



Научный Центр Бенчмаркинга и Совершенствования Ивановский государственный энергетический университет

MANRU: Learning Network of Excellence

30 марта 2006 г.

Дмитрий МАСЛОВ
Юлия ВЫЛГИНА
Александр ЗУБАРЕВ
Алексей ФРОЛОВ
Артем ИВАНОВ
Юлия КРУПНОВА



*"Применение Модели совершенствования EFQM
для оценки и анализа процессов в университете:
Дистанционный семинар"*



январь 2006 г.

Бенчмаркинг это

«... процесс систематического и непрерывного измерения: оценка процессов предприятия и их сравнение с процессами предприятий-лидеров в мире с целью получения информации, полезной для усовершенствования собственной деятельности».

Грегори ВАТСОН, экс-президент Американского общества качества



Ивановский государственный энергетический университет

Факкультет экономики и управления
153000, г. Иваново, ул. Рабфаковская, 34
Тел. (4932) 38 57 56, 38 57 93
Факс (4932) 38 57 56
E-mail: maslow@bk.ru
Website: http://economic.ispu.ru

Директор центра
И.А. Дмитрий Владимирович МАСЛОВ
Заместитель директора
И.И. Юлия Владимировна ВЬЛГИНА
Научным руководителем
декан ФЭУ д.э.н., профессор
Александр Михайлович КАРЯКИН



Ивановский государственный энергетический университет

Факкультет экономики и управления
153000, г. Иваново, ул. Рабфаковская, 34
Тел. (4932) 38 57 56, 38 57 93
Факс (4932) 38 57 56
E-mail: maslow@bk.ru
Website: http://economic.ispu.ru



Ивановский государственный энергетический университет

Центр Бенчмаркинга и Совершенствования

Наша Цель – создание и развитие системы оказания практической помощи организациям сферы образования, а также другим заинтересованным организациям, для обмена информацией, изучения и внедрения лучшего мирового и отечественного опыта, распространения знаний и инноваций в области управления и организационного совершенствования.

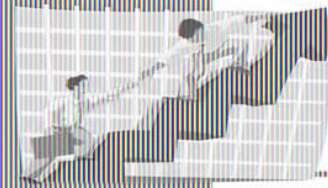
Наша Миссия – распространение принципов и методов бенчмаркинга для повышения качества управления в российском университете.

Наше Видение – стать национальным лидером в области бенчмаркинга по обучению, внедрению, обмену лучшим опытом и методам управления и совершенствования среди организаций сферы образования России.

- Наши Задачи:**
- создавать инфраструктуру совершенствования, разрабатывать инструменты и методы по изучению и применению передового опыта и знаний на основе бенчмаркинга для организаций сферы образования и других заинтересованных организаций;
 - пропагандировать бенчмаркинг как средство совершенствования системы управления и повышения эффективности организаций;
 - стремиться работать сообща, делиться опытом со всеми заинтересованными организациями и лицами, занимающимися проблемами бенчмаркинга и организационного совершенствования;
 - содействовать коммуникации между мировыми, национальными и региональными центрами по бенчмаркингу и совершенствованию, включая Глобальную сеть бенчмаркинга (Global Benchmarking Network, GBN), российский Клуб бенчмаркинга «Деловое совершенство» Всероссийской организации качества (ВОК), Поволжский клуб качества;
 - инициировать и участвовать в федеральных и международных проектах по бенчмаркингу.

Основные направления деятельности:

- Создание ИКШУ для организации деятельности
- Создание и внедрение лучшей практики
- Разработка форм проведения мероприятий
- Разработка методических материалов
- Разработка программ продвижения
- Разработка программ совершенствования



• Создание ИКШУ для организации деятельности

• Создание и внедрение лучшей практики

• Разработка форм проведения мероприятий

• Разработка методических материалов

• Разработка программ продвижения

• Разработка программ совершенствования

• Создание ИКШУ для организации деятельности

• Создание и внедрение лучшей практики

• Разработка форм проведения мероприятий

• Разработка методических материалов

• Разработка программ продвижения

• Разработка программ совершенствования

Проекты центра

- Создание регионального центра бенчмаркинга
- Развитие различных форм бенчмаркинга в сфере образования, создание инфраструктуры для изучения и применения лучшей практики управления образовательными организациями
- Сотрудничество с клубом бенчмаркинга «Деловое совершенство» Всероссийской организации качества
- Участие в российских и международных проектах по обмену знаниями и опытом совершенствования систем управления
- Учреждение региональной Премии в области качества
- Применение Моделей совершенствования в сфере образования



Дистанционный семинар

Применение Модели совершенствования EFQM для оценки и анализа процессов в университете

ПРОГРАММА СЕМИНАРА

- 20.01 начало регистрации участников семинара в системе «Бумеранг»
- 20.01-05.03 Предварительный этап самоподготовки
- 06.03 11:00-12:00 (время московское) Регистрация участников
 - 12:00-12:10 Приветствие
 - 12:10-12:30 Эксперты комментируют отчеты по самооценке
 - 12:30-13:00 Эксперты отвечают на вопросы, возникшие в процессе самоподготовки (из раздела FAQ «БУМЕРАНГ»)
 - 13:00-14:00 Участники задают вопросы экспертам
 - 14:00-15:00 Перерыв
 - 15:00-15:30 Эксперты отвечают на вопросы
 - 15:30-16:00 Дискуссия в режиме on-line
 - 16:00 Подведение итогов дня. Эксперты дают задание на следующий день: «Участники должны оценить отчеты друг друга по матрице RADAR»
- 07.03 10:30-11:00 Регистрация
 - 11:00-11:10 Приветствие
 - 11:10-12:00 Участники представляют оценку отчетов
 - 12:00-13:00 Обсуждение
 - 13:00-13:30 Комментарии экспертов
 - 14:00 Подведение итогов семинара
- 30.03 На IV встрече «Образовательной сети совершенствования» подводятся окончательные результаты семинара. Участники представляют итоговые отчеты по самооценке процессов вуза. Участникам семинара вручаются памятные дипломы.

Дмитрий МАСЛОВ
Юлия ВЫЛГИНА
+ 8-12 участников

Ивановский Государственный Энергетический Университет



Sheffield Hallam University
Centre for Integral Excellence
Working with people and organisations to make a difference

ЭКСПЕРТЫ: **Кэрол СТИД**
Фиона САЗЕРЛЕНД

дистанционный семинар

Применение Модели совершенствования EFQM® для оценки и анализа процессов в университете

6-7 марта 2006 г.

Система «БУМЕРАНГ»
<http://bumerang.economic.ispu.ru>

БУМЕРАНГ - это система дистанционного обучения и тестирования, разработанная на факультете экономики и управления Ивановского государственного энергетического университета. В БУМЕРАНГЕ сочетаются опыт применения компьютерных средств обучения в традиционном учебном процессе и перспективное видение подходов к созданию информационной среды для дистанционного образования. Информационный портал дистанционного обучения позволяет каждому участнику персонализировать среду и адаптировать учебный процесс с учетом личных возможностей и требований. Платформа, на которой построена система БУМЕРАНГ, в дальнейшем будет использоваться для разработки бенчмаркингowego Интернет-ресурса и создания базы данных лучшей практики для организаций сферы образования

Требования к техническому обеспечению

- Аппаратное обеспечение**
 - ПК 1400 MHz / 256 Mb RAM / 32 Mb Video / Sound
 - Колонки / Микрофон (желательно беспроводный)
 - Web-камера
 - Мультимедийный проектор
 - Интернет-подключение 256 Кбит/с
- Программное обеспечение**
 - OS Windows 2000 / XP
 - Web-браузер (Internet Explorer 5.0, Opera 7.0)
 - Программное обеспечение для поддержки видеоконференций: MSN Messenger 7.5 - Skype 2.0 - NetMeeting 3.0
- Организационное обеспечение**

Список участников семинара (на русском и английском языках – ФИО, учебное заведение, специальность, кафедра, e-mail)

МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ для предварительного этапа самоподготовки (20 января – 5 марта 2006 г.)

В системе «БУМЕРАНГ» создается пространство для участников семинара, где будут предложены следующие ресурсы для самостоятельной подготовки к семинару:

- обучающий гипертекстовый on-line сервис по модели EFQM (фундаментальные концепции, содержание критериев модели EFQM, матрица оценки RADAR, уровни совершенства EFQM)
- материалы проекта MANRU www.manru.uniyar.ac.ru
 - презентации: М. Пьюпаес, К. Стив Ф. Сазерленд
 - «Модель совершенствования EFQM и самооценка»
 - «Процессы и управление процессами»
 - статьи: Д. Маслов, А. Мазалецкая, К. Стив
 - «Модель EFQM в российском университете», (Методы менеджмента качества, №112)
 - «Модель совершенствования EFQM для повышения качества управления современным вузом», (Высшее образование в России, №99)
 - case study: - отчет-самооценка по критерию «5. Процессы» модели EFQM лауреата Европейской премии качества 2003 колледжа Runshaw (Великобритания)
 - отчет-самооценка Томского политехнического университета по критерию «5. Управление процессами обеспечения качества подготовки специалистов» модели конкурса «Внутривузовские системы обеспечения качества подготовки специалистов»
- практикум: анализ и оценка процессов вуза с применением «про-формы» и матрицы RADAR до 28.02 участники готовят проекты отчетов по самооценке и загружают их в «БУМЕРАНГ» для экспертов
 - раздел FAQ: формируется в ходе этапа самоподготовки, вопросы модерируются и выносятся на обсуждение на семинаре

Александр РУСАКОВ
Анна МАЗАЛЕЦКАЯ
+ 8-12 участников

Ярославский государственный университет им. П.Г. Демидова

LEARNING NETWORK of EXCELLENCE





Дистанционный семинар

*Применение Модели совершенствования EFQM
для оценки и анализа процессов в университете*

***Александр ЗУБАРЕВ
Алексей ФРОЛОВ***

*Самооценка деятельности кафедры
"Релейной защиты и автоматизации электроэнергетических систем"*

Два Месяца Назад...

- Что такое... EFQM?
- ... модель совершенствования EFQM?
- ... фундаментальные концепции EFQM?
- ... матрица RADAR?
- ... уровни совершенства EFQM?

Последующие Дни...



- **Постановка целей и задач**
- **Изучение материалов**
- **Сбор и изучение информации**
- **Составление отчёта**
- **Корректировка отчёта**
- **Проведение оценки отчетов своих коллег по методике RADAR**

Цели и задачи семинара

Цель семинара в том, чтобы показать на практике как происходит оценка организации по модели EFQM, а также доказать, что законы TQM применимы и должны использоваться в образовательных процессах и в управлении этими процессами, т.е. в практике высших учебных заведениях России.

Задача научной конференции – провести диагностическую самооценку деятельности одного из подразделений ИГЭУ по пятому критерию модели EFQM «Процессы». Для детальной самодиагностики использовать пять составляющих (суб-критериев):

- 5а. Процессы организации проектируются и управляются.
- 5b. Процессы совершенствуются с использованием инноваций в целях более полного удовлетворения требований потребителей и других заинтересованных сторон.
- 5с. Проектирование и разработка продукции (услуг) проводится на основе нужд и ожиданий потребителей.
- 5d. Продукция и услуги производятся, поставляются потребителям, и сопровождаются последующим обслуживанием.
- 5е. Установлены и постоянно улучшаются взаимоотношения с потребителями.

Подготовка к самооценке процессов кафедры РЗиА

- Определение процессов, которые можно оценить по критериям модели совершенствования EFQM
- Изучение и анализ отчетов по самооценке участника конкурса Минобразования России «Томского политехнического университета» и лауреата Европейской премии качества 2003 г. Колледжа «Runshaw» (Великобритания)
- Определение структуры рассматриваемых процессов
- Анализ процессов через призму суб-критериев

Нахождение ответов на интересующие вопросы и завершение отчета

- Интервью с заведующим кафедры
- Консультация по спорным вопросам с кураторами семинара
- Интервью с преподавателями кафедры
- Поиск интересующей информации по доступным источникам
- Подведение итогов и внесение поправок в отчет по самооценке

Результаты самооценки кафедры РЗиА. Области для улучшений:

1. Улучшение маркетинга учебного курса;
2. Внедрение регулярного внешнего аудита процессов (ВВТ);
3. Интегральная оценка знаний студентов;
4. Анализа и оценка качества работы ППС (оценка степени развития профессиональных способностей);
5. Сокращение обязательной аудиторной нагрузки и увеличение доли и роли самостоятельной работы студентов (успех работников всё больше зависит от возможности их самостоятельного обучения и приобретения новых навыков и знаний);
6. Увеличение объёма сопутствующих услуг;
7. Привлечение большего количества абитуриентов на данную специальность;
8. Увеличение творческой активности студентов.

Результаты самооценки кафедры РЗиА. Предложения по улучшению:

1. Учёт мнения выпускника вуза после трудоустройства о качестве своей подготовки;
2. Организация работы студентов в научных кружках и семинарах, инновационных проектах;
3. Дистанционное взаимодействие преподавателя и студентов;
4. Охват АОС новых дисциплин на кафедре;
5. Проведение среди сотрудников конкурсов на получение грантов для издания учебно-методической литературы (стимулирование заинтересованности к повышению качества изданий);
6. Маркетинговые акции;
7. Реклама научной деятельности (участие в конференциях, выставках) и образовательных программ;
8. Внедрение в учебный процесс новых образовательных технологий (дистанционное образование, образовательные WEB-сайты);
9. Совместные с работодателем консультационные семинары (дни открытых дверей), рассказывающие о перспективах и карьере – поиск "своего" абитуриента;
10. Увеличение числа научных конференций и семинаров;
11. Участие в выставках;
12. Приглашение зарубежных и отечественных специалистов, практиков для выступления с гостевыми лекциями.

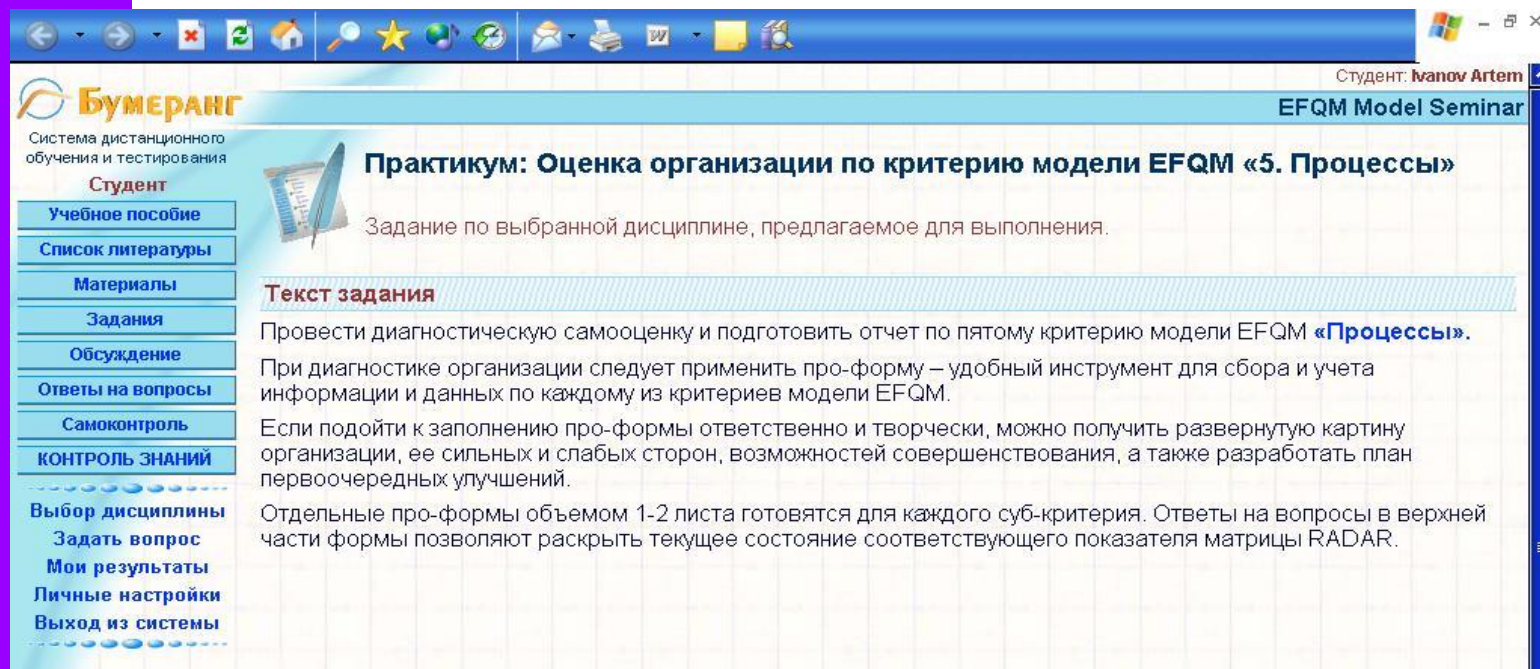
Артём ИВАНОВ

*Оценка процессов обеспечения качества
подготовки специалистов*

Для анализа управления процессами обеспечения качества подготовки специалистов проведены следующие работы:

- Проведена диагностическая самооценка университета;
- Составлен отчёт по пятому критерию модели EFQM «Процессы»;
- Составлены про-формы по каждому суб-процессу критерия «Процессы», позволяющие раскрыть текущее состояние соответствующего показателя матрицы «RADAR»;
- Проведена оценка аналогичного отчёта с помощью матрицы «RADAR»

На 1 этапе было получено задание, а также дополнительные материалы, необходимые для анализа, с помощью системы дистанционного обучения и тестирования «Бумеранг»



Система дистанционного обучения и тестирования

Студент: Ivanov Artem

EFQM Model Seminar

Практикум: Оценка организации по критерию модели EFQM «5. Процессы»

Задание по выбранной дисциплине, предлагаемое для выполнения.

Текст задания

Провести диагностическую самооценку и подготовить отчет по пятому критерию модели EFQM «Процессы».

При диагностике организации следует применить про-форму – удобный инструмент для сбора и учета информации и данных по каждому из критериев модели EFQM.

Если подойти к заполнению про-формы ответственно и творчески, можно получить развернутую картину организации, ее сильных и слабых сторон, возможностей совершенствования, а также разработать план первоочередных улучшений.

Отдельные про-формы объемом 1-2 листа готовятся для каждого суб-критерия. Ответы на вопросы в верхней части формы позволяют раскрыть текущее состояние соответствующего показателя матрицы RADAR.

Учебное пособие

Список литературы

Материалы

Задания

Обсуждение

Ответы на вопросы

Самоконтроль

КОНТРОЛЬ ЗНАНИЙ

Выбор дисциплины

Задать вопрос

Мои результаты

Личные настройки

Выход из системы

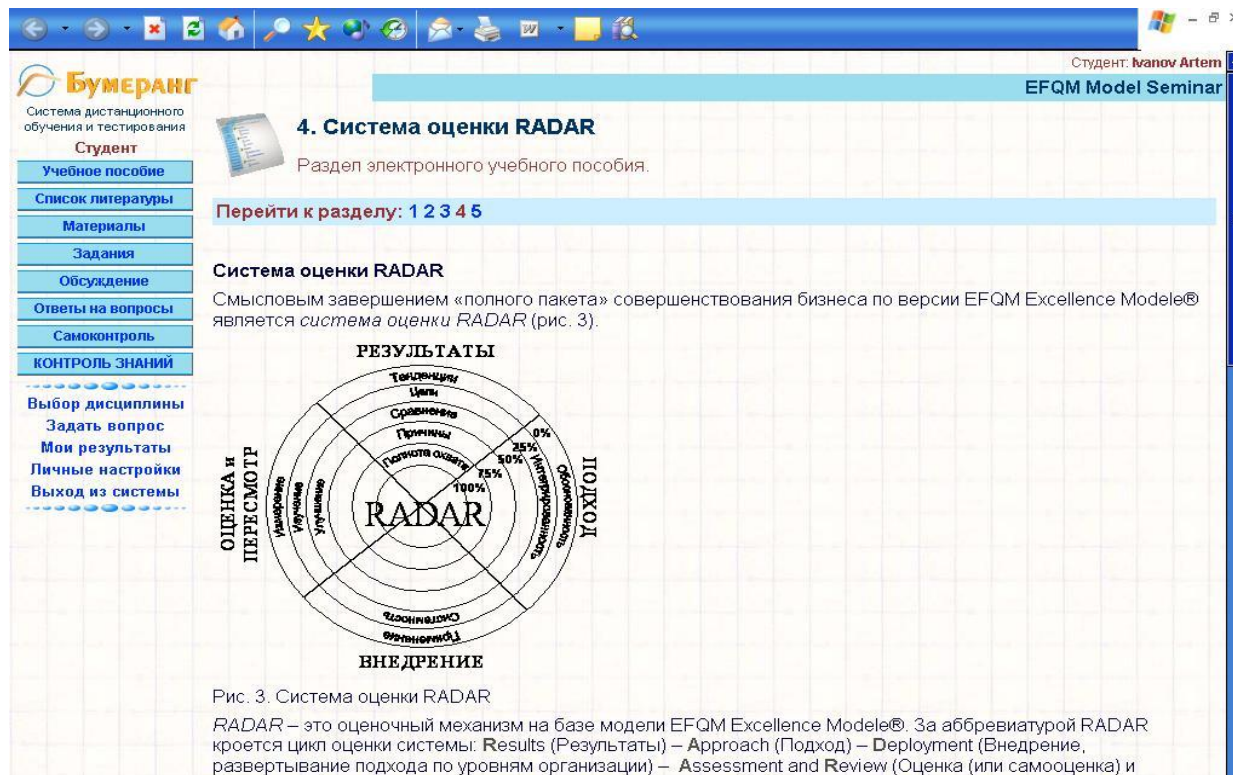
На 2-м этапе заполнялись матрицы про-форм по каждому суб-критерию

Про-форма. Критерий «5. Процессы»

Суб-критерий _____
(5.a, 5.b, 5c, 5d, 5.e)

Подход	Внедрение	Оценка и Пересмотр	Проблемы / Комментарии
Применяемый подход... <ul style="list-style-type: none"> ▪ обоснован? ▪ сфокусирован на нуждах заинтересованных сторон? ▪ связан с политикой и стратегией? ▪ связан с другими подходами? ▪ устойчивый? ▪ инновационный? ▪ гибкий? ▪ измеримый? 	Подход внедряется... <ul style="list-style-type: none"> ▪ во всех возможных областях? ▪ с использованием всего имеющегося потенциала / возможностей? ▪ с достижением планируемых улучшений? ▪ систематически? ▪ понятно и с одобрения всех заинтересованных сторон? ▪ контролируется и измеряется? 	Подход и его внедрение... <ul style="list-style-type: none"> ▪ регулярно измеряются на предмет эффективности? ▪ обеспечивают возможности обучения? ▪ сравниваются с другими организациями (бенчмаркинг)? ▪ улучшаются на основе результатов изучения и измерения? 	
Сильные стороны		Области для улучшения	
1. ...		1. ...	
Предложения по улучшению			
1. ...			

На 3-м этапе после отправки заполненных про-форм на русском и английских языках были получены аналогичные отчёты других участников семинара для оценки их по методике «RADAR»



Система дистанционного обучения и тестирования
Студент
 Учебное пособие
 Список литературы
 Материалы
 Задания
 Обсуждение
 Ответы на вопросы
 Самоконтроль
КОНТРОЛЬ ЗНАНИЙ
 Выбор дисциплины
 Задать вопрос
 Мои результаты
 Личные настройки
 Выход из системы

Студент: Ivanov Artem
 EFQM Model Seminar

4. Система оценки RADAR

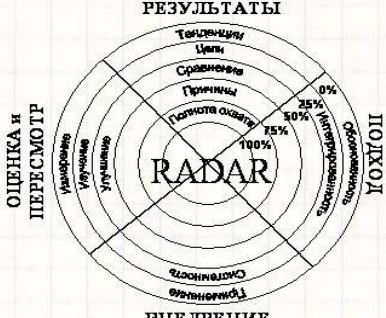
Раздел электронного учебного пособия.

Перейти к разделу: 1 2 3 4 5

Система оценки RADAR

Смысловым завершением «полного пакета» совершенствования бизнеса по версии EFQM Excellence Model® является система оценки RADAR (рис. 3).

РЕЗУЛЬТАТЫ



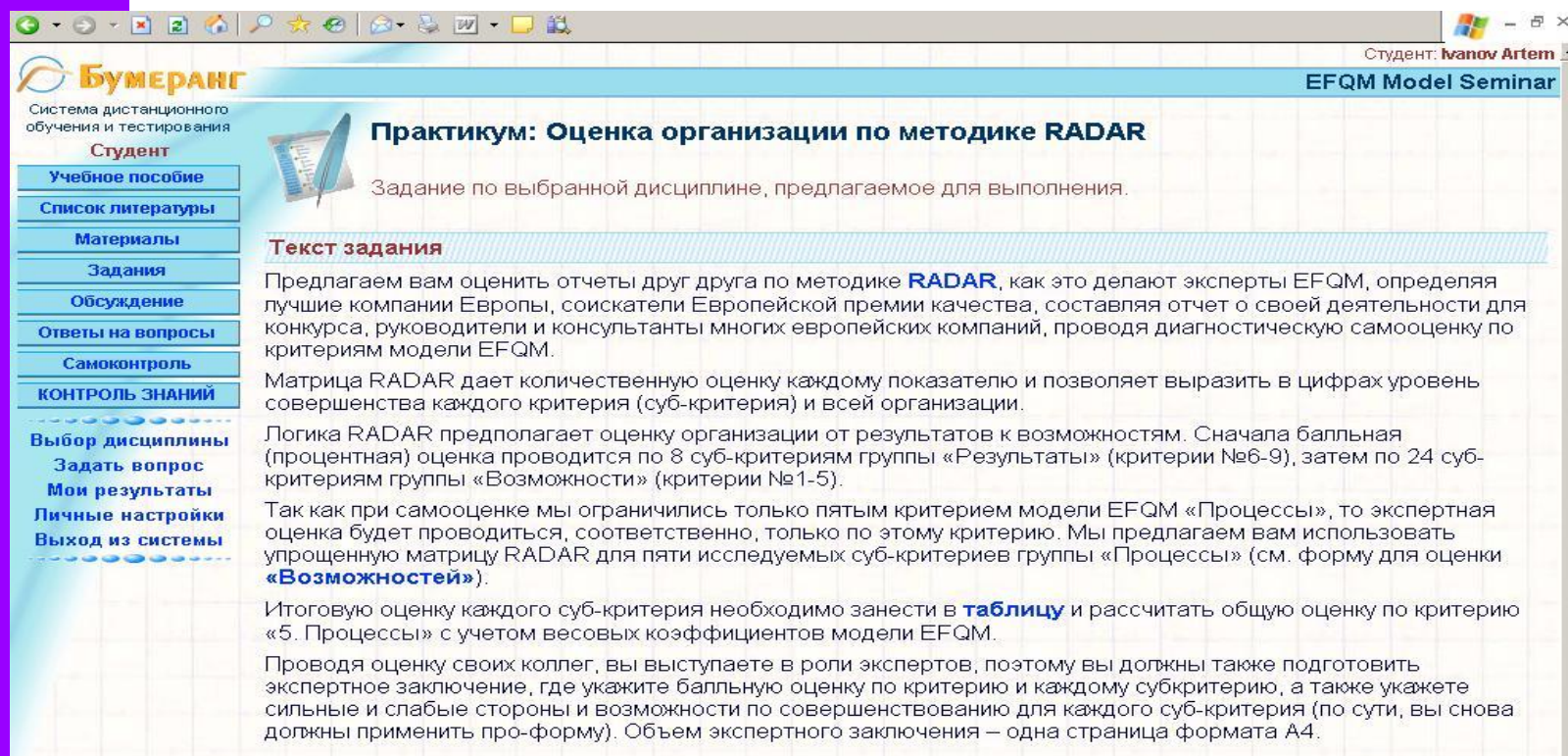
ОЦЕНКА и ПЕРЕСМОТР

ВНЕДРЕНИЕ

Рис. 3. Система оценки RADAR

RADAR – это оценочный механизм на базе модели EFQM Excellence Model®. За аббревиатурой RADAR кроется цикл оценки системы: Results (Результаты) – Approach (Подход) – Deployment (Внедрение, развертывание подхода по уровням организации) – Assessment and Review (Оценка (или самооценка) и

На 4-м этапе полученные отчёты были оценены по методике «RADAR» и составлено экспертное заключение с указанием сильных и слабых сторон



Система дистанционного обучения и тестирования

Студент

- Учебное пособие
- Список литературы
- Материалы
- Задания
- Обсуждение
- Ответы на вопросы
- Самоконтроль
- КОНТРОЛЬ ЗНАНИЙ

Выбор дисциплины

- Задать вопрос
- Мои результаты
- Личные настройки
- Выход из системы

Студент: **Ivanov Artem**

EFQM Model Seminar

Практикум: Оценка организации по методике RADAR

Задание по выбранной дисциплине, предлагаемое для выполнения.

Текст задания

Предлагаем вам оценить отчеты друг друга по методике **RADAR**, как это делают эксперты EFQM, определяя лучшие компании Европы, соискатели Европейской премии качества, составляя отчет о своей деятельности для конкурса, руководители и консультанты многих европейских компаний, проводя диагностическую самооценку по критериям модели EFQM.

Матрица RADAR дает количественную оценку каждому показателю и позволяет выразить в цифрах уровень совершенства каждого критерия (суб-критерия) и всей организации.

Логика RADAR предполагает оценку организации от результатов к возможностям. Сначала балльная (процентная) оценка проводится по 8 суб-критериям группы «Результаты» (критерии №6-9), затем по 24 суб-критериям группы «Возможности» (критерии №1-5).

Так как при самооценке мы ограничились только пятым критерием модели EFQM «Процессы», то экспертная оценка будет проводиться, соответственно, только по этому критерию. Мы предлагаем вам использовать упрощенную матрицу RADAR для пяти исследуемых суб-критериев группы «Процессы» (см. форму для оценки «Возможностей»).

Итоговую оценку каждого суб-критерия необходимо занести в **таблицу** и рассчитать общую оценку по критерию «5. Процессы» с учетом весовых коэффициентов модели EFQM.

Проводя оценку своих коллег, вы выступаете в роли экспертов, поэтому вы должны также подготовить экспертное заключение, где укажите балльную оценку по критерию и каждому субкритерию, а также укажите сильные и слабые стороны и возможности по совершенствованию для каждого суб-критерия (по сути, вы снова должны применить про-форму). Объем экспертного заключения – одна страница формата А4.

На протяжении всего семинара действовал форум, где можно было получить необходимую дополнительную информацию, а также задать интересующие вопросы кураторам и консультантам

В качестве основных источников информации были использованы:

- Дистанционная компьютерная система контроля знаний «**Бумеранг**»;
- Устав Ивановского государственного энергетического университета (www.ispu.ru);
- Инновационный проект развития образования: «Разработка и внедрение автоматизированной системы управления качеством высшего учебного заведения в ИГЭУ»;
- Миссия и стратегия ИГЭУ.

В результате проведенного анализа можно сделать вывод, что при внедрении в деятельность университета принципов философии качества возникают следующие проблемы:

- система образования не достаточно мотивирует образовательные учреждения к внедрению систем достижения и непрерывного улучшения качества своей работы;
- в системе образования отсутствует единый системообразующий фактор, ориентирующий все элементы системы к обеспечению качества образования;
- существующая организационная структура ИГЭУ не в полной мере нацелена реализацию концепции комплексного (всеобщего) управления качеством;
- увеличиваются требования со стороны инспектирующих организаций.



Дистанционный семинар

*Применение Модели совершенствования EFQM
для оценки и анализа процессов в университете*

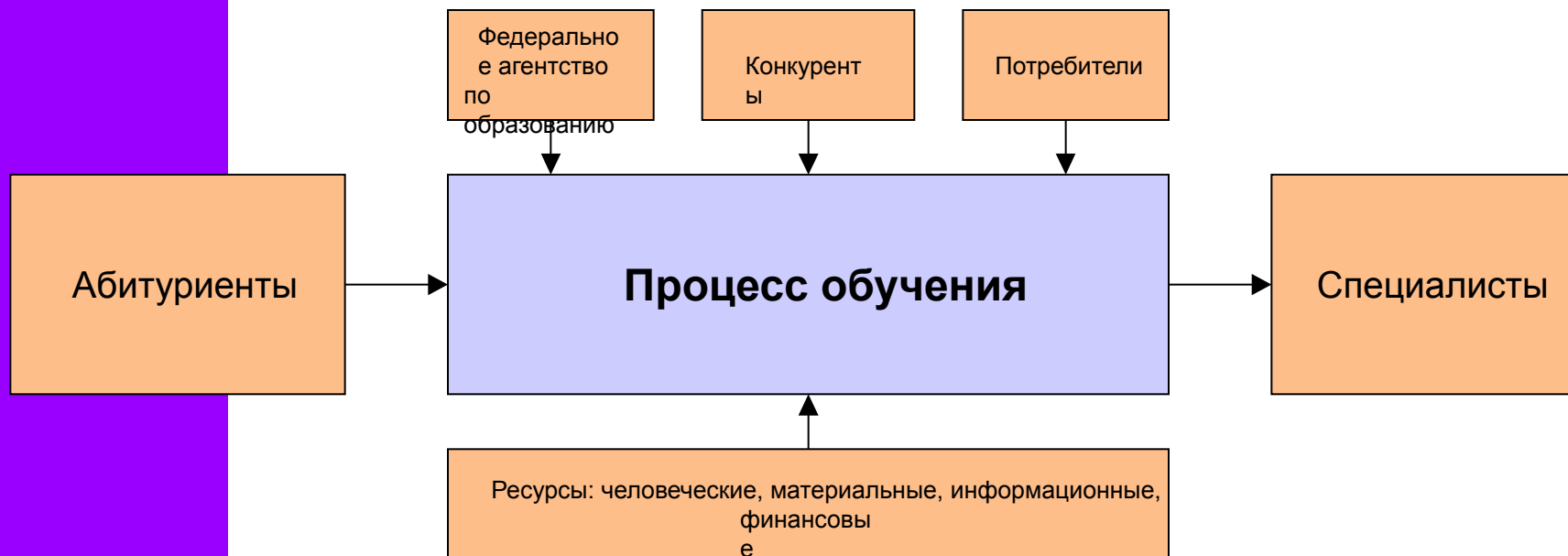
Юлия КРУПНОВА

***Самооценка деятельности
кафедры менеджмента
и маркетинга***

Основные процессы кафедры менеджмента и маркетинга:

- Процесс обучения
- Научная работа
- Административно-хозяйственная работа

Структура процесса обучения:



Процесс обучения включает:

- 1. Отбор абитуриентов и работа с ними**
- 2. Изучение требований потребителей и исследование рынка образовательных услуг и рынка труда**
- 3. Непосредственно процесс обучения**
- 4. Разработку учебных планов**
- 5. Оценку и контроль содержания учебных курсов**
- 6. Контроль и оценку качества образовательного процесса**
- 7. Работу с работодателями**

Сильные стороны:

- 1. Нетрадиционные формы обучения, способы подачи материала**
- 2. Дистанционное обучение и ряд других возможностей с помощью системы «Бумеранг»**
- 3. Система контроля знаний (ТК, ПК)**
- 4. Система оценок (рейтинг)**
- 5. Привлечение преподавателей-практиков**
- 6. Поддержание отношений с потенциальными работодателями**

Слабые стороны:

- 1. Работа с абитуриентами (агитационные материалы, профориентация)**
- 2. Отсутствие маркетинговых исследований рынков образовательных услуг и профессионального труда**
- 3. При разработке учебных планов не учитываются потребности региона, пожелания студентов и предпочтения работодателей**
- 4. Содержание учебных курсов слабо контролируется**
- 5. Практически полностью отсутствует обратная связь с потребителями процесса**
- 6. Недостаточно развитая материальная база**

Предложения по улучшению:

- 1. Организовать отлаженную систему работы с абитуриентами**
- 2. Постоянно изучать потребности рынка; в соответствии с результатами корректировать учебные планы, пересматривать содержание учебных курсов**
- 3. Поддерживать внедрение компьютерных технологий в процесс обучения, развивать нетрадиционные подходы к образовательному процессу**
- 4. Обращать больше внимания на обратную связь с потребителями процесса**
- 5. Мотивировать потребителей к поддержанию системы качества образования**
- 6. Повысить статус должности куратора**

**Вопросы
к участникам и организаторам
семинара?**

Современные инструменты управления: модель совершенствования EFQM



В учебном пособии рассматривается один из наиболее признанных и эффективных современных инструментов анализа и совершенствования организационной деятельности – модель совершенствования EFQM. Описана структура модели, содержание ее критериев и оценочного механизма. Проанализированы особенности применения модели в качестве модели премии качества, а также инструмента для диагностической самооценки организации и бенчмаркинга.

Живые примеры применения модели EFQM и практические задания позволят читателю освоить методики самодиагностики организации, подготовки отчетов по самооценке, в том числе при соискании премий в области качества различных уровней, основанных на модели EFQM, а также конкурсной экспертной оценки организаций.

Учебное пособие предназначено для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальностям «Управление качеством», «Менеджмент», «Маркетинг», а также аспирантов, слушателей курсов повышения квалификации и преподавателей, читающих курсы по дисциплинам «Всеобщее управление качеством», «Средства и методы управления качеством», «Менеджмент и маркетинг». Представляет интерес для руководителей предприятий и организаций, профессиональных управляющих, молодых предпринимателей, менеджеров и специалистов по качеству, экспертов конкурсов по качеству различных уровней.

СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ !



МАСЛОВ Дмитрий Владимирович
директор Центра бенчмаркинга и совершенствования
Ивановского государственного энергетического университета
Кандидат экономических наук

Контакты: тел.: (0932) 41-37-73, e-mail: maslow@bk.ru



ВЫЛГИНА Юлия Вадимовна
заместитель директора Центра бенчмаркинга и совершенствования
Ивановского государственного энергетического университета
Кандидат экономических наук

Контакты: тел.: (0932) 38-57-93, 8 903 632 16 70, e-mail: jvilgina@hotmail.ru