

## РАЗВИТИЕ И ПРИМЕНЕНИЕ МОДЕЛИ EFQM ДЛЯ САМООЦЕНКИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НЕГОСУДАРСТВЕННОГО ВУЗА

**АННОТАЦИЯ.** В статье представлен опыт реализации концепций, критериев, методики оценки соответствия критериям модели делового совершенства EFQM (Европейского фонда менеджмента качества) для самооценки негосударственного высшего учебного заведения. Приведены и дополнены понятия самооценки деятельности как в организации, в общем, так и высшего учебного заведения, в частности. Предпринята попытка модификации весового баланса модели EFQM с позиции значимости и количества суб-критериев модели EFQM, предложенных для негосударственного вуза. Описана специфика реализации самооценки деятельности негосударственного вуза на примере НОУ ВПО «Восточно-Сибирский институт экономики и права». Представлены результаты анкетных данных респондентов по четырем кадровым группам (проректоры, деканы, заведующие кафедрами и руководители структурных подразделений). Высказывается также предположение о том, что имеет место высокая степень несовершенности информационно-коммуникационных потоков как в целом по вузу, так и в его отдельных бизнес-процессах.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА.** Модель EFQM; самооценка; негосударственный вуз; качество.

**ИНФОРМАЦИЯ О СТАТЬЕ.** Дата поступления 18 мая 2015 г.; дата принятия к печати 30 июня 2015 г.; дата онлайн-размещения 24 июля 2015 г.

## DEVELOPMENT AND APPLICATION OF THE EFQM MODEL FOR SELF-ASSESSMENT OF ACTIVITIES OF NON-STATE ACADEMIC INSTITUTION

**ABSTRACT.** The article presents the experience of implementing concepts, criteria, assessment methods for correspondence with criteria of the business perfection model EFQM (European Fund of Quality Management) for self-assessment of a non-state academic institution/university. It brings forth and extends the concept activity self-assessment both in an organization, in general, and in an academic institution, in particular. An effort is made to modify the weight balance of the EFQM model in view of significance and the number of sub-criteria for the EFQM model offered for a non-state university. The article describes the specificity of implementing activity self-assessment of the non-state university using the higher education institution «East-Siberian Institute of Economics and Law». It presents the results of respondents' personal data in four personnel groups (vice-rectors, deans, heads of chairs and managers of structural departments). It also makes an assumption of presence of high-degree imperfection of information flows both at the university, in general, and in its separate business processes.

**KEYWORDS.** EFQM model; self-assessment; non-state academic institution; quality.

**ARTICLE INFO.** Received May 18, 2015; accepted June 30, 2015; available online July 24, 2015.

В настоящее время вопрос разработки и внедрения в вузах системы менеджмента качества (СМК) является актуальным. Право выбора модели СМК предоставляется самому вузу в силу того, что сертификация на соответствие каким-либо требованиям является добровольной. В основе разработки систем менеджмента качества образовательного учреждения лежат следующие модели:

- международные стандарты ИСО серии 9000, в том числе ГОСТ ISO 9001-2011<sup>1</sup>;
- модели делового совершенства EFQM (Европейского фонда менеджмента качества);
- стандарты ENQA (Европейской ассоциации по гарантии качества высшего образования);
- типовая модель системы качества образовательной организации;
- стандарты и принципы гарантии качества для стран Азиатско-Тихоокеанского региона (принципы Чиаба);
- премия Правительства РФ в области качества и др.

Наиболее распространенными на территории РФ, в том числе и для высших учебных заведений, являются стандарты ИСО серии 9000, построенные на процессном подходе. Типовая модель, которую рекомендует Министерство образования и науки РФ для вузов России, представляет собой упрощенную версию требований стандартов ИСО серии 9000. Развивая идею разработки и внедрения СМК вуза, необходимо умело сочетать стандарты и принципы менеджмента качества, реализуемые в мире, в том числе в России и Европе. Европейский подход полностью построен на принципах, связанных с удовлетворенностью потребителей качеством предоставляемых услуг. Представители более 300 европейских университетов давно определили качество как краеугольный камень создания единого образовательного пространства. Качество образования и подходы к его определению — предмет широких общественных дискуссий в современной России. По словам Т. Г. Озерниковой и Д. В. Братищенко, «Именно на повышение качества образования направлены многочисленные новации Минобрнауки РФ, включая мониторинг эффективности вузов» [11].

Рост конкуренции, развитие рыночных принципов в сфере образования, вхождение России в европейское образовательное пространство и многое другое еще более повышают актуальность изучения внешней среды, управления изменениями вуза и удовлетворения непрерывно меняющихся запросов потребителей. Ориентация на потребителей в процессе повышения качества оказания образовательных услуг позволяет не только проводить диагностику образовательного процесса [4], но и вырабатывать шаг за шагом эффективный механизм управления им [1].

После внедрения системы менеджмента качества вуз ищет пути совершенствования и оценки своей деятельности в сравнении с лучшими мировыми образцами. Модель EFQM Европейского фонда менеджмента качества является моделью, в соответствии с которой можно проводить самооценку и совершенствование деятельности негосударственного вуза. В основу модели EFQM положен принцип постоянного совершенствования качества через проведение системных преобразований. Система EFQM предусматривает три этапа признания, к которым относят:

- стремление к совершенству;
- признанное совершенство;
- награда за совершенство — Европейская премия качества.

Первые два уровня доступны членам EFQM и другим организациям. Уровень «Стремление к совершенству» предназначен для организаций, настроенных на поиск путей постоянного совершенствования, и построен на реализации проектно-ориентированной системы менеджмента качества. На уровень «Признанное совершенство» могут претендовать организации, которые уже реализовали принципы и методы EFQM в оценке качества. Третий уровень «Награда за совершенство» может быть доступен только европейской организации или интернациональной компании с преобладанием в ней европейского бизнеса.

Первым уровнем, позволяющим получить опыт самооценки системы менеджмента качества вуза в соответствии с требованиями EFQM, является уровень «Стремление к совершенству», который основан на девяти критериях: лидерство, персонал, политика и стратегия, партнерство и ресурсы, процессы и услуги, результаты для персо-

<sup>1</sup> ГОСТ ISO 9001-2011. Системы менеджмента качества. Введ. 01.01.2013. М. : Стандартинформ, 2012. 34 с.

нала, результаты для потребителя, результаты для общества, ключевые результаты. Оценка каждого критерия проводится в соответствии с методикой самооценки Европейского фонда менеджмента качества, который предусматривает:

- обращение руководителя к персоналу с указанием цели проведения оценки;
- разработку анкеты с включением вопросов по всем девяти критериям оценки;
- проведение анкетирования персонала на условиях анонимности и добровольности;
- статистическую обработку анкет, формирование диаграммы Парето;
- формирование предложений и рекомендаций персонала по улучшению деятельности вуза в разрезе критериев;
- определение сильных и слабых сторон деятельности вуза, структурированных по девяти критериям модели Совершенства EFQM;
- разработку проектов действий по улучшению качества и их реализация;
- формирование отчета о полученных результатах улучшения качества и его оценку валидатором EFQM.

Принципы и методы модели EFQM также могут применяться и в стратегическом развитии вуза [10], когда осуществляется оценка эффективности управленческого потенциала и зрелости системы менеджмента относительно эталонного уровня.

**Концепция самооценки для вуза.** ГОСТ Р ИСО 9004-2010 «Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации. Подход на основе менеджмента качества» определяет самооценку как всесторонний и систематический анализ деятельности организации и показателей степени ее зрелости, итогом которой является мнение или суждение о результативности и эффективности организации и уровне зрелости системы менеджмента качества<sup>1</sup>.

Ввиду того, что инструменты, цели, задачи самооценки деятельности организации и ее последствия всегда разные, следует определиться, что мы будем понимать под самооценкой деятельности вуза в системе менеджмента качества. Существуют определенные подходы к определению самооценки:

- сопоставительный анализ по сравнению с лучшими организациями, моделями или эталоном, при этом бывает сложно выбрать объект для сравнения. Применительно к вузам при выборе эталона могут быть использованы критерии государственной аккредитации, также широко используются данные различных рейтингов учебных заведений, в том числе по типу и виду учебного заведения, профилю деятельности, субъекту и федеральному округу РФ, по международным рейтингам;
- инструмент деятельности организации при участии в различных конкурсах в области качества, применение которого определено требованиями к участникам. При этом требования к конкурсной документации являются четко определенными, а участники конкурса стремятся продемонстрировать лучшие свои достижения. По нашему мнению, это не позволяет в полной мере реализовать метод самооценки для выявления актуальных и объективных для вуза направлений развития;
- метод диагностики состояния организации и перспектив ее дальнейшего развития. Такой подход дает возможность определить лишь только фактическое состояние системы, а также выявить изменения по сравнению с предыдущим периодом и сделать выводы о предпосылках развития. Принципы опережающего развития и ориентации на развитие приоритетных направлений в деятельности вуза с точки зрения управления качеством при таком подходе практически не учитываются;
- один из этапов совершенствования деятельности организации, что является, несомненно, обобщающим подходом ранее изложенных определений. С позиции главных целей самооценки — получение объективных данных, основанных на фактах, ориентация на передовой опыт, вовлечение персонала в управление качеством, а также использование полученных результатов для совершенствования деятельности организации [12].

<sup>1</sup> ГОСТ Р ИСО 9004-2010. Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации. Подход на основе менеджмента качества. Введ. 23.11.2010. М. : Стандартиформ, 2001. 46 с.

В перечень приведенных определений самооценки следует добавить еще два:

– самооценка — осуществление самообследования, т. е. процедуры внутреннего оценивания, анализа, оценки и обобщения результатов образовательной деятельности для дальнейшего совершенствования и развития. Это определение затрагивает все стадии самооценки и указывает цель самооценки — дальнейшее совершенствование. Однако данное определение не является полным, так как ориентировано лишь только на образовательную деятельность, не включая научную, воспитательную и другие виды деятельности вуза;

– самооценка — всесторонний, регулярный и систематический анализ деятельности вуза и его результатов в отношении модели совершенства EFQM. Учитывая принципы модели EFQM, можно сделать вывод о том, что данное определение содержит целевую установку проведения самооценки с целью выявления путей совершенствования каких-либо аспектов деятельности вуза, касающихся удовлетворения потребителей, персонала и общества.

Из литературы нам известны также и другие источники, позиционирующие самооценку среди родственных инструментов и формирующие ее теоретическую базу как самостоятельного инструмента совершенствования системы управления [3; 6; 7].

Следовательно, на наш взгляд, самооценка представляет собой комплексный, регулярный и систематический анализ процессов и результатов деятельности вуза с целью выявления и реализации резервов совершенствования, которые влияют на уровень удовлетворенности потребителей, общества и персонала качеством предоставляемых услуг. Следовательно, метод самооценки является важнейшим инструментом непрерывного совершенствования деятельности любого учреждения высшего профессионального образования. При ее реализации используются различные методы, среди которых наибольшее распространение получили методы экспертных оценок, осуществляемых посредством анкетирования.

В методике самооценки, предлагаемой EFQM, применяемой для получения исходной информации при определении областей возможных улучшений СМК вуза как части его интегрированной системы управления, используется метод анкетирования по 100%-ной (балльной) шкале оценки критериев и входящих в них элементов [2; 8]. В этой шкале 0 % баллов указывают на то, что, по мнению респондента (эксперта), деятельность вуза в данном направлении еще не началась, а 100 % баллов подтверждают, что деятельность полностью осуществляется. Данная шкала была дополнена нами привычной интерпретацией оценки в баллах, где 0 — 0 %; 1 — 25 %; 2 — 50 %; 3 — 75 %; 4 — 100 % соответственно.

Результаты анкетирования содержатся в исходной информации, которая дает возможность проводить анализ фактического состояния и определять перспективы развития объекта исследования. Результаты самооценки используются для совершенствования текущей деятельности организации, а также могут быть представлены при проведении различных процедур, связанных с внешними аудитам.

Адаптируя рекомендуемую EFQM анкету применительно к высшему учебному заведению, нами практически была разработана анкета, позволяющая провести опрос персонала негосударственного вуза по актуальным для системы менеджмента качества аспектам в контексте управления организационными изменениями. Были внесены также изменения в оценочные показатели модели, девять критериев которой объединяют 76 составляющих: 44 вопроса в критериях группы «Возможности» (8 — в критерии «Лидерство»; 11 — «Персонал»; 6 — «Стратегия»; 9 — «Партнерство и ресурсы»; 10 — «Процессы, продукция и услуги») и 32 в критериях группы «Результаты» (по 9 в критериях «Результаты для потребителей» и «Результаты для персонала»; 6 — «Результаты для общества»; 8 — «Ключевые результаты»).

Таким образом, при организации самооценки в негосударственном вузе и формировании анкеты с учетом принципов EFQM вопросы рекомендуемой EFQM анкеты адаптированы применительно к вузовской специфике, что позволит получить более адекватные ответы при минимальных разъяснениях персоналу степени важности объективных оценок.



**Расчетные коэффициенты весомости.** Как уже было отмечено, рекомендуемая анкета EFQM была модифицирована с целью учета специфики происходящих в негосударственном вузе бизнес-процессов. В модели EFQM процентное соотношение средних оценок в баллах между критериями имеет определенное распределение (рис. 1) [2; 5; 8; 9]. Следовательно, весовые коэффициенты для подсчета общего числа баллов распределяются таким образом: 1 — «Лидерство»; 0,9 — «Персонал»; 0,8 — «Стратегия»; 0,9 — «Партнерство и ресурсы»; 1,4 — «Процессы, продукция и услуги»; 0,9 — «Результаты для персонала»; 2 — «Результаты для потребителей»; 0,6 — «Результаты для общества»; 1,5 — «Ключевые результаты»). Предложенные нами адаптированные для негосударственного вуза анкеты содержат большее количество субкритериев, что является прямой предпосылкой для корректировки весовых коэффициентов, сохраняя при этом базовый баланс модели EFQM.

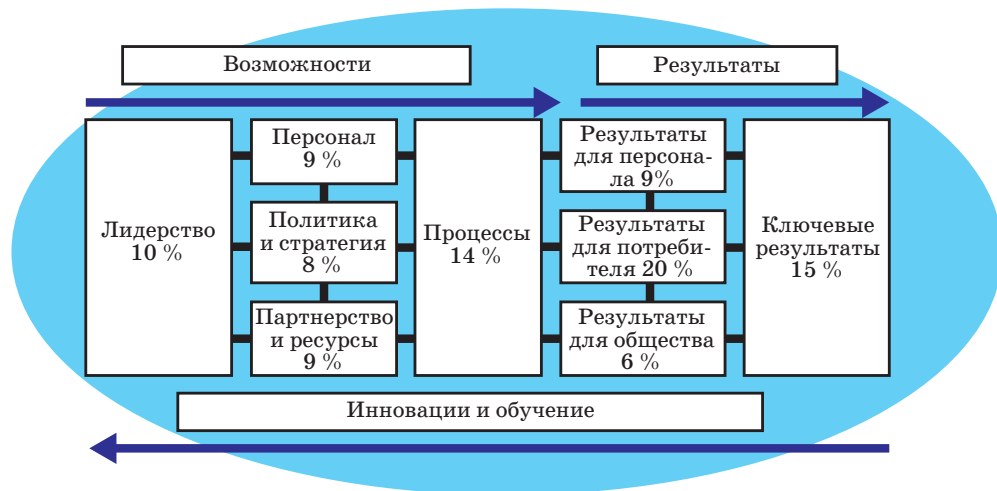


Рис. 1. Модель EFQM

Новые весовые коэффициенты назначаем согласно значимости критериев для негосударственного вуза, которые прямо определяются из количества субкритериев (вопросов в анкете, о которых было подробно сказано в п. «Концепция самооценки для вуза» настоящей работы) в каждом из них. Таким образом, весовой баланс модели EFQM был нами изменен соответственно уровню значимости критериев, которые и определяются числом субкритериев, входящих в него (рис. 2).



Рис. 2. Модификация весового баланса в модели EFQM для негосударственного вуза

Результаты самооценки негосударственного вуза (на примере НОУ ВПО «Восточно-Сибирский институт экономики и права»). После проведения анкетирования в НОУ ВПО «Восточно-Сибирский институт экономики и права» нами был проведен анализ результатов, на базе которых строились диаграммы по девяти критериям предложенной нами модели (см. рис. 2). Для кадровой группы «Проректоры» общая оценка в баллах составила 656 из 1000, 320 — в критериях группы «Возможности» и 336 — в критериях группы «Результаты». На рис. 3 представлено распределение оценок в модели по каждому критерию данной группы.



Рис. 3 Диаграмма результатов анализа кадровой группы «Проректоры»

Аналогичный анализ результатов анкетирования на экспертном уровне проводился для трех других кадровых групп «Деканы» (рис. 4а), «Заведующие кафедрами» (рис. 4б) и «Руководители структурных подразделений» (рис. 4в).

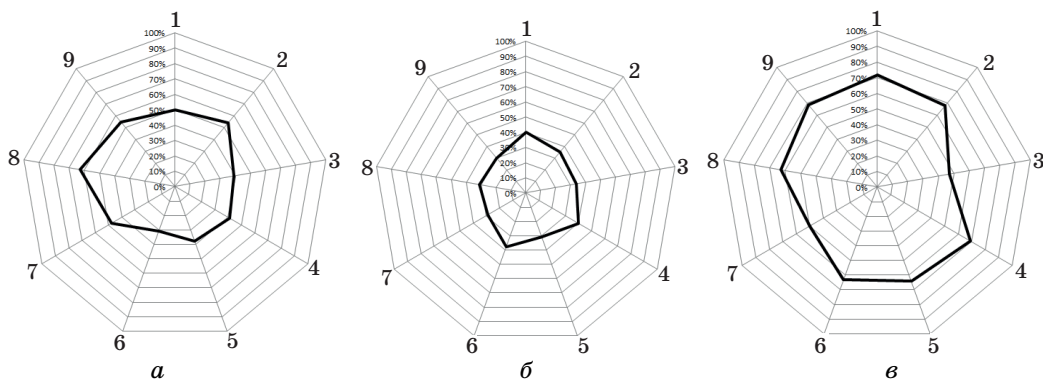


Рис. 4. Диаграммы результатов анализа на экспертном уровне:  
а — деканы; б — заведующие кафедрами;  
в — руководители структурных подразделений

Стоит отметить, что уровень положительных оценок работы вуза уменьшается по мере снижения основной управленческой ступени экспертов (см. рис. 4), в то время как результаты опроса группы экспертов «Руководители структурных подразделений» незначительно отличаются от экспертов кадровой группы высшего руководства (рис. 5).

Явление, которое иллюстрирует диаграмма, приведенная на рис. 5, требует дальнейшего изучения, а его анализ будет освещаться в последующих работах авторов. На данном же этапе было сделано предположение о том, что эксперты из кадровой группы «Руководители структурных подразделений» не полностью владеют какой-либо информацией о бизнес-процессах, происходящих в НОУ ВПО «Восточно-Сибирский институт экономики

и права». Нами также представлена общая оценка текущей деятельности вуза в баллах по адаптированной модели (рис. 6). Критерии групп «Возможности» и «Результаты» получили приблизительно равную суммарную оценку: 258 и 262 баллов соответственно.



Рис. 5. Совмещенная диаграмма результатов анализа на экспертов НОУ ВПО «Восточно-Сибирский институт экономики и права»

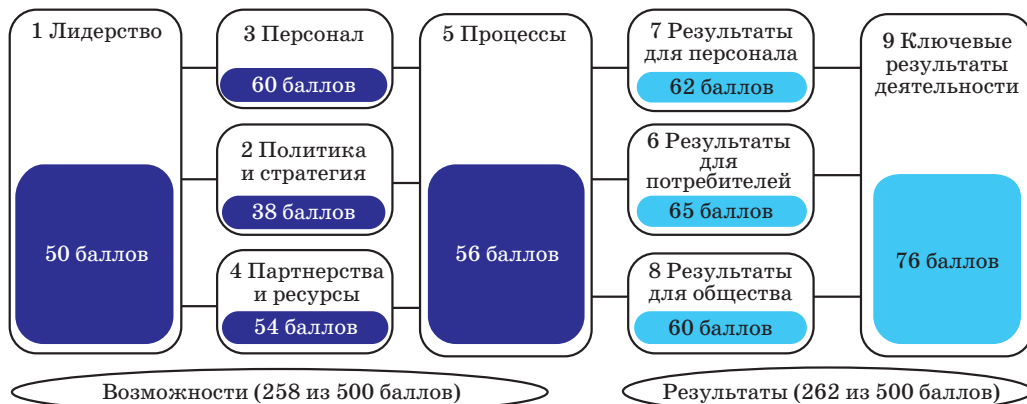


Рис. 6. Общая балльная оценка НОУ ВПО «ВСИЭП»

Таким образом, проведенная самооценка негосударственного вуза позволила выявить ряд направлений по совершенствованию функционирующих бизнес-процессов НОУ ВПО «Восточно-Сибирский институт экономики и права». Следующим шагом должно стать определение приоритетов улучшений в деятельности негосударственного вуза. В процессе самооценки выявлены области деятельности, в которых возможно ввести улучшения, начиная с проблем, требующих стратегических решений, и заканчивая конкретными задачами, решаемыми в оперативном порядке. В связи с этим возникает необходимость определить направления, развитие которых играет наиболее важное значение в деятельности негосударственного вуза. К наиболее значимым факторам, влияющим на выбор таких направлений, помимо низкой количественной оценки могут быть отнесены: состояние внешней среды (наличие конкурентов на рынке образовательных услуг, развитие партнерских отношений с работодателями и т. д.); специфика деятельности вуза; ограниченность ресурсов; цели совершенствования тех или иных направлений деятельности.

В заключении отметим, что жизнь не стоит на месте. Меняются взгляды и подходы к менеджменту, появляются новые методы и инструменты повышения его

эффективности деятельности вузов, однако применение такого инструмента как самооценка, безусловно, дает мощный стимул для дальнейшего развития и совершенствования деятельности.

Предлагаемый инструмент носит универсальный характер и может применяться не только в сравнительно небольшом институте, но и в крупных университетах для самодиагностики отдельных факультетов и институтов, входящих в его состав. Самооценка и выбор путей совершенствования на основе ее результатов является актуальным направлением, необходимым для образовательных организаций любого размера, форм собственности и сфер деятельности. При этом непрерывное совершенствование с применением различных методов и инструментов модели EFQM дает возможность их руководству планомерно улучшать качество бизнес-процессов вуза по всем девяти критериям модели делового совершенства.

### Список использованной литературы

1. Васильева А. Н. Система управления персоналом в условиях внедрения системы менеджмента качества / А. Н. Васильева, И. Г. Носырева // Современные тенденции развития экономики, управления и права : сб. материалов ежегод. междунар. науч. конф. — СПб., 2012. — С. 93–101.
2. Вылгина Ю. В. Применение модели EFQM для самооценки деятельности вуза / Ю. В. Вылгина, Д. В. Маслов // Менеджмент сегодня. — 2009. — № 3. — С. 176–191.
3. Гусева И. К. Самооценка — инструмент непрерывного совершенствования деятельности вузов / И. К. Гусева // Перспективы развития высшего экономического образования: материалы науч.-практ. конф., Иркутск, 25–26 мая 2000 г. — Иркутск : Изд-во БГУЭП, 2000. — С. 41–43.
4. Маслов Д. Оценка качества образовательных процессов ИГЭУ : отчет о результатах / Д. Маслов, Ю. Вылгина, Ю. Крупнова. — Иваново, 2006. — 25 с. — URL : [http://benchmarking.economic.ispu.ru/files/Inception\\_report.pdf](http://benchmarking.economic.ispu.ru/files/Inception_report.pdf).
5. Маслов Д. В. От качества к совершенству. Полезная модель EFQM / Д. В. Маслов. — М. : Стандарты и качество, 2008. — 152 с.
6. Маслов Д. В. Самооценка в системе координат «измерение показателей — внутренний аудит — модели совершенства» / Д. В. Маслов // Методы менеджмента качества. — 2008. — № 1. — С. 15–21.
7. Маслов Д. В. Самооценка в системе координат «измерение показателей — внутренний аудит — модели совершенства» / Д. В. Маслов // Методы менеджмента качества. — 2008. — № 2. — С. 30–35.
8. Маслов Д. В. Совершенствование системы управления предприятием на основе организационной самооценки / Д. В. Маслов. — Иваново : ГОУ ВПО «Ивановский государственный энергетический университет имени В. И. Ленина», 2009. — 180 с.
9. Маслов Д. В. Современные инструменты управления: модель совершенствования EFQM : учеб. пособие / Д. В. Маслов, Ю. В. Вылгина. — Иваново : Иван. гос. энерг. ун-т, 2006. — 107 с.
10. Маслов Д. В. Стратегическое развитие вуза с применением модели EFQM / Д. В. Маслов, Ю. В. Вылгина, Ю. В. Грубова // Вестник Ивановского государственного энергетического университета. — 2012. — № 2. — С. 91–94.
11. Озерникова Т. Г. Качество образования: подходы к определению / Т. Г. Озерникова, Д. В. Братищенко // Спрос и предложение на рынке труда и рынке образовательных услуг в регионах России : сб. докл. по материалам XI Всерос. науч.-практ. интернет-конф. / под ред. В. А. Гуртова. — Петрозаводск, 2014. — С. 154–165.
12. Применение самооценки в деятельности вуза / Н. Д. Гуськова, В. В. Митрохин, Т. А. Салимова, Ю. Р. Еналеева // Стандарты и качество. — 2006. — № 4. — С. 62–66.

### References

1. Vasilyeva A. N., Nosyreva I. G. System of personnel management in terms of introducing the quality management system. *Sovremennyye tendentsii razvitiya ekonomiki, upravleniya i prava. Materialy ezhegodnoi mezhdunarodnoi nauchnoi konferentsii* [Today's trends of developing economics, management and law. Materials of Annual International Scientific Conference]. St. Petersburg, 2012, pp. 93–101. (In Russian).
2. Vylgina Yu. V., Maslov D. V. Using the EFQM model for self-assessment of university activities. *Menedzhment segodnya = Management Today*, 2009, no. 3, pp. 176–191. (In Russian).
3. Guseva I. K. Self-assessment as a tool of continuous perfection of university activities. *Perspektivy razvitiya vysshego ekonomicheskogo obrazovaniya. Materialy nauchno-prakticheskoi konferentsii, Irkutsk, 25–26 maya 2000 g.* [Development prospects for higher economic education/ Materi-



als of Science and Practice Conference, Irkutsk, May 25-26, 2000]. Irkutsk, Baikal State University of Economics and Law Publ., 2000, pp. 41–43. (In Russian).

4. Maslov D., Vylgina Yu., Krupnova Yu. *Otsenka kachestva obrazovatel'nykh protsessov IGEU* [Assessing quality of educational processes in Ivanovo State Power University (ISPU)]. Ivanovo, 2006. 25 p. Available at: [http://benchmarking.economic.ispu.ru/files/Inception\\_report.pdf](http://benchmarking.economic.ispu.ru/files/Inception_report.pdf)

5. Maslov D. V. *Ot kachestva k sovershenstvu. Poleznaya model' EFQM* [From quality to perfection. A useful EFQM model]. Moscow, Standarty i kachestvo Publ., 2008. 152 p.

6. Maslov D. V. Self-assessment in the system of axes «measurement of indicators — internal audit — models of perfection». *Metody menedzhmenta kachestva = Methods of quality perfection*, 2008, no. 1, pp. 15–21. (In Russian).

7. Maslov D. V. Self-assessment in the system of axes “measurement of indicators — internal audit — models of perfection”. *Metody menedzhmenta kachestva = Methods of quality management*, 2008, no. 2, pp. 30–35. (In Russian).

8. Maslov D. V. *Sovershenstvovanie sistemy upravleniya predpriyatiem na osnove organizatsionnoi samootsenki* [Development of business management system on the basis of organizational self-assessment]. *Ivanovo State Power University Publ.*, 2009. 180 p.

9. Maslov D. V., Vylgina Yu. V. *Sovremennye instrumenty upravleniya: model' sovershenstvovaniya EFQM* [Modern tools of management: the EFQM perfection model]. *Ivanovo State University of Energetics Publ.*, 2006. 107 p.

10. Maslov D. V., Vylgina Yu. V., Grubova Yu. V. Strategic development of university with use of the EFQM. *Vestnik Ivanovskogo gosudarstvennogo energeticheskogo universiteta = Bulletin of Ivanovo State University of Energetics*, 2012, no. 2, pp. 91–94. (In Russian).

11. Ozernikova T. G., Bratishchenko D. V. Quality of education: approaches to definition. In Gurtov V. A. (ed.) *Spros i predlozhenie na rynke truda i rynke obrazovatel'nykh uslug v regionakh Rossii. Materialy XI Vserossiiskoi nauchno-prakticheskoi internet-konferentsii* [Demand and supply on the labor market and educational service market in Russia's regions. Materials of XI All-Russian Science and Practice Internet-Conference]. Petrozavodsk, 2014, pp. 154–165. (In Russian).

12. Guskova N. D., Mitrokhin V. V., Salimova T. A., Yenaleyeva Yu. R. Use of self-assessment in university activities. *Standarty i kachestvo = Standards and Quality*, 2006, no. 4, pp. 62–66. (In Russian).

### Информация об авторах

*Еловенко Денис Александрович* — кандидат технических наук; магистрант кафедры стратегического и финансового менеджмента, Иркутский государственный университет, 664003, г. Иркутск, ул. Карла Маркса, 1; магистрант кафедры экономики и управления персоналом, Байкальский государственный университет экономики и права, 664003, г. Иркутск, ул. Ленина, 11, e-mail: [elovenko03@gmail.com](mailto:elovenko03@gmail.com).

*Князюк Надежда Феофановна* — доктор медицинских наук, доцент, заведующий кафедрой менеджмента, Иркутский государственный университет, 664003, г. Иркутск, ул. Карла Маркса, 1, e-mail: [kniazuk@gmail.com](mailto:kniazuk@gmail.com).

### Authors

*Denis A. Elovenko* — PhD in Engineering; Master's Degree Student of Chair of Management Strategic and Financial, Irkutsk State University, 1 Karl Marx St., 664003, Irkutsk, Russian Federation; Master's Degree Student of Chair of Economics and Human Resources Management, Baikal State University of Economics and Law, 11 Lenin St., 664003, Irkutsk, Russian Federation; e-mail: [elovenko03@gmail.com](mailto:elovenko03@gmail.com).

*Nadezhda F. Knyazuk* — Doctor habil. (Medicine), Associate Professor, Head of Chair of Management, Irkutsk State University, 1 Karl Marx St., 664003, Irkutsk, Russian Federation; e-mail: [kniazuk@gmail.com](mailto:kniazuk@gmail.com).

### Библиографическое описание статьи

Еловенко Д. А. Развитие и применение модели EFQM для самооценки деятельности негосударственного вуза / Д. А. Еловенко, Н. Ф. Князюк // *Baikal Research Journal*. — 2015. — Т. 6, № 4. — DOI : [10.17150/2411-6262.2015.6\(4\).21](https://doi.org/10.17150/2411-6262.2015.6(4).21).

### Reference to article

Elovenko D. A., Knyazuk H. F. Development and application of the EFQM model for self-assessment of activities of non-state academic institution. *Baikal Research Journal*, 2015, vol. 6, no. 4. DOI: [10.17150/2411-6262.2015.6\(4\).21](https://doi.org/10.17150/2411-6262.2015.6(4).21).