица 1- Матрица многомерных сравнений вузов

Конкурирующие системы	Характеристики вузов 1 2 …m перспективы	Интегральный показатель эффективности
w_j	w_1 w_2 … w_{n1}	E
S_1 . . Sn		

Весовые коэффициенты wj выбираются экспертно или парными сравнениями.

На основе матрицы оценок выбираются вузы с наилучшими существующими или потенциальными показателями деятельности. На основе такой диагностики стоится профиль желаемых показателей деятельности и проводится gap-анализ для определения системы методов и инструментов ликвидации выявленных отставаний от взятых за основу эталонов. Определив ограничения ресурсов и финансовые возможности, решается задача оптимального выбора методов на первом этапе разработки программы развития. Адаптация заключается в поэтапном анализе отклонений от эталонов и оптимальном выборе средств достижения целей на каждом этапе.

Разнообразие стратегий, применяемых в стратегическом управлении, весьма затрудняет их классификацию. Среди классификационных признаков наиболее существенны следующие:

- уровень принятия решений (корпоративная, деловая, функциональная, оперативная);
- базовая концепция достижения конкурентных преимуществ;
- стадия жизненного цикла отрасли;
- относительная сила отраслевой позиции организации;
- степень «агрессивности» поведения организации в конкурентной борьбе.

Выбор стратегии предполагает изучение альтернативных направлений развития организации, их оценку и выбор лучшей стратегической альтернативы для реализации. При этом используется специальный инструментарий, включающий

количественные методы прогнозирования, разработку сценариев будущего развития, портфельный анализ. Факторы, влияющие на выбор стратегии представлены на рис. 2.

Рисунок 2- Оценка стратегического положения

Реализация стратегии осуществляется через разработку программ, бюджетов и процедур, которые можно рассматривать как среднесрочные и краткосрочные планы реализации стратегии. В процессе реализации стратегии каждый уровень руководства решает свои определенные задачи и осуществляет закрепленные за ним функции. Решающая роль принадлежит высшему руководству. Его деятельность на стадии реализации стратегии может быть представлена в виде пяти последовательных этапов.

Таблица 1- Содержание этапов стратегического планирования

Этап	Содержание этапа
Первый этап:	углубленное изучение состояния среды, целей и разработанных стратегий. На данном этапе решаются следующие основные задачи: • уяснение сущности выдвинутых целей, выработанных стратегией, их корректности и соответствия друг другу, а также состоянию среды; • доведение идей стратегического плана и смысла целей до сотрудников предприятия с целью подготовки условий для их вовлечения в процесс реализации стратегий

Второй этап:	разработка комплекса решений по эффективному использованию имеющихся у предприятия ресурсов. На этом этапе проводится оценка ресурсов, их распределение и приведение в соответствие с реализуемыми стратегиями. Для этого составляются специальные программы, выполнение которых должно способствовать развитию ресурсов. Например, это могут быть программы повышения квалификаций сотрудников.
Третий этап:	высшее руководство принимает решения о внесении изменений в действующую организационную структуру.
Четвертый этап:	проведение тех необходимых изменений на предприятии, без которых невозможно приступить к реализации стратегии. Для этого составляется сценарий возможного сопротивления изменениям, разрабатываются мероприятия по устранению или уменьшению до минимума реального сопротивления и закреплению проведенных изменений.
Пятый этап:	корректировка стратегического плана в том случае, если этого настоятельно требуют вновь возникшие обстоятельства.

Результаты реализации стратегии оцениваются и с помощью системы обратной связи осуществляется контроль деятельности организации, в ходе которого может происходить корректировка предыдущих этапов.