


Հաստատված է  
ՀՀ ԳԱԱ ԳԿՄԿ գիտական խորհրդի  
«\_1\_»\_նոյեմբերի\_2019 թ. թիվ 139 նիստում  
ՀՀ ԳԱԱ ԳԿՄԿ տնօրեն  
  
Ս. Սարգսյան



**ՀՀ ԳԱԱ ԳԻՏԱԿՐԹԱԿԱՆ ՄԻՋԱԶԳԱՅԻՆ ԿԵՆՏՐՈՆԻ ԲԵՆԶԱՐՔԻՆԳԻ  
(ՀԱՄԵՄԱՏԱԿԱՆ ՎԵՐԼՈՒԾՈՒԹՅԱՆ) ՔԱՂԱՔԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆ**

Երևան-2019

## ԸՆԴՀԱՆՈՒՐ ԴՐՈՒՑԹՆԵՐ

1. ՀՀ ԳԱԱ գիտակրթական միջազգային կենտրոնը (այսուհետ՝ Կենտրոն) նպատակ ունի շարունակաբար բարելավել իր կողմից մատուցվող կրթական ծառայությունները՝ շահառուների պահանջների բավարարման համար: Ըստ այդմ՝ բենչմարքինգը՝ գաղափարների պաշտոնական և համակարգված դիտարկումն ու փոխանակումը կազմակերպությունների միջև, համարվում է արագ զարգացման արժեքավոր միջոց սեփական նպատակների իրականացման համար՝ Կենտրոնի գործունեությունը համեմատելով այլ կառույցների գործունեության հետ և նկատի ունենալով վերջիններիս լավագույն փորձն ու գործառնությունները:

2. Բենչմարքինգը այլոց փորձի պաշտոնական և համակարգված որոնումն է:

3. Բենչմարքինգը՝

- 1) սահմանում է հստակ թիրախներ,
- 2) ներառում է այլ կառույցների «լավագույն փորձի» ուսումնասիրությունը,
- 3) ապահովում է հաստատուն տվյալներ արդյունավետության վերաբերյալ,
- 4) ապահովում է խնդիրների լուծման թարմ և նորարարական մոտեցումներ,
- 5) ներառում է լավագույն փորձը՝ վերջինիս հարմարեցմամբ,
- 6) արագացնում է բարելավման և զարգացման ցուցանիշի աճը,
- 7) կենտրոնանում է ոչ միայն արդյունքների, այլև դրանց հասնելու եղանակների վրա,

4. Բենչմարքինգը Կենտրոնի հաջողության համար անհրաժեշտ դրույթները որոշելու, սեփական գործընթացները սահմանելու, այլ կառույցների լավագույն գործընթացները գտնելու և յուրացնելու, ինչպես նաև սեփական արդյունավետությանը բարձրացնելու համար այդ գործընթացները հարմարեցնելու ընթացակարգն է: Բենչմարքինգն ավելին է, քան պարզապես կրկնօրինակումը: Այն պահանջում է խիստ և անաչառ ինքնագնահատում, ինչպես նաև այլ միջավայրում գործող լավագույն փորձի փոխադրումն ու համապատասխանեցումը սեփական գործունեությանը: Բենչմարքինգի կարևորագույն առավելություններից է նորարարական մոտեցումների բացահայտումը:

5. Բենչմարքինգը համապարփակ և ինքնուրույն մեթոդ է Կենտրոնի արդյունավետության բարձրացման համար, որն առանձնացնում է բարեփոխման կարիք ունեցող հատվածները, ապահովում է օբյեկտիվ տեղեկատվություն՝ ցույց տալու այդ հատվածներում փոփոխությունների անհրաժեշտությունը, և հանգեցնում է այդ փոփոխությունների համար անհրաժեշտ ծրագրերի և նախաձեռնությունների ձևակերպմանը:

6. Բենչմարքինգի ներուժի հիմքում ընկած է գործընթացների և արդյունքների որակական և քանակական վերլուծությունը: Առանձնացնելով խնդրահարույց և հնարավոր բարեփոխման ենթակա հատվածները, բենչմարքինգը պայմաններ է ստեղծում փոփոխությունների համար և նպաստում է նպատակների ու թիրախների սահմանմանը: Վերջինիս կենտրոնացումը լավագույն փորձի հիմքում ընկած գործընթացների յուրացման վրա օգտակար միջոց է՝ գործողությունների ծրագրերի և նախաձեռնությունների սահմանման, ինչպես նաև նպատակների իրականացման համար:

7. Բենչմարքինգին բնորոշ են մի շարք առավելություններ, մասնավորապես՝ բենչմարքինգը.

- 1) իրավական հիմքեր է ստեղծում թիրախների համար՝ հիմնվելով հաստատուն սվյալների վրա,
- 2) խրախուսում է կրթական մշակույթ, որը բաց է նոր գաղափարների համար,
- 3) հիմք է ապահովում փոփոխությունների համար,
- 4) հստակեցնում և խրախուսում է փոփոխությունները,
- 5) որոշումների կայացման գործընթացում նվազեցնում է սուբյեկտիվությունը,
- 6) ներքին գործունեությանը տալիս է արտաքին կենտրոնացում,
- 7) կիրառում է որևէ կոնկրետ գործընթացի արդյունավետության մասին առկա գիտելիքները,
- 8) սահմանում է նոր գաղափարներ և տեխնոլոգիաներ,
- 9) ցույց է տալիս փոփոխության անհրաժեշտությունը,
- 10) ապահովում է համակարգված մոտեցում որակյալ զարգացման համար և այլն:

8. Կախված այն հանգամանքից, թե որն է բենչմարքինգի գործընկեր հանդիսացող կազմակերպությունը, տարբերակվում են՝

1) *Ներքին բենչմարքինգ*. համեմատություններն իրականացվում են կազմակերպության ներքին ստորաբաժանումների միջև

2) *Մրցակցային բենչմարքինգ*. համեմատություններ են արվում ուղղակի «մրցակիցների» միջև

3) *Գործառնության ոլորտի բենչմարքինգ*. համեմատվող կազմակերպությունները ոչ թե ուղղակի մրցակիցներ են, այլև տարբեր ոլորտների ներկայացուցիչներ

4) *Ընդհանուր բենչմարքինգ*. ներառում է գործառնությունների և փորձերի համեմատություններ՝ անկախ գործընկեր կազմակերպության գործառնություններից և ոլորտից

9. Ըստ բենչմարքինգի գործընկեր հանդիսացող կազմակերպության համեմատվող գործընթացների և փորձի՝ տարբերակվում են՝

1) Գործընթացների բենչմարքինգ. կենտրոնանում է աշխատանքային առանձին գործընթացների և կառավարման փորձի վրա

2) Ցուցանիշների բենչմարքինգ. համեմատում է մատուցվող ծառայությունները

3) Ռազմավարական բենչմարքինգ. ուսումնասիրում է կազմակերպությունների «մրցակցության» ընթացքը

## **ԲԵՆՉՄԱՐՔԻՆԳԻ ԻՐԱԿԱՆԱՑՈՒՄՆ ՈՒ ԱՐԴՅՈՒՆՔՆԵՐԻ ԿԻՐԱՌՈՒՄԸ**

Բենչմարքինգի գործընթացը կազմակերպվում է չորս հիմնական փուլերով.1)

*Սկզբնական փուլ*, որը ներառում է անհրաժեշտ պլանավորման քայլերը,

2) *Կիրառման փուլ*, որը ներառում է տվյալների հավաքման, վերլուծման և գործարկման ենթափուլերը,

3) *Վերանայման փուլ*,

4) *Զարգացման փուլ*:

## I. ՄԿՋԲՆԱԿԱՆ ՓՈԻԼ

Սկզբնական փուլը վճռորոշ է արդյունավետ բենչմարքինգի իրականացման համար: Այս փուլը բաղկացած է համապատասխան ենթափուլերից:

1) *Բենչմարքինգի թեմայի ընտրություն:* Բենչմարքինգ կարող է իրականացվել Կենտրոնի հիմնական գործունեության շրջանակներում՝ դասավանդման, ուսման, հետազոտությունների և զարգացման, ինչպես նաև այլ ծառայությունների դեպքում, որոնք ընկած են Կենտրոնի գործունեության հիմքում, ինչպիսիք են ուսանողական, ակադեմիական, ֆինանսական և այլ ծառայությունները: Դասավանդումն ու հետազոտություններն անշուշտ բենչմարքինգի ենթարկվող ամենաբարդ ոլորտներն են, բայց, ի հակադրություն դրա, վերջիններս կարող են ապահովել կատարելագործման ամենամեծ ներուժը: Չարգացման կարիք ունեցող ոլորտների ընտրությունն ու կարևորության հիմնական չափանիշը այն թեմայի ընտրությունն է, որը կերաշխավորի ստորաբաժանման հաջողությունը: Այն դեպքերում, երբ զարգացման առաջնահերթությունները պարզ չեն, բենչմարքինգի կոնկրետ ոլորտ սահմանելը բարդանում է: Այս դեպքերում կարող է օգտակար լինել առավել ընդհանուր և լայնածավալ բենչմարքինգի իրականացումը: Այն կարող է ապահովել ստորաբաժանման գործընթացների նկարագիր, ինչպես նաև ուժեղ և թույլ կողմերի վերլուծություն՝ բենչմարքինգի գործընկերոջ հետ համեմատ: Այդպիսով, այն կարող է ծառայել որպես օգտակար նախադրյալ ավելի կոնկրետ բենչմարքինգի համար: Բենչմարքինգի կիրառման համար համապատասխան ոլորտը պետք է լինի նաև չափման ենթակա, որպեսզի հնարավոր լինի համեմատություններ անել բենչմարքինգի գործընկերոջ հետ (տե՛ս Տվյալների հավաքման համար անհրաժեշտ միջոցների սահմանումը): Բենչմարքինգի ենթարկվող ոլորտի ծախսերն ու դժվարությունները պետք է նույնպես հաշվի առնվեն: Պետք է գնահատել, թե արդյոք ուսումնասիրության վրա ծախսվող ժամանակն ու միջոցները կփոխհատուցվեն ձեռք բերված շահույթով, համապատասխան ոլորտի ընտրությունը, որն ունի բարեփոխման կարիք, կհասնի արդյոք հաջողության, թե ոչ, որտեղ բենչմարքինգը կարող է զարգացում ապահովել: Այս փուլում անհրաժեշտ է որոշակիորեն նեղացնել ուսումնասիրության շրջանակը, իրականացնել փոքր, բայց

առավելագույնս արդյունավետ բենչմարքինգ, քան ավելի լայնամասշտաբ ուսումնասիրություն՝ տատանվող արդյունքներով:

2) *Բենչմարքինգի ուսումնասիրության թիմի ընտրությունը:* Բենչմարքինգի անցկացման համար անհրաժեշտ է երեքից ութ անդամ: Խմբի անդամները պետք է լինեն փորձառու, իրավասու և հեղինակավոր այն ոլորտում, որը պետք է ենթարկվի բենչմարքինգի: Բենչմարքինգի փորձառություն ունեցող կազմակերպության հնարավոր ներառումը կարող է շահավետ լինել: Բենչմարքինգի համար անհրաժեշտ ժամանակահատվածը կարող է տարբեր լինել: Նպատակահարմար է գործընթացի իրականացման համար տրամադրել նվազագույնը երեք ամիս, ինչը կպահանջի նախագծի մասնակից խմբերի ժամանակի լրիվ տրամադրում: Խմբի անդամները նախապես ծանոթանում են բենչմարքինգի գործընթացին:

3) *Տվյալների հավաքման համար անհրաժեշտ միջոցների սահմանում:* Բենչմարքինգի նախագծի մշակման հաջորդ քայլը չափումների կատարման համար համապատասխան ցուցանիշների ընտրությունն է: Բենչմարքինգի խումբն ընտրում է արդյունավետության համապատասխան մի շարք ցուցանիշներ: Արդյունավետության ցուցանիշների գործառույթը հաջողված գործընթացների հիմնական հատկանիշների կամ բաղադրիչների սահմանումն է, որոնք կարող են հաշվարկվել կամ լինել հարաբերական ձեռքբերման ստույգ գնահատական: Արդյունավետության չափանիշների քանակական և որակական համադրությունը ցանկալի է: Ընդհանուր առմամբ քանակական տվյալները ցույց են տալիս հաստատության և բենչմարքինգի գործընկերոջ արդյունավետության բացերը, իսկ որակականներն օգնում են բացատրել դրանք: Արդյունավետության քանակական չափումներն օբյեկտիվ կշիռ են տալիս բենչմարքինգի նախագծին և ավելի վառ ընդգծում վերափոխման կարիքը, իսկ որակական չափումները վերափոխման համար ուղղություն են ցույց տալիս: Արդյունավետության ցուցանիշները նույնպես պետք է համապատասխանեն թեմային և լինեն բավական ճշգրիտ՝ հաջողված գործունեությանը նպաստող գործոնների մանրամասն ընկալման համար:

4) *Բենչմարքինգի գործընկերոջ ընտրություն:* Բենչմարքինգի գործընկերոջ փնտրությունները սկսվում են սկզբնական փուլում, բայց կարող են ավարտված չլինել մինչև կազմակերպության ներքին գործունեությունների գնահատումը, քանի որ

սեփական գործընթացների ընկալումը կարող է հստակեցնել, թե ինչ է պահանջվում բենչմարքինգի գործընկերոջից: Մեկ այլ դեպքում կոնկրետ հաստատություն կարող է ընտրվել՝ վերջինիս գերազանց արդյունավետության վարկանիշի հիման վրա: Բենչմարքինգը պետք է իրականացվի ոչ թե մեկ, այլ մի քանի կազմակերպությունների հետ՝ առավելագույն արդյունավետության համար 2-ից 4 հաստատությունների շրջանակում: Ներքին բենչմարքինգը շահավետ և համեմատաբար քիչ ծախսատար լինելու առավելություն ունի: Այս դեպքում ավելի հեշտ է գործընկերներ գտնել, և ավելի քիչ խնդիրներ են ծագում տեղեկատվության գաղտնիության պահպանման առումով: Բենչմարքինգի նպատակով գործընկեր ընտրելիս պետք է հաշվի առնել հետևյալը.

ա. հավանական գործընկերոջ արդյունավետության չափանիշները,

բ. հավանական գործընկերոջ հասանելիությունը,

գ. հավանական գործընկերոջ և Կենտրոնի միջև նմանություններն ու մրցունակությունը,

դ. հավանական գործընկերոջ աշխարհագրական դիրքը, *այցելությունների և կապի այլ միջոցների ծախսն ու մատչելիությունը,*

ե. հավանական գործընկերոջ համագործակցման ցանկությունը,

զ. հավանական գործընկերոջ մասնակցության ունակությունը:

5) *Բենչմարքինգի ծրագրերի հաստատում:* Բենչմարքինգի որևէ կոնկրետ ծրագրի հաստատումը պահանջում է առաջարկի ներկայացում՝ բյուջեի վերահսկմամբ զբաղվող համապատասխան ղեկավարի գլխավորությամբ: Սա պետք է ներառի մշակված բենչմարքինգի ծրագրի նախագիծը, ինչպես նաև հաշվարկված բյուջեն և ժամկետները: Բենչմարքինգը պետք է իրականացվի 12-18 ամիսների ընթացքում, սակայն սովորաբար հստակ վերջնաժամկետ չի նշվում: Փոխարենը պահանջվում են առաջընթացի վերաբերյալ միջանկյալ զեկուցումներ՝ բենչմարքինգի իրականացման նախապես որոշված ընդմիջումների ընթացքում:

## II. ԿԻՐԱՌՄԱՆ ՓՈԻԼ

Կիրառման փուլն իրականանում է հետևյալ ենթափուլերի հաջորդական իրագործման հիման վրա.

1) *Տվյալների հավաքումը բենչմարքինգի գործընկերոջից.* Այս ենթափուլում գնահատվում է բենչմարքինգի գործընկերոջ արդյունավետությունը՝ փորձի ուսումնասիրման միջոցով: Անհրաժեշտության դեպքում իրականացնել ուղղակի այցելություններ, ինչը թույլ կտա բանակցություններ և տեղեկատվության փոխանակում և գործընթացների ուսումնասիրություն կատարել: Այդ նպատակով իրականացվող քայլերն են՝

ա. *այցելության նախապատրաստումը.* որոշվում է այցելություն կատարող խմբի կազմը, գործընկերոջ մասին հավաքվում է նախնական տեղեկատվություն՝ այցելության ընթացքում ժամանակի կորուստից խուսափելու համար, պատրաստվում է այցելության օրակարգը և այլ անհրաժեշտ տեղեկատվության հետ տրամադրվում է բենչմարքինգի գործընկերոջը,

բ. *այցելության իրականացումը.* այցելությունները տևում են կես օրվանից մինչ մեկ ամբողջ օր՝ երկարաձգման հնարավորությամբ՝ կախված բենչմարքինգի իրականացման շրջանակներից: Այցելության էական շահույթը բավարար տեղեկատվության հավաքումն է՝ յուրաքանչյուր գործընթացի լավագույն փորձի առանձնահատկությունների վերաբերյալ: Այս նպատակն առաջնային պետք է լինի այցելության ողջ ընթացքում,

գ. *այցելությունից հետո.* համոզվել, որ փաստաթղթաբանությունը լիարժեք է, շրջանառության մեջ դնել բանակցությունների գրավոր արձանագրությունը, ուղարկել դիտարկումների համառոտ նկարագիր գործընկերոջը՝ ճշգրտության ստուգման համար, պատրաստվել հետագա հնարավոր զարգացումներին,

2) Տեղեկատվության վերլուծություն: Այս ենթափուլն իրագործվում է հետևյալ քայլերի իրականացման ճանապարհով.

ա. *տեղեկատվության համեմատություն.* Բենչմարքինգի գործընկերոջից ձեռք բերված տեղեկատվությունը համեմատվում է ներքին գնահատման հետ: Եթե



արդյունավետության բացթողում գոյություն ունի, վերջինիս չափն ու պատճառը պետք է սահմանվեն: Հիմնական դժվարությունը կայանում է գործընկեր կազմակերպության հաջողությանը նպաստող գործոնների սահմանման մեջ:

*բ. արդյունավետության բարելավման համար թիրախային նպատակների սահմանում.*

Արդյունավետության բարելավման համար թիրախների սահմանումը բենչմարքինգի հիմնական նպատակներից է: Բենչմարքինգի նվազագույն նպատակը գործընկերոջ արդյունավետությանը հավասարվելն է, սակայն նախընտրելի է այն գերազանցել: Նպատակների սահմանման ժամանակ առաջնահերթությունների որոշումը կարևոր է: Ապագա արդյունավետության համար թիրախների սահմանումը պետք է նաև հաշվի առնի բենչմարքինգի գործընկերոջ ներկայիս արդյունավետությունը:

*գ. գործողությունների պլանի մշակում.* Այս քայլը ներառում է արդյունավետության կոնկրետ թիրախներին հասնելու համար անհրաժեշտ փոփոխությունների սահմանումը և բարեփոխման համար գործողությունների պլանի մշակումը: Այստեղ էականը բենչմարքինգի արդյունքում ձեռք բերված պատկերացումների և մոտեցումների հարմարեցումն է:

Տեղեկատվության վերլուծության ենթափուլին պետք է հաջորդի բենչմարքինգի հաշվետվության կազմումը: Բենչմարքինգի հաշվետվության նպատակն է ներկայացնել բենչմարքինգի արդյունքները, ինչպես նաև փոփոխությունների վերաբերյալ խորհրդատվությունների համառոտ նկարագիրը: Հաշվետվությունը պետք է ներառի նախագծի մեթոդաբանության հակիրճ ուրվագիծը, բենչմարքինգի մանրամասն, բայց համառոտ քանակական և որակական քննության արդյունքների ներկայացումը և ծրագրի էական արդյունքներն ու դրանց հետևանքով առաջացած խորհրդատվությունների համառոտագիրը: Հաշվետվությունը կարող է նաև ներառել տեղեկատվություն բենչմարքինգի ենթարկված գործընթացների հետագա վերանայման և կիրառված փոփոխությունների արդյունքների վերաբերյալ:

### III. ՎԵՐԱՆԱՑՄԱՆ ԵՎ ԲԱՐԵԼԱՎՄԱՆ ՓՈԻԼԵՐ

•Վերանայման շարունակական գործընթացը սահմանում է, թե արդյոք արդյունքները բարելավվել են, և արդյոք Կենտրոնը հասել է իր նպատակներին ու խնդիրներին: Եթե ոչ, պետք է պարզել պատճառը, որոշել, թե արդյոք պատճառը ծրագրումն է, դրա կիրառումը, թե տվյալների սխալ վերլուծությունը:

•Վերանայման փուլն ավարտելուց հետո կարևոր է անդրադառնալ բենչմարքինգի արդյունքում ձեռք բերված գիտելիքներին և սահմանել, թե ինչպես կարելի է ամրապնդել գործողություններն ու արդյունքները: Սա կարող է օգնել պահպանել շարունակական զարգացման բարձր մակարդակ՝ բարեփոխման նոր փուլեր մեկնարկելու ընթացքում:

#### 1) Գործողությունների փուլ

Ինչպես վերևում նշվել է, բենչմարքինգի նպատակը բարեփոխումն է: Դրա նպատակը ոչ թե մրցակցության արդյունքների չափումն է, այլ սեփական արդյունավետության բարձրացումը: Սա պահանջում է բենչմարքինգի արդյունքում առաջացած զարգացման խորհրդատվությունների արդյունավետ կիրառում: Գործողությունների ծրագրում ներառված նպատակներին և թիրախներին հասնելը պահանջում է փոփոխությունների հանձնառություն, որը կարող է բենչմարքինգի բարդագույն մասը լինել: Այս առումով կարող է օգտակար լինել բենչմարքինգի զեկույցը՝ ապահովելով արդյունավետության օբյեկտիվ չափանիշներ, որոնք հստակ արտահայտում են զարգացման անհրաժեշտությունը, եթե նպատակը բենչմարքինգի գործընկերոջը հասնելը կամ գերազանցելն է: Փոփոխությունների լոկ ընդունումը բավարար չէ: Հաջողակ բարեփոխումը պահանջում է արդյունավետ առաջնորդություն և պլանավորում, եթե ցանկանում ենք խորհրդատվությունների կիրառման համար պատասխանատու գործոններն ուժեղացնել՝ դրանք վերածելով արդյունավետ մեթոդի:

#### 2) Բարելավման փուլ

Վերանայման փուլն ավարտելուց հետո կարևոր է անդրադառնալ բենչմարքինգի արդյունքում ձեռք բերված գիտելիքներին և սահմանել, թե ինչպես կարելի է ամրապնդել գործողություններն ու արդյունքները: Սա կարող է օգնել պահպանել շարունակական զարգացման բարձր մակարդակ՝ բարեփոխման նոր փուլեր մեկնարկելու ընթացքում: