

Николай РОГАЛЕВ, Сергей БЕЛОУСОВ, Илья РУСАКОВ, Анатолий САФОНОВ
Nikolay ROGALEV, Sergey BELOUSOV, Ilya RUSAKOV, Anatoly SAFONOV

ТРЕХУРОВНЕВАЯ СИСТЕМА ПЛАНИРОВАНИЯ И ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ДИАГНОСТИКИ НА ОСНОВЕ МОДЕЛЕЙ ЗРЕЛОСТИ В НИУ «МЭИ»

THREE-LEVEL SYSTEM OF PLANNING AND ORGANIZATIONAL DIAGNOSTICS BASED ON MATURITY MODELS IN NRU MPEI



DOI 10.35400/0038-9692-2022-5-65-22

The authors consider the application of the European Foundation for Quality Management (EFQM) model for long-term planning, quick and effective diagnostics, self-assessment of management maturity, competitiveness at various levels in an educational organization, on the example of National Research University "Moscow Power Engineering Institute" (NRU MPEI) they talk about the possibilities of implementing the EFQM Model in the practice of managing a university.

Модели организационной зрелости в течение уже более 30 лет находят широкое применение при решении задач повышения конкурентоспособности и развития образовательных организаций, позволяя на системном уровне осуществлять мониторинг и поддержку обеспечения качества подготовки своих выпускников в интересах ключевых заинтересованных сторон [1]. Изучение практики внедрения подобной модели в НИУ «МЭИ» позволяет оценить достоинства и ограничения возможностей ее применения для управления развитием образовательной организации.

Активное применение современных моделей организационной зрелости вносит огромный вклад в развитие новых инструментов менеджмента в национальных и международных конкурсах, в разработку адаптивных моделей образовательной организации на основе базовых национальных и международных моделей¹. В ряде государств (например в Испании) применение модели и сертификатов Международной организации по стандартизации (ИСО) учитывается в национальных рейтингах образовательных организаций уже более 10 лет [2, 3].

¹ <https://efqm-rus.ru/recognition/successful-organization>, <https://roskachestvo.gov.ru/award>.

КЛЮЧЕВЫЕ ФАКТОРЫ УСПЕХА ДЛЯ САМООЦЕНКИ

Технология проведения организационной диагностики в университете требует дифференцированного подхода на различных уровнях, несмотря на то что методика может быть построена на одной и той же модели [4, 5]. При этом внимание необходимо сфокусировать на нескольких факторах.

Эффективность подхода к самооценке. Сложность методов диагностики и затраты должны быть достаточными для получения желаемого результата, но не избыточными. При высоком уровне затрат следует ожидать низкой эффективности процесса, учитывая,



Ключевые слова: модель, стратегия, самооценка, организационная диагностика.
Keywords: model, strategy, self-assessment, organizational diagnostics.

что диагностика не создает дополнительной ценности, а лишь позволяет понять, где, каким образом можно эту ценность создать и каков будет результат. Учитывая, что используется одна и та же модель для самооценки, необходимо выработать индивидуальную стратегию на каждом организационном уровне. Важно, чтобы модель стала универсальным инструментом как для планирования, так и для диагностики.

Для решения этой задачи в НИУ «МЭИ» реализован трехуровневый подход к самооценке, позволяющий эффективно проводить диагностику как на общеуниверситетском уровне (первый уровень), так и на уровне относительно небольших, но самостоятельных организационных единиц и филиалов (второй уровень), институтов и кафедр (третий уровень).

Росту эффективности способствуют: применение современных ИТ-технологий, искусственного интеллекта; автоматизация диагностических процедур; использование единой структуры показателей деятельности, в первую очередь для оценки подразделений с одинаковыми видами деятельности (институтов и кафедр). В качестве цифрового решения, направленного на организацию процесса планирования и контроля деятельности, включая оценку результативности деятельности научно-педагогических работников, совместно с компанией «ПрофИТПроект» была разработана и введена в эксплуатацию информационная система «Результативность и управление рисками — программа комплексного развития» (ИС «РУР-ПКР»).

Целостность процесса самооценки также является одним из ключевых факторов успеха применения методики. Самооценка должна охватывать ключевые процессы и процедуры в организации как по горизонтали, так и по организационной вертикали. Речь идет об общеуниверситетском уровне, об уровнях филиалов, институтов, кафедр и ключевых направлениях деятельности (например образовательная, исследовательская и инновационная).

Результативность самооценки определяет выбор подходящего способа, который позволит правильно выстроить приоритеты в части улучшений, снизить риски, обусловленные применением более эффективных, но упрощенных организационных подходов [6]. Для этих целей, безусловно, перспективно использование новой Модели EFQM 2020 (далее — Модель), построенной на логике трех вопросов (Почему? Как? Что?), поскольку она согласуется со стратегией и ценностями организации, поддерживая ее приоритетные направления развития. Благодаря гибкости и адаптивности Модели ее можно в равной степени использовать в полном формате как на общеуниверситетском уровне, так и в качестве простой матрицы оценки на уровне филиалов, институтов, кафедр.

Модель EFQM 2020 эффективна для выстраивания программ развития на различных уровнях организации. Структура таких программ может быть выдержана в логике новой модели. Удобство в том, что эта логика может быть использована как для мониторинга



РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ САМООЦЕНКИ ОПРЕДЕЛЯЕТ ВЫБОР ПОДХОДЯЩЕГО СПОСОБА, КОТОРЫЙ ПОЗВОЛИТ ПРАВИЛЬНО ВЫСТРОИТЬ ПРИОРИТЕТЫ В ЧАСТИ УЛУЧШЕНИЙ, СНИЗИТЬ РИСКИ, ОБУСЛОВЛЕННЫЕ ПРИМЕНЕНИЕМ БОЛЕЕ ЭФФЕКТИВНЫХ, УПРОЩЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ПОДХОДОВ



реализации, так и актуализации программ. В структуру программы входят основные разделы стратегии, включая ее обоснование, представление самой стратегии и условий для осуществления, стратегических мероприятий и ключевых процессов, а также важнейших результатов ее реализации, индикаторов операционной деятельности.

Система управления ключевыми процессами основана на процессной структуре деятельности образовательной организации, в которую включены реальные процессы, стратегические мероприятия и процедуры, а также результаты восприятия заинтересованными сторонами, стратегические и операционные. Новая Модель EFQM обеспечивает как непрерывную диагностику процесса реализации стратегии, так и оценку основных результатов.

ГИБКИЕ ПОДХОДЫ К САМООЦЕНКЕ

Следует учитывать, что выявленное в результате самооценки по развернутой структуре подходов большое количество областей для улучшения не всегда позволяет выделить приоритетные для реализации соответствующих программ на уровне университета.

Успешное проведение самооценки обычно занимает достаточно много времени и требует вовлечения в этот процесс высококвалифицированных специалистов организации. Поэтому при самооценке для диагностики небольших подразделений университета (например кафедр) нужны сравнительно простые, эффективные инструменты с использованием Модели, обеспечивающие каскадирование процесса самооценки при меньших затратах времени и ресурсов. Это позволяет решить ряд задач, связанных с интеграцией в систему управления университета отдельных подсистем, например обеспечения качества образования, управления инновационной деятельностью и др.

Традиционно подходы к самооценке на основе Модели EFQM сфокусированы на ее применении на организационном уровне. Для этих целей в НИУ «МЭИ» прорабатывалось внедрение улучшенной бизнес-матрицы EFQM для уровня «Признание EFQM» с использованием полной структуры критериев модели, включая их составляющие.

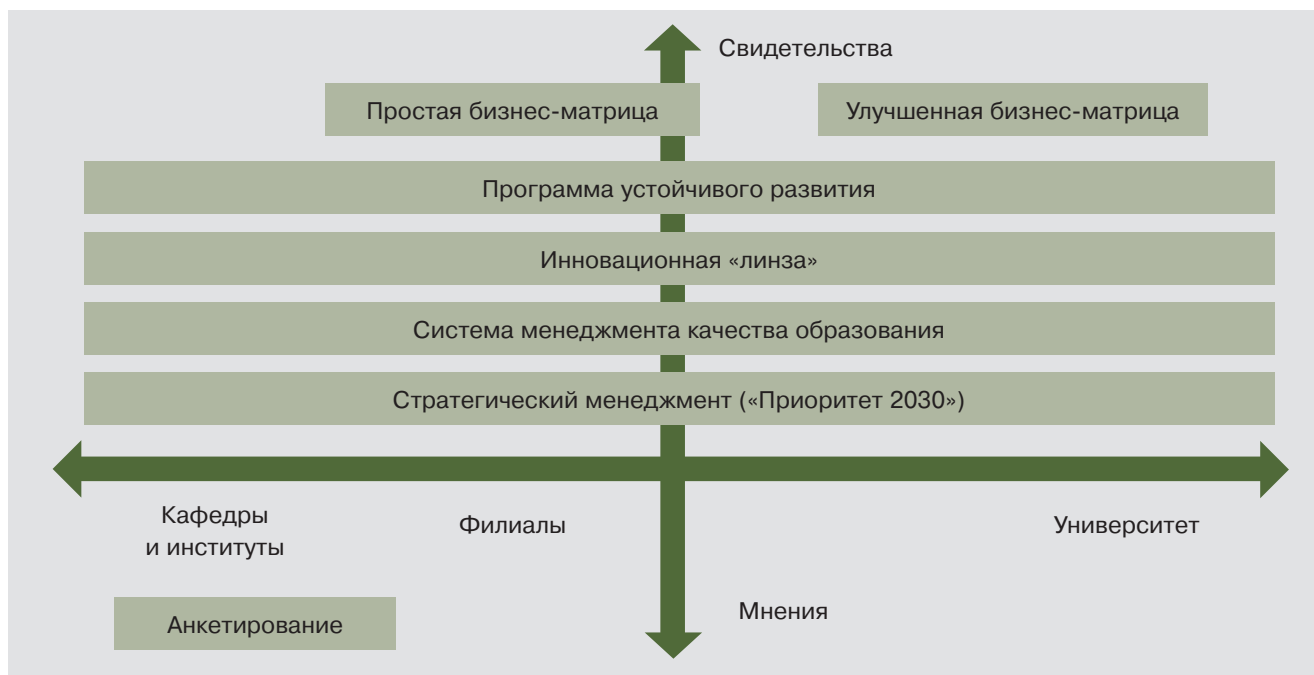


Рис. 1. Уровни самооценки

Применение облегченных подходов к самооценке (соответствуют уровням «Квалификация» и «Валидация» EFQM), как правило, связано с уровнем организационной зрелости. Вместе с тем самооценка отдельных бизнес-единиц (или филиалов) и подразделений организации частично затрагивается только на общеорганизационном уровне. Это существенно ограничивает применение развитых диагностических методов на различных уровнях организации.

Университет применяет гибкие подходы к самооценке (рис. 1). Самооценка на университетском уровне основана на улучшенной бизнес-матрице EFQM, которая подразумевает оценку подходов по всем составляющим критериям Модели. Этот процесс аналогичен применяемому на уровне Recognized by EFQM. Для самооценки филиалов применяется простая бизнес-матрица на основе семи базовых критериев (уровень Qualified by EFQM). Это позволяет существенно снизить затраты на самооценку, обеспечить гибкость при определении области планирования и мониторинга в зависимости от уровня делегирования полномочий и задач.

На третьем уровне происходит самооценка кафедр и институтов, которая поддерживается через разработку программ комплексного развития подразделений с использованием анкет, созданных по критериям Модели.

При внедрении инструментов самооценки в практику работы университета ставилась задача, используя методологию организационного моделирования, создать трехуровневую вложенную структуру моделей (кафедр и институтов — филиалов — университета). В рамках этой структуры разработанные модели использовались в качестве основы для формирования программ комплексного развития на период 2019—2024 гг. на различных организационных уровнях.

Входными данными для планирования стали: распределение ответственности по критериям и уровням управления; структура показателей, включая стратегические, показатели мониторинга эффективности и ключевые операционные, показатели восприятия заинтересованных сторон. На более низких уровнях управления владельцы подходов устанавливают свои индикаторы стратегических мероприятий, которые поддерживают показатели программы развития на уровне университета.

Методика применяется как на этапе разработки программ развития, так и для управления и мониторинга показателей эффективности и стратегических показателей НИУ «МЭИ», через основанную на критериях Модели систему обеспечивающих и поддерживающих их достижение процессов и проектов на всех трех уровнях управления университетом. Это способствует реализации схемы управления: **университет — (филиал) — институт — кафедра**.

На общеуниверситетском уровне с целью поддержки общей стратегии университета кроме подхода, основанного на стандартах ИСО 9001, развиваются новые, базирующиеся на системе «линз» EFQM. Это позволяет сфокусироваться на развитии таких ключевых направлений, как управление инновационной деятельностью и обеспечение устойчивости организации.

ТРЕХУРОВНЕВОЕ СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ И САМООЦЕНКА В НИУ «МЭИ»

Стратегическое планирование и самооценка на уровне университета реализуются на основе комплексной детальной самооценки на базе полной структуры критериев Модели, что обеспечивает макровзгляд на деятельность вуза.

Первую самооценку университет провел в 2015 г., применяя на первом этапе модель Премии Правительства РФ в области качества, лауреатом которой стал в 2016 г. В 2017 г. НИУ «МЭИ» становится лауреатом Премии СНГ за достижения в области качества. С этого же года в университете применяется Модель EFQM.

По итогам самооценки в 2017 г. НИУ «МЭИ» выделил 75 подходов в своей деятельности по пяти критериям «Возможности» Модели EFQM. В результате проведенной самооценки была сформирована схема процессов верхнего уровня, структурированная по основным направлениям деятельности университета. Применение оценочной системы Модели обеспечило актуализацию структуры процессов, установив ясные критерии для их оценки на основе логики RADAR.

Выделение стратегических тем в модели НИУ «МЭИ» ориентировано на управление ключевыми направлениями деятельности, критически важными для развития университета (инновационная активность, управление качеством образования и ряд других).

Оценочная система на основе критериев Модели стала базой при разработке программ комплексного развития (ПКР) на всех уровнях университета. При этом входные данные: распределение ответственности по критериям и уровням управления; структура показателей ПКР, включая показатели мониторинга эффективности и стратегии университета. На более низких уровнях управления исполнители по мероприятиям устанавливают свои индикаторы, которые поддерживают показатели ПКР университета.

Методика применяется на этапе разработки ПКР для управления и мониторинга показателей эффективности, стратегических показателей НИУ «МЭИ» через основанную на критериях Модели систему обеспечивающих и поддерживающих их достижение процессов и проектов на трех уровнях управления университетом:

университет — институт — кафедра или университет — филиал — кафедра.

На уровне университета осуществляется:

- разработка комплексной программы развития и стратегических проектов;
- обеспечение взаимодействия с внешними организациями;
- содействие в ресурсном обеспечении проектов;
- поддержка проектного офиса и управление реализацией общеуниверситетских проектов;
- контроль за показателями эффективности, реализации стратегии и проектов.

Применение Модели EFQM 2020 дает новое качество процессу разработки и внедрения программ развития.

Программа включает в себя четыре основных раздела, ее структура представлена на рис. 2.

Первый раздел содержит описание текущего состояния и организационного контекста, ключевых результатов развития за предыдущий период, имеющихся заделов, ресурсов, конкурентные преимущества, а также основные ограничения и вызовы. В разделе представлены ключевые стратегические заявления и целевая модель («Университет 3.0» — образование, наука, инновации), стратегическое позиционирование университета и вызовы.

Во втором разделе («Направление», два критерия — «Цель, Видение и Стратегия» и «Организационная культура и лидерство») представлены подходы по формированию и управлению целевой моделью университета, основные направления развития университета, включая политику и стратегии в образовательной, исследовательской и инновационной деятельности, обеспечение условий по формированию цифровых компетенций обучающихся, молодежную политику, политику в области управления персоналом, цели по развитию инфраструктуры, финансовому, ресурсному

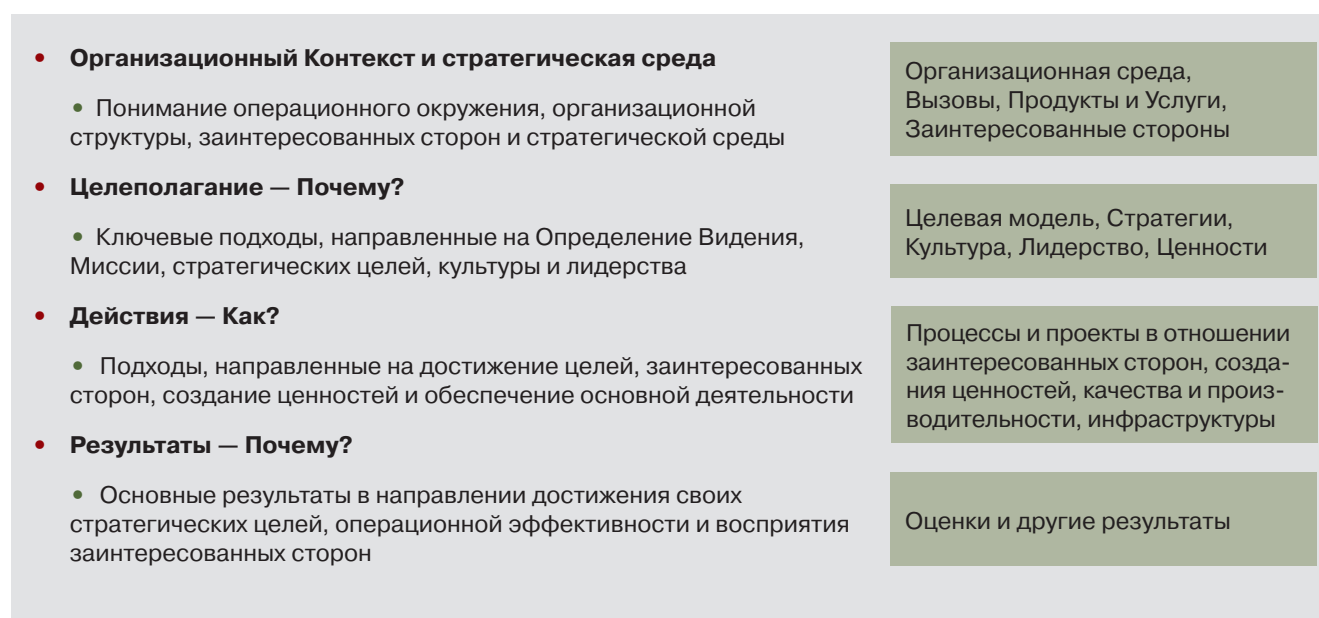


Рис. 2. Структура Программы комплексного развития

обеспечению стратегических целей по основным видам деятельности. Также уделяется внимание целям по развитию системы управления университетом и процессам цифровой трансформации.

Третий раздел содержит структурированные по критериям Модели («Вовлечение заинтересованных сторон», «Создание устойчивой ценности», «Управление результативностью и трансформацией») мероприятия и подходы, развиваемые университетом для реализации стратегических направлений деятельности.

Четвертый раздел программы «Результаты» включает в себя стратегические результаты, индикаторы восприятия заинтересованными сторонами, индикаторы стратегических мероприятий.

Достоинством разработанной структуры программы комплексного развития является возможность ее использования для целей диагностики и совершенствования деятельности университета, причем на различных уровнях управления.

В филиалах был реализован подход, обеспечивающий планирование и быструю диагностику на основе базовых критериев Модели EFQM 2020. Причем модели, заложенные в основу программ развития филиалов, включали в себя подходы только стратегической направленности, то есть применение новой Модели было сфокусировано на управлении развитием. Это обеспечило относительную компактность и гибкость структуры модели, в фокусе внимания которой — стратегические результаты и индикаторы стратегических мероприятий. Это сузило диапазон использования Модели, но позволило реализовать на практике стратегическую «линзу».

В развитие модельного подхода к менеджменту образовательной организации в университете в 2021 г. был разработан сфокусированный («линзовый») подход к управлению и совершенствованию инновационной деятельности. Методика допускает возможность его применения и к другим стратегическим направлениям в университете. В его основе лежит выделение ограниченного (обычно до трех) числа подходов, структурированных по таким направлениям, как целеполагание, поддержка организационной культуры и лидерства, взаимодействие и вовлечение в эту деятельность

заинтересованных сторон, реализация стратегического направления, его системная и ресурсная поддержка и мониторинг результатов обратной связи, стратегических показателей и индикаторов ключевых мероприятий и процессов по стратегическому направлению.

При разработке моделей на уровне отдельных подразделений университета (например институтов и кафедр) часть подходов верхнего уровня каскадируется на кафедральный (или институтский) уровень, а часть поддерживается только на верхнем уровне управления. По этой причине отдельные составляющие критериев Модели на уровне кафедры не применяются.

Такой упрощенный подход к самооценке позволяет относительно легко адаптировать общую модель университета для ее использования в качестве основы построения программ развития институтов и кафедр. В процессе моделирования каждому критерию «Возможности», который определяет ту или иную область деятельности, сопоставляется уникальный набор подходов (процессов, проектов, инициатив и т.п.), присущий институту или кафедре, а каждому критерию «Результаты» — уникальный набор результатов для оценки деятельности подразделения. В рамках модели более низкого уровня (для институтов и кафедр) возможны пробелы в деятельности по тому или иному критерию, что свидетельствует о делегировании этой деятельности на более высокий уровень (например университета).

На уровне **института** осуществляется:

- реализация университетских стратегий и проектов в области образования и воспитательной работы;
- разработка и реализация комплекса межкафедральных мероприятий в рамках университетских проектов;
- содействие кафедрам во взаимодействии с внешними организациями.

На уровне **кафедры** осуществляется:

- реализация университетских стратегий и проектов;
- разработка и реализация комплексных мероприятий в рамках университетских проектов;
- контроль за индикаторами выполнения кафедральных мероприятий.



Рис. 3. Годовой цикл управления программами развития кафедр

Структура программы развития повторяет базовую структуру критериев модели, используемой для проведения самооценки. Основные этапы управления программами развития на уровне институтов и кафедр представлены на рис. 3. На этапе целеполагания определяются ключевые показатели мониторинга эффективности деятельности кафедр как составляющие показателей развития университета. При разработке программы создается целостная и актуальная модель развития кафедры, обеспечивается возможность каскадирования программы развития вуза на уровень ключевых направлений, институтов и кафедр, осуществляется интеграция стратегического и оперативного планирования НИУ «МЭИ» и его ключевых подразделений.

На следующем этапе (реализации) устанавливаются простые и понятные взаимосвязи между мероприятиями (действиями) на различных уровнях и ожидаемыми результатами, поддерживается системный подход к совершенствованию деятельности. Годовой цикл работы кафедр завершается анализом и оценкой достигнутых результатов, а также актуализацией программ развития.

НОВАЯ МОДЕЛЬ КАК ИНСТРУМЕНТ ДЛЯ УПРАВЛЕНИЯ БУДУЩИМ УНИВЕРСИТЕТА

Применение Модели в образовательной организации направлено в первую очередь на управление и мониторинг программ развития.

Достоинства модельного подхода связаны с возможностями:

- использования структуры модели в качестве инструмента для стратегического планирования, в том числе понимания стратегической среды, формирования видения, цели, стратегии, ценностей и организационной культуры, стратегических мероприятий и проектов, фокусируя внимание на создание устойчивой ценности для своих заинтересованных сторон и достижение результативности;
- обеспечения гибкости использования инструмента для стратегического менеджмента согласованно на различных организационных уровнях, при этом методика может быть адаптирована к сложности стратегической среды;
- сочетания в рамках одного метода возможности планирования, достижения стратегических целей, организационной диагностики, актуализации стратегии, непрерывных улучшений и трансформации;
- формирования и управления функциональными стратегиями и стратегиями по ключевым направлениям.

РАССМОТРЕННАЯ ПРАКТИКА ВНЕДРЕНИЯ МОДЕЛИ EFQM В НИУ «МЭИ» ПОЗВОЛЯЕТ СДЕЛАТЬ ВЫВОД О ЦЕЛЕСОБРАЗНОСТИ ЕЕ ПРИМЕНЕНИЯ ПРИ ФОРМИРОВАНИИ ЭФФЕКТИВНОЙ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ СТРАТЕГИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.



ЛИТЕРАТУРА

1. Кочетов А.И., Карабасов Ю.С., Соловьев В.П., Дубровина Л.А., Блинова О.В., Кочетов Д.А., Крупин Ю.А., Сафонов А.А., Брюханов Д.Ю. Через формирование независимой оценки деятельности образовательных организаций к признанию качества на отечественном и международном уровне // Качество и жизнь. — 2016. — № S4 (12). — С. 244–262.
2. Organisation of the educational system in Spain. Educational, Audiovisual&Culture Executive Agency, Madrid, 2011. — 509 p.
3. The Structure of the European Education Systems (2018/19). Luxemburg, 2018 — 40 p.
4. The Excellence Model: EFQM. Brussels Representative Office, EFQM, 2013. — 34 p.
5. The EFQM Model 2020: EFQM. Brussels Representative Office, EFQM, 2019. — 50 p.
6. Акатов Н.Б., Сафонов А.А., Брюханов Д.Ю. Модель совершенства: создание основ эффективной организационной диагностики // Экономика и предпринимательство. — 2015. — № 12–3 (65–3). — С. 691–697.

REFERENCES

1. Kochetov A.I., Karabasov Yu.S., Soloviev V.P., Dubrovina L.A., Blinkova O.V., Kochetov D.A., Krupin Yu.A., Safonov A.A., Bryukhanov D.Yu. Through the formation of an independent assessment of the activities of educational organizations to the recognition of quality at the domestic and international level. *Kachestvo i zhizn'* [Quality and life], 2016, no. S4 (12), pp. 244–262 (in Russian).
2. Organization of the educational system in Spain. Educational, Audiovisual&Culture Executive Agency, Madrid, 2011, 509 p.
3. The Structure of the European Education Systems (2018/19). Luxemburg, 2018, 40 p.
4. The Excellence Model: EFQM. Brussels Representative Office, EFQM, 2013, 34 p.
5. The EFQM Model 2020: EFQM. Brussels Representative Office, EFQM, 2019, 50 p.
6. Akatov N.B., Safonov A.A., Bryukhanov D.Yu. Excellence Model: Creating the Foundations for Effective Organizational Diagnostics. *Ekonomika i predprinimatelstvo* [Economics and Entrepreneurship], 2015, no. 12–3 (65–3), pp. 691–697 (in Russian).



Николай Дмитриевич РОГАЛЕВ — доктор технических наук, профессор, ректор ФГБОУ ВО «НИУ «МЭИ», лауреат Премии Правительства РФ в области науки и техники, в области образования, почетный работник сферы образования РФ;

Сергей Вячеславович БЕЛОУСОВ — кандидат технических наук, доцент, проректор по цифровой трансформации ФГБОУ ВО «НИУ «МЭИ»;

Илья Львович РУСАКОВ — заместитель директора программы развития, начальник отдела интегрированной системы менеджмента качества ФГБОУ ВО «НИУ «МЭИ»;

Анатолий Александрович САФОНОВ — кандидат физико-математических наук, директор АНО «Центр консалтинга и оценки ВОК», менеджер программ EFQM в России, тренер по подготовке ассессоров

Nikolay Dmitrievich ROGALEV — Doctor of Engineering Sciences, Professor, Rector of the Federal State Budgetary Educational Institution NRU MPEI, laureate of the Prize of the Government of the Russian Federation in the field of science of technology and in the field of education, honorary worker of the sphere of education of the Russian Federation;

Sergey Vyacheslavovich BELOUSOV — Candidate of Engineering Sciences, Associate Professor, Vice-Rector for Digital Transformation of the Federal State Budgetary Educational Institution NRU MPEI;

Ilya Lvovich RUSAKOV — Deputy Director of the Development Program of the Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education NRU MPEI, Head of the Department of the Integrated Quality Management System of the Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education NRU MPEI;

Anatoly Alexandrovich SAFONOV — Candidate of Physical and Mathematical Sciences, Director of the Center for Consulting and Evaluation of the ROQ, manager of EFQM programs in Russia, trainer for the training of assessors