

# СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЦЕССОВ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КАЧЕСТВА ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ В КОНТЕКСТЕ РЕАЛИЗАЦИИ НАЦИОНАЛЬНЫХ ИНТЕРЕСОВ

Близнюк Ольга Владимировна

главный специалист Центра гарантии качества образования,  
ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»,  
департамент Социологии,  
г. Москва, Российская Федерация.  
E-mail: 1bliznyuk@gmail.com

**Аннотация:** Международная конкурентоспособность высшей школы является национальной задачей. В настоящее время наблюдается тенденция превращения ведущих университетов в площадки для диалога бизнеса, общества, государства по вопросам научного и технологического прогнозирования, обмена передовыми знаниями, решения глобальных проблем. В статье рассмотрены российская и зарубежная практика повышения качества деятельности ВУЗа, особое внимание уделено применению процессного подхода. Создание гибкой системы менеджмента качества в ВУЗах является залогом долгосрочной конкурентоспособности национальной экономики.

**Ключевые слова:** национальные интересы, конкурентоспособность, устойчивое развитие, образование, качество, система качества, процессный подход, процессы.

JEL: I21

QUALITY ASSURANCE PROCESSES DEVELOPMENT IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS FOR PROMOTING NATIONAL INTERESTS

Olga Bliznyuk  
chief specialist, Center for education quality assurance, Financial university  
Moscow, Russian Federation

**Abstract:** Competitiveness of the national education system is the issue of primary importance for any country. This article focuses on developing quality culture in higher education institutions. Models and tips for creating and sustaining a quality culture in universities are proposed. Particular attention is given to process approach, its practical implementation and successful process transformation efforts in Russia and abroad. Developing a quality system that facilitates continuous change and improvement is crucial for long-term competitiveness on all levels of national economy.

**Keywords:** national interests, competitiveness, sustainable development, education, quality, quality system, process approach, process.

Национальные интересы – категория, которая отражает связь между потребностями населения и стратегическими целями субъектов национальных интересов (гражданское общество, государство, бизнес), реализуемыми в процессе их деятельности, и является результатом осмысления истории, действительного положения и перспективных задач развития страны. Национальные экономические интересы представляют сложный динамический комплекс интересов субъектов национальной экономики, отражающий их потребности, предпочтения, возможности, обусловленные внешними и внутренними факторами, образом желаемого будущего (целевым состоянием системы) [1]. Высшее образование является отраслью экономики, подготавливающей работников для других отраслей и формирующей их ценностные ориентиры. Как объектная система образовательная организация

осуществляет внедрение образовательных программ, выполняет научные исследования, что способствует формированию комплексного взгляда, интегрированного мышления и мировоззрения специалистов и обучающихся [2]. Перед вузами стоит серьезная и сложная работа по проектированию новых образовательных программ в условиях постоянно меняющихся требований, которые обеспечивали бы получение качественного высшего образования, ориентированного на потребности рынка труда. Модификация федеральных государственных образовательных стандартов ФГОС 3++ предполагает увязку программ в части профессиональных квалификаций с профессиональными стандартами. Кроме того, перед ВУЗами стоит задача формирования современных компетенций, востребованных рынком труда навыков, особенно навыков будущего. Концепция устойчивого развития, общепризнанная мировым сообществом, может стать ориентиром в процессе формирования образовательной политики государства [3, 4]. Система образования, играющая стратегическую роль в национальном экономическом развитии, должна быть адаптирована к происходящим в мире переменам и отвечать на вызовы социально-экономического развития.

Министерством образования России заявлены три амбициозных проекта по повышению конкурентоспособности отечественных ВУЗов, которые завершатся в 2025 году: «Вузы как центры пространства создания инноваций», «Современная цифровая образовательная среда в Российской Федерации», «Развитие экспортного потенциала российской системы образования». Все проекты включены в государственную программу Российской Федерации «Развитие образования» на 2018-2025 годы. Летом 2017 года принята программа «Цифровая экономика Российской Федерации». Одним из направлений программы стали «Кадры и образование». Основные вызовы, которые должна решить программа «Цифровая экономика» в части образования, – это освоение навыков работы с цифровыми технологиями представителями всех без исключения профессий и формирование современной гибкой системы подготовки специалистов в условиях стремительной цифровизации.

Включение национальной системы образования в Болонский процесс и интеграция ВУЗов России в мировое образовательное пространство предполагает повышение качества образовательных услуг в целях обеспечения конкурентоспособности отечественных образовательных программ. В соответствии с принципом институциональной автономии ответственность за обеспечение качества возложена на каждый ВУЗ. Интересен подход декана по учебному процессу, профессора высшей школы, директора института учебного процесса в британском университете Честра Дж. Ньютона. Он рассматривает вопрос категоризации качества через связи с процессами обеспечения качества. Первая категория связана с отличительностью или стандартами. Это может подразумевать, например, рейтинги, эталоны, проверку стандартов. Обеспечение осуществляется с помощью внешних экспертов, аккредитации или аудита. Вторая связывается с понятием качества как совершенства, что предполагает переход от измерения стандарта результата к измерению стандарта процесса. Это является относительным понятием качества, более применимым к организационным и сервисным стандартам, чем академическим. В третьей акцент делается на соответствие продукта или услуги заявленной цели, например, миссии университета. Четвертая из категорий обращается к качеству, оцененному на основе денежной стоимости, и рассматривается заинтересованными сторонами как отдача от инвестиций. Пятая рассматривает качество как преобразование и относится к расширению возможностей и развитию студентов через процесс обучения, или к институциональным изменениям, которые могли бы преобразовать обучение студентов. Основной механизм оценки – аудит постоянного улучшения, который направлен на перспективу, задает программу действий и сосредоточен на преобразовании. Самым конструктивным путем для продвижения вперед, по мнению Дж. Ньютона является выбор подхода, признающего относительную природу качества: относительно заинтересованных сторон, контекста и таких конкретных механизмов обеспечения качества, как оценка, аудит, аккредитация [5,17].

В Федеральном законе от 29.12.2012 N 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» дано

следующее определение качества образования – это комплексная характеристика образовательной деятельности и подготовки обучающегося, выражающая степень их соответствия федеральным государственным образовательным стандартам, образовательным стандартам, федеральным государственным требованиям и (или) потребностям физического или юридического лица, в интересах которого осуществляется образовательная деятельность, в том числе степень достижения планируемых результатов образовательной программы.

Качество является основополагающим критерием развития европейского пространства высшего образования. Разработка Европейской ассоциацией гарантии качества в высшем образовании (European Association for Quality Assurance in Higher Education (ENQA) Стандартов и рекомендаций для гарантии качества высшего образования в европейском пространстве (Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG) явилась логичным шагом в процессе кардинального реформирования образования. Положения стандарта по совершенствованию внутривузовских систем гарантии качества образования необходимо учитывать при организации основной деятельности ВУЗа. Внешняя оценка качества должна учитывать эффективность процессов внутренней оценки качества. Таким образом, система внешней оценки качества мотивирует ВУЗ к динамичному развитию внутренней системы качества, так как ВУЗу необходимо учитывать и улучшать оцениваемые критерии своей деятельности [6].

В Стандартах и рекомендациях для гарантии качества в Европейском пространстве высшего образования (ESG) используется термин «гарантия качества» при описании всех видов деятельности внутрицикла постоянного совершенствования (т.е. деятельность по обеспечению и совершенствованию качества). Качество – результат, главным образом, взаимодействия преподавателей, студентов и образовательной среды ВУЗа. Гарантия качества должна обеспечить такую образовательную среду, в которой содержание программ, образовательные возможности и средства соответствуют цели. Таким образом, требования этого стандарта напрямую не связаны с требованиями ИСО 9000, однако перекликаются с ними по своей сути.

В соответствии с п. 2.2.1. ГОСТ Р ИСО 9000-2015 «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь» качество продукции и услуг организации определяется способностью удовлетворять потребителей и непреднамеренными или преднамеренными влияниями соответствующие заинтересованные стороны. Качество услуг и продукции включает не только выполнение функций в соответствии с назначением и их характеристики, но также воспринимаемую ценность и выгоду для потребителя. В соответствии с данным в стандарте определением качество – это степень соответствия совокупности присущих характеристик (отличительных свойств) объекта требованиям (потребностям или ожиданиям, которые установлены, обычно предполагаются или являются обязательными). Создание системы менеджмента качества определяется как процесс разработки, документирования, внедрения, обеспечения функционирования и постоянного улучшения системы менеджмента качества – части системы менеджмента (совокупность взаимосвязанных или взаимодействующих элементов организации для разработки политик, целей и процессов для достижения этих целей) применительно к качеству. Политика (намерения и направление ВУЗа, официально сформулированные ее высшим руководством) в области качества, как правило, согласуется с общей политикой ВУЗа и может быть согласована с видением (стремлением к тому, чем ВУЗ хочет стать, сформулированным высшим руководством), миссией (предназначением существования ВУЗа, сформулированным высшим руководством). Политика в области качества является основой для постановки целей в области качества, которые обычно устанавливаются для соответствующих уровней, функций и процессов ВУЗа [7].

Исходя из вышеизложенного, ВУЗ может руководствоваться несколькими содержательными аспектами понятия «качество образования» при формировании собственной системы качества. Менеджмент ВУЗа, призван решать задачу роста внутренней культуры качества, а не «управлять

культурой». Решение этой задачи усложняется тем, что оно в значительной степени зависит от понимания качества (а оно бывает разным), что приводит к двойственным ситуациям.

Всеобщий менеджмент качества (Total Quality Management, TQM) ориентирован на повышение качества продукции и услуг (при наличии определенного достигнутого уровня), являясь основой современных методов менеджмента качества. Это одновременно и система, и философия управления. Основами этой системы являются концепции Деминга, Кросби, Джурана и других. Базовым принципом является улучшение всего, что может быть улучшено в организации. В TQM нет строго регламентируемых требований, как например, в серии ISO 9000. Ранние версии стандартов серии ИСО 9000 были направлены, скорее, на предотвращение ошибок, тогда как последняя версия стандарта более приближена к принципам и подходам, содержащимся в TQM. Так, модель менеджмента качества Российского университета дружбы народов в значительной части построена на базе схемы TQM и опирается на следующие принципы, раскрытые с учетом специфики ВУЗа [8]:

Таблица 1 – Принципы построения модели менеджмента качества Российского университета дружбы народов

Держитесь постоянства цели	повышение качества образования, регулярный контроль
Улучшайте каждый процесс	внедрение процессной технологии
Изгоняйте страхи	разрешена организованная дискуссия на всех уровнях
Разрушайте барьеры	установление технологической связи между подразделениями
Откажитесь от пустых лозунгов, призывов	контрольные планы, индикаторы, ежегодные контрольные доклады на Ученом Совете
Устраните произвольно установленные задания	создание аналитических групп
Дайте работникам возможность гордиться своим трудом	выявление и демонстрация положительного опыта
Поощряйте стремление к образованию и совершенствованию	вовлечение в управление качеством всех участников, создание условий для повышения квалификации управленческого и педагогического персонала
Руководители, будьте лидерами в повышении качества	управление качеством – дело ректора и ректората

Большая часть моделей совершенствования организаций основывается на принципах TQM, а анализ и диагностика их состояния производится посредством самооценки, позволяющей сопоставить свою деятельность с определенной эталонной моделью и определить степень достижения поставленных целей, а также выявить отклонения и их причины. Самооценка – самый простой, доступный и дешевый из методов оценки деятельности ВУЗа. Самооценка как раз и является способом, позволяющим сравнить деятельность и результаты ВУЗа с моделью работы организации, которая является образцовым примером для других.

Модели совершенствования деятельности условно можно разделить на три группы: модели совершенства, модели совершенствования и новейшие модели совершенствования [9].

Модели совершенства деятельности организации – это модели отраслевых, региональных, национальных, международных премий в области качества. Предполагают проведение самооценки ВУЗа на основе критериев этих моделей, которые обеспечивают основу для сопоставления своей

деятельности с деятельностью других ВУЗов и позволяют выявить области для улучшений. Национальных премий качества насчитывается более 100. Наиболее известными являются: премия Деминга (Япония, 1951), награда М. Балдриджа (США, 1988), EFQM (Европа, 1992).

Модели совершенствования позволяют проверить деятельность ВУЗа на соответствие установленным требованиям и самостоятельно провести оценку состояния менеджмента и разработать план действий для дальнейшего совершенствования.

Примерами могут послужить модель совершенствования системы качества в соответствии со стандартом ГОСТ Р ИСО 9000-2015 и Типовая модель системы качества образовательного учреждения, разработанная сотрудниками Санкт-Петербургского государственного электротехнического университета «ЛЭТИ»

Новая редакция ISO 9001-2015 подверглась изменению по структуре, также изменены термины и принципы стандарта, наиболее значимыми для ВУЗа из которых являются:

«Документация» и «записи» объединили в один общий термин «документированная информация», т.е. документированная информация может быть представлена на любом носителе, в любом формате и получена из любого источника. Документированная информация может относиться как к информации, созданной для функционирования ВУЗа (документация) и свидетельства достигнутых результатов (записи), так и к системе менеджмента, включая соответствующие процессы.

«Организационная среда» – окружающая деловая среда, включающая совокупность внутренних и внешних факторов. ВУЗ должен определить внутренние и внешние факторы, относящиеся к стратегическому направлению и намерениям, а также влияющие на способность достигать намеченных результатов системы менеджмента качества. ВУЗ должен осуществлять анализ и мониторинг информации об этих внутренних и внешних факторах.

«Знания организации» – это специфичные для ВУЗа знания; полученные в основном из опыта. Указана необходимость определения и осуществления менеджмента знаний, поддерживаемых ВУЗом с целью обеспечения функционирования его процессов и достижения требуемого качества образовательных услуг. Требования в отношении знаний были введены с целью защиты от их потерь и стимулирования к приобретению знаний.

Новацией ГОСТ Р ИСО 9001-2015 также стала концепция риск-ориентированного подхода, который подразумевает понимание ВУЗом его среды и умение определять риски, как основу для планирования. Установлены обязательные требования по определению и оценке рисков организации и управлению ими.

Моделью управления качеством (образования) в вузах, рекомендованной Федеральной службой по надзору в сфере образования и науки к внедрению в учреждениях высшего и среднего профессионального образования РФ, являлась Типовая модель системы качества образовательного учреждения, разработанная сотрудниками Санкт-Петербургского государственного электротехнического университета «ЛЭТИ» на основе стандартов по менеджменту качества серии ISO 9000:2000 (ГОСТ Р ИСО 9000-2001), «Стандартов и директив для гарантии качества высшего образования в европейском регионе», разработанных Европейской сетью (ассоциацией) гарантии качества в сфере высшего образования, модели конкурса Рособнадзора и Рособразования «Системы обеспечения качества подготовки специалистов», модели самооценки и совершенствования деятельности ВУЗа (ССУЗа) в области менеджмента качества, гармонизированной с моделью Европейского фонда по менеджменту качества (EFQM). Активное применение модели пришлось на середину 2000-х.

Новейшие модели совершенствования – инструменты зачастую трудоемкие, требующие специальной подготовки, например, такие, как сбалансированная система показателей, 6 Сигм, 5S, кайдзен, бенчмаркинг, ТРМ, бережливое производство, Lean и др. Они получили широкое распространение в зарубежной практике.

В ГОСТ Р ИСО 9001-2015. появилось прямое требование применения процессного подхода (п. 4.4.2 Процессный подход), который является одним из принципов менеджмента качества. В обновленном стандарте делается меньший акцент на документированности системы, большее же внимание уделяется процессному подходу, позволяющему организации планировать ее процессы и их взаимодействие. Таким образом, процессная модель управления превращается в обязательную для систем менеджмента качества и, как следствие, для ВУЗов, применяющих ИСО 9001. Процессный подход дает возможность ВУЗу осуществлять планирование и взаимодействие своих процессов. Процесс ВУЗа должен включать: владельца процесса, технологии процесса, системы показателей процесса, управление процессом, ресурсы процесса.

Цикл «Планируй – Делай – Проверь – Действуй» (Цикл PDCA, Цикл Шухарта-Деминга) – известная модель непрерывного улучшения процессов. Реализация цикла PDCA позволяет организации обеспечить ее процессы необходимыми ресурсами, осуществлять их менеджмент, определять и реализовывать возможности для улучшения. В некоторых ВУЗах, например, в МАРХИ [10], СВФУ имени М.К. Аммосова [11], Мордовском государственном университете [12], существуют информационные карты процессов, которые могут быть интересны как примеры представления процесса в виде текста, таблиц и схем.

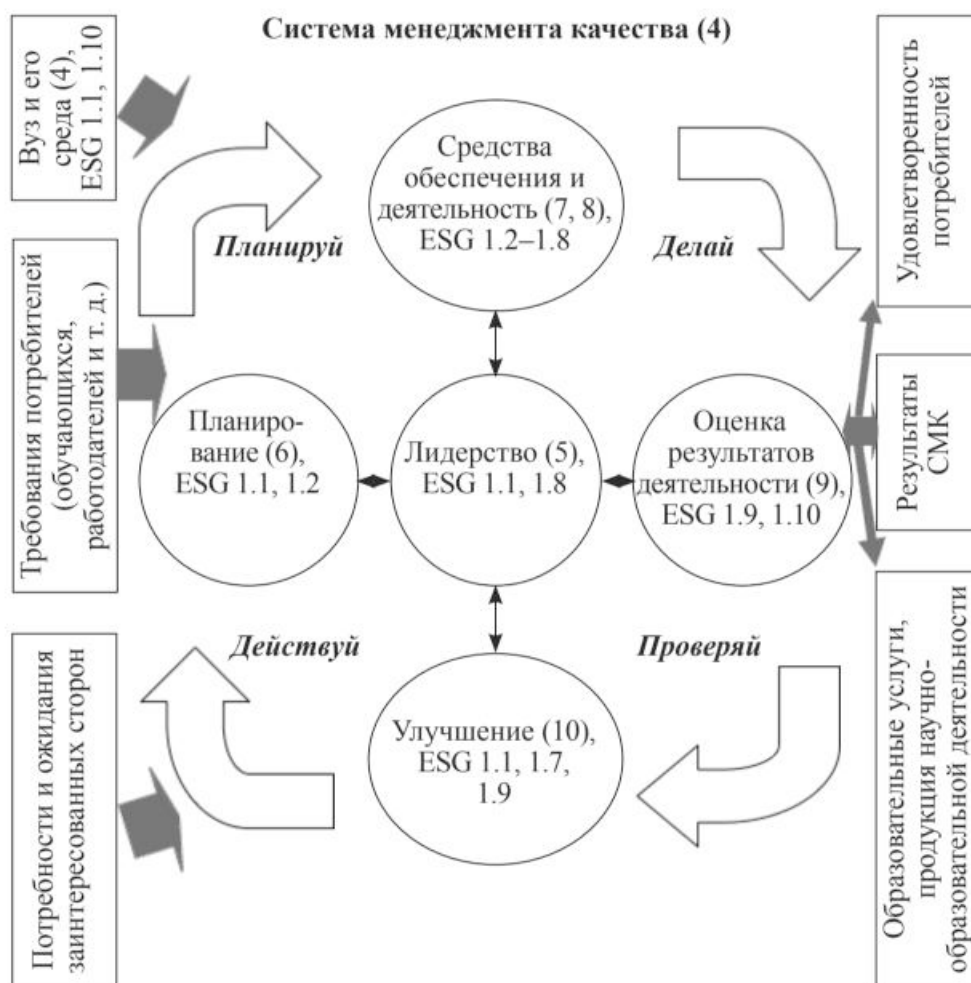


Рисунок 1 – Система менеджмента качества

В Руководстве по качеству совместных международных образовательных программ [13] предложена Модель системы обеспечения качества образования на основе стандартов ESG и ISO

9001:2015, которая охватывает все стандарты ESG и ISO 9001-2015 (в скобках указаны номера разделов ESG ENQA и ISO 9001:2015). Система обеспечения качества как на институциональном уровне, так и на уровне образовательных программ образует единую систему и основывается на принципах ориентации на потребителя, лидерства, взаимодействие работников/сотрудников, процессный подход, постоянное улучшение, принятие решений, основанных на доказательствах, менеджмент взаимоотношений.

В организации могут существовать процессы самого разного уровня зрелости и даже в самой зрелой организации разработка регламентов и проектирование процессов может идти непрерывно на совершенно разных уровнях сложности. В международной практике оценки системы качества распространен подход к оценке этих систем и входящих в них процессов на основе оценок уровня развития или зрелости основных процессов. Это объясняется трудоемкостью формирования системы качества и осознанием, что невозможно с нуля создать эффективную систему качества организации. В типовой модели системы качества ВУЗа предусматривается пятиуровневая градация зрелости процессов от нулевого уровня «неопределенности» до «эффективности». Переход на более высокий уровень, происходит лишь при выполнении ВУЗом требований предыдущего уровня. При этом каждый последующий уровень зрелости (за исключением нулевого уровня) включает признаки зрелости всех предыдущих уровней. Соответствие проверяемому уровню всей системы качества ВУЗа принимается в том случае, если 100% основных процессов и 50% обеспечивающих, относящихся к инвариантно-му ядру типовой модели системы качества ВУЗа, отвечает проверяемому уровню зрелости [14].

Такая эволюционная модель зрелости процессов предполагает, что системы качества ВУЗа должны непрерывно развиваться, а уровень зрелости показывает степень определенности, измеримости, воспроизводимости, эффективности, гибкости процессов и устойчивости к нежелательным воздействиям.

Кроме того, для создания системы менеджмента качества ВУЗа необходимо определить основные и вспомогательные управленческие процессы и их взаимодействие. Как правило, ВУЗом составляется реестр процессов и на его основе схема взаимодействия процессов и видов деятельности.

ВУЗаами-лауреатами Премии Правительства Российской Федерации в области качества 2016 года стали Национальный исследовательский Томский политехнический университет и МЭИ, где для повышения эффективности системы управления университета применяется в том числе и процессный подход.

В части использования процессной модели в Национальном исследовательском Томском политехническом университете создана карта процессов и видов деятельности и матрица процессов университета. Следует отметить, что в перечень основных процессов не включены воспитательная и внеучебная работа с обучаемыми. Эта группа процессов вынесена в обеспечивающие.

Интересен опыт внедрения процессного подхода системы менеджмента качества в подразделениях Сочинского государственного университета [15]. Пилотный проект включал внедрение процессного подхода в ряде структурных подразделений. Внедрение процессного подхода позволило автоматически формировать согласованную с действующими процессами и организационной структурой регламентную документацию (положения о подразделениях, должностные инструкции, матрицы ответственности процессов) на основе сведений о введенных характеристиках бизнес-процессов. Это обеспечило прозрачность в управлении, актуальность регламентной документации, оперативность в отслеживании модификации бизнес-процессов, жесткое обеспечение работы сотрудников по регламентам, оценку качества работы по показателям, мониторинг, наглядность и отсутствие необходимости в дополнительном контроле. Автоматизация стратегического планирования выполнена на основе стратегической карты, которая реализуется с помощью системы сбалансированных показателей и представляет собой дерево целей,

сгруппированное по четырем взаимосвязанным разделам: финансы, клиенты, бизнес-процессы, обучение и развитие. При этом каждая из подцелей имеет не менее одного показателя, которые определяют степень достижения целей. Ключевые показатели должны быть выражены количественно для обеспечения использования измеримых целей, осуществления мониторинга, прогнозирования динамики, а также для формирования управляющих воздействий в целях улучшения качества. Обычно ключевые показатели выбирают как основу принятия стратегических и тактических решений ВУЗами, например, это могут быть показатели эффективности и государственные показатели аккредитации. На основе стратегической карты формируется набор процессов, которые будут использоваться в системе менеджмента качества. При этом в первую очередь выбирают те бизнес-процессы, которые связаны с достижением целей. Для каждого процесса, подпроцесса и функции в базу знаний заносились ряд характеристик: содержание деятельности, начало работы, результат, требования к срокам, целевые, плановые и фактические значения показателей. Каждому процессу через специальные диалоговые окна был назначен владелец, исполнители и ключевые показатели, по значениям которых в последующем можно оценить уровень достижения целей и качество работы.

Также интересен для рассмотрения европейский опыт. В период с 1 октября 2011 по 1 октября 2013 годов в Европе был проведен масштабный проект под названием «Совершенствование менеджмента бизнес-процессов в учебных заведениях высшего образования» (Improvement of Business Processes Management in Higher Education Institutions (HEI-UP project) [16]. Проект был профинансирован Еврокомиссией в рамках Программы обучения в течение всей жизни /непрерывного образования на период 2007-2013 гг. (Lifelong Learning Programme).

Целью проекта было увеличить прозрачность/понимание процессов для всех заинтересованных сторон: студентов, ППС, менеджмента, внешних стейкхолдеров.

Результаты проекта:

- проанализированы существующие практики менеджмента бизнес-процессов в ВУЗах;
- подготовлена обобщенная Модель структуры бизнес-процессов ВУЗов;
- создан международный консорциум для взаимодействия предприятий и ВУЗов по тематике менеджмента бизнес-процессов;
- ряд кейсов по бизнес-процессам предприятий реального сектора предложен для использования в ВУЗах;
- создана онлайн-платформа для обучения по курсу для менеджеров ВУЗов;
- разработан курс для сертификации Европейской ассоциацией по качеству и сертификации (European Certification and Qualification Association (ECQA) Менеджеров бизнес-процессов в ВУЗах.

В ходе проекта произведена трехуровневая декомпозиция. На схеме процессы разделены на 5 областей, которые в свою очередь подразделяются на группы:

- Процесс преподавания, включающий планирование, подготовку, внедрение, оценку курса, надзор за выполнением дипломной работы и процедура экзамена.
- Процесс обучения, включающий подачу документов, подготовку к учебе, зачисление, обучение, перемещения, выпуск, трудоустройство.
- Исследовательский процесс, включающий организацию исследовательской среды, проведение исследования и диссеминацию полученных результатов.
- Процесс развития, включающий развитие программ, развитие программ двойной / совместной степени, экспорт программ.
- Управленческие и обеспечивающие процессы (стратегический менеджмент, финансы и закупки, менеджмент и развитие персонала, менеджмент качества, IT-менеджмент, менеджмент и поддержка выпускников, поддержка выпуска, менеджмент инноваций и управление правами интеллектуальной собственности, проектный менеджмент, непрерывное образование, мобильность студентов, ППС, АХС).



Далее процесс в каждой группе рассматривается более подробно.

В десятке наиболее влиятельных глобальных рейтингов университетов Times Higher Education (THE) и QS World University Ranking ведущие места занимают ВУЗы Великобритании и США. Применение процессного подхода является широко распространённой практикой в ВУЗах этих стран. Для совершенствования процессов наряду с процессными моделями зарубежные ВУЗы активно используют такие методологии как Lean, Six Sigma, Agile и т.д. Как правило, информация о конкретных картах процессов является закрытой и доступна лишь сотрудникам ВУЗа. Так, на сайте Кембриджского университета существует специальный раздел для сотрудников, содержащий навигатор по процессам и библиотеку процессов [17].

Создание карты процесса позволяет:

- визуально представить входы и выходы, деятельность, роли;
- получить представление о текущем состоянии процесса «as-is» для обучения персонала либо создать процесс «to-be» с 0;
- оценить усилия, связанные с запуском нового процесса или трансформацией существующего;
- связать текущие бизнес-процессы с веб-страницами, шаблонами, процедурными документами и прочими дополнительными ресурсами.

В Кембридже колледжи являются отдельными юридическими лицами и имеют собственное представление о том, как должен строиться процесс, поэтому требуется наладка взаимодействия между заинтересованными сторонами с целью развития и улучшения процессов. Для этого проводятся семинары, где взаимодействуют стороны, участвующие в процессах, так как именно они знают, что хорошо работает, а что можно улучшить и у кого есть возможность внести необходимые предложения. Проект реализован на платформе Triaster. Та же платформа используется Бристольским университетом, где в отличие от Кембриджа карты процессов составляются обученными бизнес-аналитиками централизованно, а не самими участниками процессов.

На сайте Oxford Brookes University карты, раскрывающие шаг за шагом основные процессы ВУЗа, размещены в открытом доступе. Представленные карты составлены при содействии консалтинговых компаний в среде Banner. Еще примерно 20 ВУЗов в Великобритании пользуются данной платформой для моделирования бизнес-процессов. Преимущества, связанные с использованием процессной модели, проявились после понимания, какие процессы существуют в разных подразделениях и как они взаимодействуют. Составление четкого перечня всех основных процессов подразделений и их анализ был необходим для обнаружения областей, которые нуждаются в улучшении, и разработки плана дальнейших действий (разработан до 2019 года). Применение Banner позволило создать «единое окно» для процессов, процедур и документов; определить узкие места и устранить неэффективные процессы; унифицировать выполнение процессов студентами и сотрудниками.

На основе представленных материалов, можно сделать вывод о том, что создание бизнес-процессов начинается с их описания, которое может содержать графическую схему, таблицы, текст. Предпочтительным является графическое представление, т.к. это наглядно и по объему меньше других вариантов представления.

Существует более 70 платформ автоматизации управления процессами, которые помогают организациям обеспечивать лучшие результаты за счет переосмысления и трансформации процессов. Как правило, они обладают понятным и современным веб-интерфейсом и обеспечивают работу во всех основных браузерах, широкий базовый функционал и возможность развития и модификации системы собственными силами. Однако не стоит ограничиваться лишь ими. Так, такие ведущие ВУЗы мира, как Стэнфорд и Гарвард, применяют систему управления проектами и задачами Jira, которая позволяет производить учет информации и документов, процессное и проектное управление и вики-систему внутреннего пользования Confluence для формирования базы знаний организации.

Модель системы менеджмента качества предполагает наличие совокупности принципов,

показателей, методов и требований к деятельности ВУЗа, критериев, по которым определяется степень совершенства процессов и способов их оценки. Это определяет процессы деятельности ВУЗа, направленные на достижение необходимых результатов качества. Система менеджмента качества образования ВУЗа должна соответствовать его общей стратегии. При этом нужно учитывать, что внедрение информационных систем обеспечения качества – это сложный многоэтапный процесс, требующий больших временных, материальных, трудовых, финансовых ресурсов и лидирующей роли руководства. Очень важно, чтобы бизнес-процессы образовательной организации были не только обозначены на бумаге, должна быть создана реально работающая система менеджмента качества, содержащая описание оптимальных бизнес-процессов, возможность их отслеживания и улучшения.

Бюджеты заграничных ВУЗов покрываются доходами от университетских эндаументов. Более того, заграничные учебные заведения все чаще обращаются к размещению облигаций в связи с сокращением государственного финансирования. В 2016 году школы, колледжи и университеты Великобритании разместили рекордные объемы бондов – \$1,8 млрд по сравнению с \$1,4 млрд в 2015 году, в 2008-2011 годах такие бумаги не выпускались вообще. Естественный ход событий не позволяет российским вузам рассчитывать на вхождение в международный пул конкурентоспособных вузов с крупными университетскими эндаументами [18, 72].

Проблема эффективности управления ВУЗом в условиях усиливающейся конкуренции зачастую вынуждает топ-менеджмент пересмотреть традиционные подходы в управлении основными процессами с учетом современных тенденций управления и требований рынка. В настоящее время не существует единой модели системы качества образования в ВУЗах. Каждый ВУЗ, основываясь на существующих моделях, формирует собственную систему качества. Образовательные организации в России, как правило, придерживаются старых привычных моделей и предпочитают развивать уже опробованные решения вместо внедрения инноваций и качественного изменения подхода к работе. Реакцией на быстро меняющиеся конкурентные условия рынка образования является усиление деятельности по совершенствованию процессов с целью повышения эффективности. В условиях растущей конкуренции приоритетными задачами становятся прозрачность и подотчетность, ориентация на студентов, результаты обучения которых являются приоритетными при оценке качества образования. Возникает необходимость применения общепризнанных критериев, методологий, стандартов, процедур и принципов по обеспечению качества с учетом специфики образовательной деятельности каждого ВУЗа. Высшее образование является специфическим сектором и существуют некоторые особенности внедрения методологий, применяемых в бизнесе.

Перспективные модели повышения доступности и качества образования на базе развития электронного обучения во всем мире приводят к созданию новых организационных форм взаимодействия университетов между собой, с бизнесом и потребителями образовательных услуг. В настоящее время наблюдается тенденция превращения ведущих университетов в площадки для диалога бизнеса, общества, государства по вопросам научного и технологического прогнозирования, обмена передовыми знаниями, решения глобальных проблем. Катализаторами инноваций в сфере высшего образования выступают ВУЗы, которые отходят от традиционных методов обучения и в которых идеи возникают преимущественно в академической и исследовательской среде. Новые подходы побуждают университеты выступать в роли инкубаторов, где любой студент, преподаватель или сотрудник может совершить открытие или разработать решение реальной проблемы. Присоединение России к Болонскому процессу означает принятие обязательств по реализации программы действий в сфере обеспечения качества образования. Вопросы управления качеством образования все чаще возникают в самых различных контекстах, т.к. стейкхолдеры выдвигают все новые требования к ВУзам. Внимание к качеству основной деятельности ВУЗов отражает не только стремление обеспечить качественное образование, но и заинтересованность в большей прозрачности

и экономической эффективности, а ВУЗы вынуждены адаптировать свои основные процессы в соответствии с ключевыми показателями результативности обучения студентов.

### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Близнюк О.В. О национальных экономических интересах в условиях транснационализации производства / О.В. Близнюк // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. - 2012. - № 3. [Электрон. ресурс]. – Режим доступа: [http://www.uecs.ru/index.php?option=com\\_flexicontent&view=items&id=1198](http://www.uecs.ru/index.php?option=com_flexicontent&view=items&id=1198)
2. Близнюк О.В. Устойчивое развитие как императив процесса изменения национальной системы образования / О.В. Близнюк / Конференция Развитие современной России: проблемы воспроизводства и созидания II Международная научная конференция, сборник научных трудов. Под редакцией: Р.М. Нуреева, М.Л. Альпидовской, Д.Е. Сорокина, 2015. - С. 632-640. [Электрон. ресурс]. – Режим доступа: <http://old.fa.ru/chair/micro/research/Documents/%D0%A1%D0%9D%D0%A2%20%D0%A4%D0%B8%D0%BD%D1%83%D0%BD%D0%B8%D0%B2%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%B8%D1%82%D0%B5%D1%82%202015.pdf>
3. Близнюк О.В. Системный менеджмент устойчивого развития образовательной организации / О.В. Близнюк // Системный анализ в экономике – 2014. Том 2 / Материалы III Международной научно-практической конференции «Системный анализ в экономике – 2014». Москва, 13–14 ноября 2014 г. / Под общей ред. чл.-корр. РАН Г.Б. Клейнера– М.: ЦЭМИ РАН, 2015. – 265 с., с. 134-135. [Электрон. ресурс]. – Режим доступа: <http://elibrary.ru/item.asp?id=23599206>
4. Близнюк О.В. Образование в интересах устойчивого развития / О.В. Близнюк // Стратегии бизнеса. – 2013. - № 2. - С. 18-20. [Электрон. ресурс]. – Режим доступа: <http://www.strategybusiness.ru/jour/article/view/33/28>
5. Развитие систем обеспечения качества в высшем образовании: европейский ракурс (на материалах Европейских форумов по обеспечению качества высшего образования 2013 – 2016 гг.) / Научные редакторы: доктор педагогических наук, профессор В.И. Байденко доктор технических наук, профессор Н.А. Селезнева. [Электрон. ресурс]. – Режим доступа: [http://fgosvo.ru/uploadfiles/metod/FULL%20TEXT\\_%20baydenko.pdf](http://fgosvo.ru/uploadfiles/metod/FULL%20TEXT_%20baydenko.pdf)
6. Стандарты и рекомендации для гарантии качества в Европейском пространстве высшего образования (ESG) [Электрон. ресурс]. – Режим доступа: [http://www.enqa.eu/indirme/esg/ESG%20in%20Russian\\_by%20NCRA.pdf](http://www.enqa.eu/indirme/esg/ESG%20in%20Russian_by%20NCRA.pdf)
7. ГОСТ Р ИСО 9000-2015. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь [Электронный ресурс] // Электронный фонд правовой и нормативно-технической документации. [Электрон. ресурс]. – Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/1200124393> (дата обращения: 27.09.2017).
8. Модель менеджмента качества РУДН. [Электрон. ресурс]. – Режим доступа: <http://quality.rudn.ru/?pages=883>
9. Левшина В.В. Система качества ВУЗа: Монография / В.В. Левшина. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 280 с. - С. 35-39.
10. Книга процессов МАРХИ [Электрон. ресурс]. – Режим доступа: [https://www.marhi.ru/documents/order/Process\\_book.pdf](https://www.marhi.ru/documents/order/Process_book.pdf)
11. Информационные карты процессов СВФУ имени М.К. Аммосова [Электрон. ресурс]. – Режим доступа: [https://s-vfu.ru/universitet/rukovodstvo-i-struktura/strukturnye-podrazdeleniya/departamentt\\_quality/okstk/dok/ikp.php](https://s-vfu.ru/universitet/rukovodstvo-i-struktura/strukturnye-podrazdeleniya/departamentt_quality/okstk/dok/ikp.php)
12. Информационные карты процессов Мордовского государственного университета [Электрон. ресурс]. – Режим доступа: [https://www.mrsu.ru/ru/i\\_depart/docs.php?ELEMENT\\_ID=11969](https://www.mrsu.ru/ru/i_depart/docs.php?ELEMENT_ID=11969)
13. Руководство по качеству совместных международных образовательных программ: Уровень

магистратуры: Методическое пособие / Под ред. В.И. Заботкиной, Н.И. Архиповой, В.И. Маколова. - М.: РГГУ, 2016. - 75 с.

14. Бойцов Б., Банников С., Круглов В., Горленко О. Системы качества в образовательных организациях: нужен отечественный стандарт / Б. Бойцов, С. Банников // Стандарты и качество. – 2016. - № 7. - С. 70-73.

15. Коваленко В.В., Клочков А.Я., Коваленко В.В., Левина Т.А. Автоматизация основных функций систем менеджмента качества / В.В. Коваленко, А.Я. Клочков. - Наука и Образование: Научное издание, 2016. - №7. – С. 107-114.

16. Improvement of Business Processes Management in Higher Education Institutions (HEI-UP project) [Электрон. ресурс]. – Режим доступа: [http://eacea.ec.europa.eu/LLp/project\\_reports/documents/erasmus/ECUE/eras\\_ecue\\_518035\\_fr.pdf](http://eacea.ec.europa.eu/LLp/project_reports/documents/erasmus/ECUE/eras_ecue_518035_fr.pdf)

17. Cambridge University Process Library [Электрон. ресурс]. – Режим доступа: <http://www.itservices.cam.ac.uk/services/development-and-website-services/development-services/business-analysis/process-mapping-software-provision>

18. Балацкий Е.В. Университетские эндаументы и конкурентоспособность российских вузов / Балацкий Е.В. – М.: Буки Веди, 2017. – 84 с.