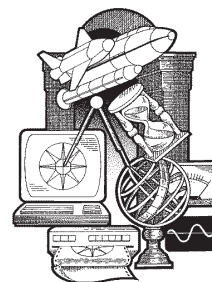


# СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ



**В.А. СИМХОВИЧ, Е.В. ПЕТРИЧЕНКО, Л.А. ЛОБАН**

## *СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УСЛУГ*

Проблема качества образования возникла не сегодня. Однако в последнее время она вышла на первый план, что обусловлено основными мировыми тенденциями в образовательной сфере. К данным тенденциям в области гарантий качества относятся разработка единых критериев и стандартов качества образования Европейских стран в рамках Болонского процесса; гармонизация национальных систем аккредитации образовательных программ Европейских стран; разработка и внедрение системы качества образовательных учреждений на базе различных моделей системы качества, включая модель международных стандартов серии ISO 9000:2000, и др. К ним следует добавить необходимость смещения акцентов с процедур внешнего контроля качества образовательного процесса на внутреннюю самооценку с целью усиления ответственности учреждения образования за качество предоставляемых образовательных услуг. В документах Болонского процесса указывается, что ответственность за обеспечение качества высшего образования в первую очередь возлагается на сами учебные заведения.

Ответственность вуза за качество образовательных услуг уже традиционно реализуется через систему менеджмента качества (СМК). Актуальность ее внедрения связана с главной задачей высшего образования на современном этапе — совершенствованием образовательных программ и улучшением качества предоставляемых образовательных услуг для удовлетворения потребностей общества и подготовки специалистов, соответствующих требованиям современной экономики [1]. В частности, высшая школа должна готовить специалистов нового типа, способных к максимальной реализации своего интеллектуального и креативного потенциала, обладающих высоким уровнем профессиональной подготовки, сочетающих профессиональную деятельность с навыками научно-исследовательской работы и обладающих осознанной потребностью в непрерывном повышении квалификации, развитии и саморазвитии.

В то же время сегодня учебные учреждения работают в условиях повышенной конкурентной борьбы, вызванной, наряду с интеграцией в мировую образовательную систему и общими тенденциями мирового развития, демографи-

---

*Валентина Александровна СИМХОВИЧ, доктор социологических наук, профессор, декан факультета менеджмента Белорусского государственного экономического университета;*

*Елена Владимировна ПЕТРИЧЕНКО, кандидат экономических наук, доцент, зам. декана факультета менеджмента Белорусского государственного экономического университета;*

*Лариса Александровна ЛОБАН, кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики промышленных предприятий Белорусского государственного экономического университета.*

ческим спадом, внедрением новых образовательных, информационных технологий и т.д., поэтому качество образования становится важнейшей характеристикой, которая определяет конкурентоспособность высшего учебного заведения.

Хотя о внедрении СМК заявили многие вузы России, Украины и других стран СНГ, данный процесс в образовательной сфере пока идет медленно на фоне быстро развивающегося рынка труда и образовательных услуг, усиления конкуренции между вузами различных форм собственности, возрастающих запросов потребителей, в том числе и на качество образовательной продукции. Медленные темпы объясняются тем, что учреждения образования считаются одними из самых сложных в управлении организаций. Для них характерен высокий уровень кадрового потенциала, сложность производимой продукции, услуг и их длительный жизненный цикл, большая социальная значимость результатов деятельности, свобода преподавателя в выборе методик преподавания. К ним можно отнести много других специфических характеристик, которые порождают проблемы при создании СМК в вузе. Так, традиционная схема управления учебным заведением предполагает, что его структурные единицы, должностные лица и сотрудники эффективно выполняют свои функции, которые отражены в уставе вуза, положениях о структурных подразделениях и должностных инструкциях персонала. Однако при такой организации работы сотрудники вуза не всегда достаточно ясно представляют, в чем заключается результат деятельности структурных подразделений вуза, конкретных должностных лиц или работников по отношению к потребителям их продукции или услуг; у них в большинстве случаев отсутствует ясное представление о том, как осуществляется формирование результатов деятельности их учреждения, т.е. выпускников, обладающих определенными новыми знаниями и навыками. Персонал учебного заведения может плохо представлять последовательность и взаимодействие основных рабочих процессов, взаимодействие структурных подразделений, а также собственное место и роль в этих процессах.

Специалисты выявили, что большой потенциал роста эффективности работы организации находится, в частности, там, где взаимодействуют функциональные подразделения. Именно здесь чаще всего искажается или теряется информация, возникают непроизводительные затраты и т.п. [2]. Хотя координацию взаимодействия осуществляют руководители подразделений, они зачастую перегружены, что приводит к необходимости решать проблему, не затрагивая по возможности интересы собственных подразделений, а это может вызвать нежелательную конкуренцию между взаимодействующими подразделениями и структурными единицами организации. Путь к решению данных проблем лежит в ориентации вуза на основные процессы, которые четко прописаны в СМК.

Несмотря на то, что учебное заведение обладает достаточным потенциалом, позволяющим ему построить собственную систему менеджмента, все же требуется использовать традиционные модели и подходы, так как эксклюзивность в данном вопросе не позволяет мультиплицировать эту систему на другие вузы, динамично развивать ее и делать узнаваемой в других учреждениях образования. Общепризнанной моделью, наиболее полно отвечающей всем требованиям мирового рынка, является стандарт Международной организации по стандартизации серии ISO 9000. В соответствии с ним СМК определяется как совокупность организационной структуры, ресурсов, методов, процедур, обеспечивающих достижение, поддержание и постоянное повышение качества образовательных услуг. В настоящее время принципы и этапы построения вузовской системы качества детально разработаны, и в целом система контроля качества подготовки специалистов означает существование документации в виде положений, инструкций, методических указаний и стандартов учебного заведения по организации и контролю за образовательным процессом со стороны руководства.

В основу СМК образовательных услуг должны быть положены следующие основные принципы:

- заинтересованность сотрудников и студентов вуза в высоком качестве высшего образования;
- вовлеченность всего персонала вуза в процессы управления качеством образовательных услуг и ответственность каждого сотрудника за обеспечение качества;
- непрерывное улучшение и развитие качества образовательных программ для студентов и всех заинтересованных сторон;
- действенность и эффективность организационных структур, предоставляющих и поддерживающих образовательные программы.

Конечно, внедрение СМК образовательных услуг требует значительных кадровых, финансовых, информационных, организационных и иных ресурсов вуза. Чтобы избежать больших затрат ресурсов на создание формальной системы качества, которая не будет принята структурными подразделениями и/или профессорско-преподавательским составом учреждения образования, целесообразнее воспользоваться положительным опытом, накопленным учебными заведениями стран СНГ в данной сфере. В частности, какие уроки из этого опыта может извлечь Белорусский государственный экономический университет, поставивший задачу создания и внедрения СМК образовательных услуг?

1. Разработчики СМК различных образовательных организаций России и Украины подчеркивают, что создание системы управления качеством должно стать для вуза стратегической задачей. В соответствии с ней СМК строится с учетом условий (внутренних и внешних), в которых осуществляется оказание образовательных услуг. К внутренним условиям относятся различные стороны деятельности учреждения образования, оказывающие более или менее существенное влияние на качество услуги. Внешние условия можно рассматривать в целом как комплекс характеристик конъюнктуры рынка образовательных услуг определенной территории и позиций вуза на нем.

Поэтому успех СМК в любом вузе предопределяется участием высшего руководства в процессах ее разработки, внедрения и функционирования. Для этого необходимо, чтобы система контроля качества подготовки специалистов соответствовала целям и направлениям деятельности учреждения образования, являясь предметом особого внимания руководителя (ректора). В информационных материалах по СМК красной нитью проходит мысль о том, что лидирующая и руководящая позиция руководства учебного заведения является основой успешного внедрения системы управления качеством. Свою приверженность целям создания и постоянного улучшения СМК высшее руководство вуза может продемонстрировать сотрудникам, если оно будет акцентировать важность выполнения требований потребителей, участвовать в разработке миссии, политики и целей в области качества, проведении анализа эффективности системы, обеспечивать ее необходимыми ресурсами и т.д. В то же время разработчики СМК ряда российских вузов не отрицают, что процесс понимания проблемы членами высшего руководства не был быстрым и легким. Пониманию способствовало их участие в мероприятиях федерального и международного уровней, с одной стороны. С другой стороны, хорошей мотивацией явилось повышение конкуренции на рынке образовательных услуг, а наличие СМК стало обязательным показателем аккредитации при комплексной оценке вуза, введенным Министерством образования России [3].

2. Недостаточно, чтобы высшее руководство учебного заведения объявило качество стратегической целью, необходимо четко установить и распределить три основных элемента системного управления — ответственность, полномочия и взаимодействия, при этом у каждого члена коллектива все элементы должны быть равны [4, 21]. Создание инфраструктуры СМК предусматривает, что распоряжением ректора назначается ответственный за СМК. Как правило, это

первый проректор, наделенный полномочиями и имеющий в распоряжении выделенные ему человеческие, финансовые, инфраструктурные, технические и иные ресурсы. Он формирует рабочую группу, в которую включаются ведущие сотрудники вуза, в обязательном порядке знающие процессы образовательной деятельности.

Инфраструктура SMK предполагает обязательное создание специализированного подразделения по управлению качеством, выступающего как координирующее и научно-методическое подразделение в системе управления качеством университета. Главными задачами данного подразделения, которое часто носит название центра менеджмента качества, являются:

- изучение и внедрение новых технологий для эффективного функционирования университетской SMK, поиск новых идей, методов и средств в сфере управления качеством образовательной продукции и услуг;
- осуществление деятельности по стандартизации, координации работы структурных подразделений по подготовке стандартов, документированных процедур и их согласованию;
- создание методических, программных и технических средств обучения основам комплексного управления качеством образования и т.д.

Кроме того, формируется институт уполномоченных по качеству, координирующих работу по созданию и сопровождению SMK в структурных подразделениях и службах университета. Уполномоченные по качеству являются проводниками политики вуза в области качества на всех уровнях структуры университета и совместно с центром менеджмента качества участвуют в разработке документации SMK, проведении внутренних аудитов и самооценки вуза, в обработке полученных данных, формировании и реализации планов корректирующих и предупреждающих действий.

3. Переход к новым схемам управления, когда в процессы управления качеством вовлекается весь коллектив, требует обучения всех сотрудников учебного заведения. Поэтапное обучение персонала по SMK начинается с руководителей вуза, далее следуют программы для руководителей, менеджеров по качеству процесса, внутренних аудиторов SMK и сотрудников. Основная цель обучения состоит в формировании целостного базового представления о SMK и процессном подходе в соответствии с требованиями международного стандарта ISO 9001:2000, а также в приобретении навыков, знаний и умений в области построения SMK, инвентаризации, идентификации и описания процессов, их документирования и т.п.

4. Необходимо определить и описать все основные и вспомогательные процессы работы вуза. В частности, разрабатываются унифицированные документированные процедуры, которые содержат четкое распределение ответственности и полномочий персонала в данном процессе, показатели и характеристики качества процесса, методы их измерения, целевые значения, позволяющие судить о степени достижения целей данного процесса, и т.д.

Параллельно с определением и описанием рабочих процессов идет процесс разработки документации SMK, который также требует больших трудовых затрат. В состав разрабатываемой документации SMK входят основные документы (“Политика в области качества”, “Руководство по качеству”, “Матрица ответственности” и др.), регламентирующие документы процессов (стандарты качества), организационные документы (положения о структурных подразделениях, должностные инструкции) и формы для записей по качеству (документация, которая предоставляет объективное свидетельство выполненных действий или достигнутых результатов).

Основополагающим документом SMK является “Политика в области качества”, включающая миссию, видение и основные ценности учебного заведения в образовательной сфере. Ее предназначение состоит в том, чтобы расставлять акценты в отношениях руководства вуза с заинтересованными сторонами. Из опы-

та внедрения СМК следует, что высшее руководство использует данный документ как средство управления совершенствованием деятельности вуза.

Особое внимание уделяется управлению документацией и записями СМК. В этом случае достигается централизованное прохождение, распространение и хранение регламентирующих документов, определение областей стандартизации, а также отслеживается их актуальность и обновление для перехода на новый уровень управления документацией СМК. В частности, стандарт организации “Управление документами СМК”, входящий в число шести обязательных документированных процедур, регламентированных международным стандартом ISO 9001:2000, позволяет упорядочить существующую документацию и создать единую систему управления документацией СМК в вузе. Очень важно, что благодаря разработанным стандартам других обязательных документированных процедур в практику документооборота и делопроизводства организации можно внедрить стандартные формы и бланки документов (положения, должностные инструкции, приказы, служебные записки, программы развития и отчеты, проекты решений ректората, ученого совета и т.п.).

Следует также определить основные показатели и характеристики рабочих процессов и разработать системы их измерения. Общая система измерений и мониторинга основных рабочих процессов предусматривает: измерение удовлетворенности внутренних и внешних потребителей — студентов, персонала, работодателей, общества и др.; мониторинг качества основных рабочих процессов вуза с установлением конкретных измеряемых характеристик; оценку качества полученных знаний, навыков и умений студентов, включая процедуры текущего и заключительного контроля.

Кроме того, следует идентифицировать возможные виды несоответствий продукции процессов вуза и разработать систему корректирующих и предупреждающих действий. Для эффективного функционирования СМК важное значение имеет направленность на предотвращение проблем, а не их выявление и устранение.

Таким образом, необходимость внедрения СМК подтверждается ее преимуществами, реализуемыми на макро- и микроуровнях управления. Преимущества для общества (макроуровень) заключаются: в достижении определенного уровня качества образовательных услуг, его поддержании и постоянном повышении в соответствии с динамичными требованиями потребителей и государственных образовательных стандартов; в обеспечении уверенности всех заинтересованных сторон (общества, работодателей, студентов, персонала) в стабильности выполнения требований к качеству образовательных услуг.

Преимущества для вуза проявляются через рефлексию основных принципов реализации целей качества высшего образования, в частности: объединение в единую систему управления учебных, воспитательных, научных и других функций вуза; направленность на предотвращение проблем, а не их выявление и устранение; создание условий для работы единой командой, коллективных усилий и сотрудничества между факультетами и кафедрами. Такими преимуществами являются:

- оптимизация организационно-управленческих структур учреждения образования, эффективное перераспределение функций и полномочий между структурными подразделениями вуза (факультетами, кафедрами и др.);
- сокращение функций и объемов работ по управлению качеством образовательных услуг в деканатах, на кафедрах и в других структурных подразделениях за счет централизации их в специализированном подразделении (центре СМК);
- исключение дублирования и проблем взаимодействия при осуществлении основных и вспомогательных процессов в вузе, благодаря разработанной матрице ответственности и полномочий подразделений и сотрудников;

- упорядочение деятельности всех сотрудников и структурных подразделений вуза, позволяющее сократить количество документов, регламентирующих его основные и вспомогательные процессы;
- оптимизация управленческих функций, способствующая повышению качества образовательных услуг и снижению затрат и степени риска всех заинтересованных сторон;
- упорядочение деятельности вуза на предмет соответствия европейским и международным стандартам качества, что позволит повысить репутацию и конкурентоспособность вуза на внутреннем и внешнем рынке образовательных услуг.

### Литература и электронные публикации в Интернете

1. Пузанков, Д.В. Использование принципов всеобщего управления качеством и стандартов серии ISO 9000 в инженерном образовании / Д.В. Пузанков, С.А. Степанов, С.О. Шапошников [Электронный ресурс]. — 1999. — № 1. — Режим доступа: <http://tqm.stankin.ru/arch/n01/06/html>. — Дата доступа: 16.03. 2005.
2. От функциональной организации работы университета к работе, ориентированной на процесс. Информационно-справочный портал поддержки систем управления качеством [Электронный ресурс]. — 18.09. 2006. — Режим доступа: <http://www.quality.edu.ru/quality/sk/deskr/243/>. — Дата доступа: 10.01. 2007.
3. Система менеджмента качества в техническом вузе. Опыт Новосибирского государственного технического университета Информационно-справочный портал поддержки систем управления качеством [Электронный ресурс]. — 25.09. 2006. Режим доступа: <http://www.umj.ru>. — Дата доступа: 10.01. 2007.
4. Лapidус, В.А. Высшему руководству о всеобщем качестве (TQM) и стандартах ИСО 9000 версии 2000 года. Диалог консультанта с руководителем компании / В.А. Лapidус, А.Н. Рекшинский. — Н. Новгород: Приоритет, 2000.

**Н.Н. СКРИБА**

## БАЗОВЫЕ ПРЕДПОСЫЛКИ И ФОРМЫ ПРОЯВЛЕНИЯ РИСКА В ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Современная экономика представляет собой сложную систему, в которой переплетены экономические, политические, правовые, социальные и другие отношения, носящие многоуровневый и многоаспектный характер. Постоянное расширение интеграционных процессов и углубление хозяйственных взаимосвязей становится всеобщей закономерностью экономического развития. Сложный и противоречивый характер протекания этих процессов вызывает необходимость разработки системного подхода к их осмыслению и управлению, в том числе с учетом возможного негативного воздействия на социальный организм. Проблема риска в настоящее время актуализируется на всех уровнях управления экономикой, требует целенаправленной разработки системы мер превентивного и оперативно-регулирующего характера. В свою очередь научное обоснование методологии системного управления риском во многом определяется наличием глубоко проработанной теоретической базы, формирующей единство представлений о сущности, механизме возникновения, содержательных признаках и свойствах риска.

Исследования, отчасти направленные на решение этой задачи, в той или иной форме сопровождали весь исторический путь развития экономической науки. По мере становления и эволюции рынка, расширения форм реализации