

Повышение эффективности и качества образовательных услуг на основе совершенствования системы менеджмента качества образовательной организации и комплексного применения стандартов ISO

Increasing the Efficiency and Quality of Educational Services: Improvement of Their Quality Management Systems with Complex Implementation of ISO Standards

УДК 378:005.6



Борисова Татьяна Александровна

доцент Санкт-Петербургского университета технологий управления и экономики, кандидат исторических наук

190103, Санкт-Петербург, Лермонтовский пр., д. 44, лит. А

Tat'yana A. Borisova

St. Petersburg University of Management Technologies and Economics

Lermontovskiy Ave 44/A, St. Petersburg, Russian Federation, 190103



Дмитриев Владимир Яковлевич

проректор по связям с общественностью Санкт-Петербургского университета технологий управления и экономики, кандидат экономических наук

190103, Санкт-Петербург, Лермонтовский пр., д. 44, лит. А

Vladimir Ya. Dmitriev

St. Petersburg University of Management Technologies and Economics

Lermontovskiy Ave 44/A, St. Petersburg, Russian Federation, 190103

Данное исследование посвящено вопросам совершенствования систем менеджмента качества (СМК) образовательных организаций и повышения качества образовательных услуг посредством учета требований стандартов ИСО различных семейств на базе основного стандарта — ГОСТ Р ИСО 9001-2015 (ISO 9001:2015).

Цель. Рассмотреть возможность применения требований различных стандартов ГОСТ Р ИСО в СМК образовательной организации и преимущества такого применения.

Задачи. Обозначить способы комплексного применения (слияния) различных стандартов ИСО для совершенствования СМК образовательной организации и повышения эффективности образовательных услуг в целом.

Методология. В настоящей работе с помощью общих методов научного познания (анализ, индукция, дедукция) рассматриваются вопросы, связанные с применением стандартов ИСО различных семейств в действующей СМК организации.

Результаты. Способом, который, на наш взгляд, необходим для повышения эффективности уже действующей СМК, а также для повышения эффективности и конкурентоспособности образовательных услуг в целом, может стать применение требований стандартов различных семейств. В случае с образовательными организациями представляется уместным говорить о слиянии, когда уже введенная и действующая по модели ГОСТ Р ИСО 9001-2015 СМК могла бы стать основой для присоединения, наращивания и развития компонентов других стандартов ИСО.

Слияние можно осуществить, используя стандарт ГОСТ Р ИСО 10014-2008 «Руководящие указания по достижению экономического эффекта в системе менеджмента качества» (ISO 10014:2006). Приложение В данного стандарта помогает образовательной организации определить методологию, используемую для достижения финансового и экономического эффекта.

Еще один стандарт, подходящий для применения в сфере образования, — ГОСТ Р ИСО 9004-2010 (ISO 9004:2009) «Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации». Применение этого стандарта позволило авторам выявить определенный дисбаланс между реализацией основных и обеспечивающих процессов и уровнем зрелости в выстраивании главной стратегии и ее развертывании в образовательной организации.

Выводы. Совершенствование СМК посредством комплексного применения стандартов ИСО для повышения эффективности и систем менеджмента, и образовательных услуг осуществимо при соблюдении таких условий, как: 1) внедрение элементов (как минимум) стандартов ГОСТ Р ИСО 10014-2008, ГОСТ Р ИСО 9004-2010, ГОСТ Р ИСО 20121-2014 и ГОСТ Р ИСО 22301-2014 с последующим слиянием систем менеджмента (когда СМК, построенная по ГОСТ Р ИСО 9001-2015, становится основой для присоединения, наращивания элементов остальных стандартов); 2) разработка главной (корпоративной) стратегии образовательной организации, ее политики в области качества, а также целей в области качества по уровням с учетом требований всех указанных стандартов; 3) выстраивание системы управления рисками, их классификация, составление оптимального реестра рисков образовательной организации с учетом требований и методик, в том числе указанных стандартов; 4) применение моделей делового совершенства на систематической основе, как одного из методов, предлагаемых ГОСТ Р ИСО 10014-2008, а также систематическое проведение самооценки по методике стандарта ГОСТ Р ИСО 9004-2010.

Ключевые слова: системы менеджмента качества (СМК) образовательных организаций, управление качеством образовательных услуг, комплексное применение стандартов ИСО, эффективность СМК, эффективность образовательных услуг, интегрированные системы менеджмента, слияние систем менеджмента, риск-ориентированный подход, риск-менеджмент, самооценка ключевых элементов

This study is dedicated to the issues of improving the quality management systems (QMS) of educational organizations, and increasing the quality of their educational services, by complying with the requirements of various families of ISO standards — based on the primary ISO 9001:2015 one.

Aim. This study aims to investigate the possibility of implementing various ISO standards in the QMS of educational organizations and the benefits of such implementation.

Tasks. This study identifies the measures of complex implementation (merging) of various ISO standards, with the purpose of improving the QMS of educational organizations and increasing the efficiency of educational services in general.

Methods. This study uses general methods of scientific cognition (i.e., analysis, induction, deduction) to address issues associated with

the implementation of various families of ISO standards into the current QMS of organizations.

Results. We consider implementation of standards of various families to be a crucial measure for increasing the efficiency and competitiveness of educational services in general. In the case of educational organizations, it seems appropriate to speak of *merging*, i.e., when a QMS that has already been implemented and is operating according to the ISO 9001:2015 model might also serve as a basis for incorporating, expanding and developing the components of other ISO standards.

Merging is possible based on ISO 10014:2006 — “Guidelines for realizing financial and economic benefits in quality management systems.” Implementation of this standard helps educational organizations determine the methodology for realizing financial and economic benefits.

Another standard that is applicable in the field of education is ISO 9004:2009 — “Managing for the sustained success of an organization.” Implementation of this standard helped the authors determine a certain imbalance between the implementation of fundamental and supporting processes and the degree of maturity in the development of a general strategy and its implementation in an educational organization.

Conclusion. Improvement of QMS through complex implementation of ISO standards—with the purpose of increasing the efficiency of both management systems and educational services—is feasible provided that the following conditions are met: (1) implementation of the elements of (at least) ISO 10014:2006, ISO 9004:2009, ISO 20121:2012 and ISO 22301:2012 standards with the subsequent merging of management systems (when a QMS built according to ISO 9001:2015 becomes a basis for incorporating and expanding elements of the other standards); (2) development of a general (corporate) strategy of an educational organization, its quality management policy and objectives in the field of quality (by level) with due consideration for the requirements of the above standards; (3) formation of a risk management system, classification of risks and compilation of an optimum register of risks of educational organizations with due account for the requirements and methods of the above standards (but not limited to them); and (4) consistent implementation of EFQM Excellence Models as one of the methods proposed by ISO 10014:2006 and regular self-assessment according to the methods of ISO 9004:2009.

Keywords: quality management systems of educational organizations, quality management of educational services, complex implementation of ISO standards, efficiency of quality management systems, efficiency of educational services, integrated management systems, merging of management systems, risk-oriented approach, risk management, self-assessment of key elements

Применение требований стандарта ГОСТ Р ИСО 9001-2015 (ISO 9001:2015) [1] в российских образовательных организациях, внедрение и совершенствование систем менеджмента качества (далее — СМК), а также их сертификация на соответствие требованиям указанного стандарта сегодня является обязательным условием для продвижения образовательных услуг на отечественном и зарубежном рынках, получения возможности интеграции в международное академическое сообщество, расширения перспектив взаимодействия с наиболее привлекательными заказчиками и работодателями. Понимание того, что «на достижение высоких показателей качества продукции и услуг оказывают непосредственное влияние метрология и стандартизация» [2; с. 3], в последнее десятилетие пришло и в производственную сферу.

Тем не менее, несмотря на достаточную активность, проявляемую в данном направлении образовательными организациями, в изменяющихся условиях необходим поиск новых способов повышения качества и эффективности образовательных услуг. Одним из таких способов становится переход СМК в соответствии с требованиями новой редакции стандарта (от ГОСТ Р ИСО 9001-2011 к ГОСТ Р ИСО 9001-2015) и акцентирование внимания на управлении рисками. Некоторые особенности применения стандарта ИСО 9001 в образовании уже освещались нами в предыдущей публикации [3]. В данной статье мы рассмотрим еще один способ, который, на наш взгляд, необходим для повышения эффективности уже действующей СМК, а также для повышения эффективности и конкурентоспособности образовательных услуг в целом.

Этот способ — комплексное применение требований стандартов различных семейств. Здесь целью мероприятий в отношении системы менеджмента образовательной организации может стать не только ее постоянное совершенствование. Если подходить к СМК несколько утилитарно, то одновременный учет требований ряда стандартов ИСО принесет удобство и персоналу образовательной организации в различных направлениях ее деятельности (возможно, даже в сферах, изначально не включенных в область СМК), и потребителям, и внешним поставщикам.

Таким образом, цель данной статьи — рассмотреть возможность применения требований различных стандартов ИСО в СМК образовательной организации и преимущества такого применения.

Вопрос интеграции систем менеджмента представляет большой интерес как для исследователей, так и для практиков — менеджеров по качеству. Данный вопрос освещался в рабо-

тах В. В. Окрепилова, Г. Н. Ивановой, Н. В. Андросенко, С. Н. Кузьминой, а практическая значимость интеграции неоднократно подчеркивалась: «Выбор интегрированных систем управления позволяет получить максимальную выгоду от слияния (синергетического эффекта) различных систем менеджмента. Под интегрированной системой менеджмента (ИСМ) понимается часть системы общего менеджмента организации, отвечающая требованиям двух или более международных стандартов на системы менеджмента и функционирующая как единое целое» [4, с. 327].

Небезынтересным представляется и подход исследователей Университета Санта Галлен (Швейцария): в свое время ими было предложено три способа объединения автономных систем менеджмента в единую интегрированную систему: *добавление* (автономные системы менеджмента сохраняются отдельно), *слияние* (одна из автономных систем менеджмента становится основой, ядром) и, собственно, *интеграция* (создание универсальной единой системы менеджмента, где интеграция автономных систем осуществляется на уровне процессов) [5].

Практическое воплощение *интегрированные* системы менеджмента получают, как правило, в производственной сфере, что оправдано вопросами безопасности, а наиболее часто встречающийся здесь вариант интеграции стандартов — это ISO 9000 (требования к СМК и основные принципы менеджмента качества), ISO 14001 (экологический менеджмент) и OHSAS 18001 (охрана труда) [6].

В случае с образовательными организациями, на наш взгляд, представляется уместным говорить о способе *слияния*, когда уже внедренная и действующая по модели ИСО 9001 СМК могла бы стать основой для присоединения, наращивания и развития компонентов других стандартов ИСО. Речь здесь можно вести о слиянии и обеспечении выполнения требований стандартов различных семейств. В целом, результатом слияния может стать усовершенствованная и развивающаяся СМК, дающая возможность уже постоянного и полного применения требований различных стандартов ИСО. Кроме того, такая СМК органично вписывается в канву, заданную еще отчетом «Концепции менеджмента качества», и соответствует указанным в нем 18 направлениям (эти направления стали частью входных данных для пересмотра ИСО 9001) [7, с. 110].

Следует оговорить, что неоднозначным в этом случае (с учетом специфики предоставляемых услуг) представляется решение о разработке главной (корпоративной) стратегии и стратегий бизнес-единиц, функциональных и др., а также политик образовательной организации

по направлениям работ. Достаточно сложной методологической задачей станет и разработка описаний процессов, должностных и рабочих инструкций персонала. А вот «Руководство по СМК» может представлять собой единый документ, как раз и соединяющий в себе требования нескольких стандартов. Сохранение «Руководства по СМК» и использование его как системообразующего инструмента в образовательной организации мы считаем целесообразным, по крайней мере до полного перехода ее СМК к требованиям ИСО 9001, а также до апробации и валидации СМК, основанной на описываемом слиянии.

Безусловно, при переходе к новой редакции ИСО 9001 необходимо будет использовать и ГОСТ Р ИСО 31000-2010 «Менеджмент риска. Принципы и руководство» (ISO 31000:2009) [8], ГОСТ Р ИСО/МЭК 31010-2011 «Менеджмент риска. Методы оценки риска» (ISO/IEC 31010:2009) [9], ГОСТ Р 51897-2011/Руководство ИСО 73:2009 «Менеджмент риска. Термины и определения» (ISO Guide 73:2009) [10] и ГОСТ Р 51901.22-2012 «Менеджмент риска. Реестр риска. Правила построения» [11]. Однако мы хотели бы обратить внимание и на ряд других стандартов.

Так, слияние можно осуществить, используя стандарт ГОСТ Р ИСО 10014-2008 «Руководящие указания по достижению экономического эффекта в системе менеджмента качества» (ISO 10014:2006). Приложение В данного стандарта помогает образовательной организации определить методологию, используемую для достижения финансового и экономического эффекта [12, с. 19–24]. В условиях совершенствования СМК, внедренной по модели ИСО 9001, это могут быть такие предлагаемые ГОСТ Р ИСО 10014-2008 методы, как:

- метод функционально-стоимостного управления, бенчмаркинг и планирование непрерывности бизнеса;
- модели делового совершенства (и, соответственно, участие образовательной организации в конкурсах по качеству);
- планирование на случай непредвиденных ситуаций, менеджмент взаимоотношений с потребителями («процесс управления знаниями организации об уникальных требованиях и ожиданиях потребителей и использования полученной информации для удовлетворения, удерживания и обеспечения лояльности потребителей» [Там же, с. 21]);
- менеджмент знаний («деятельность по преобразованию данных в информацию путем создания, расширения, сохранения, восстановления и распространения интеллектуального капитала» [Там же, с. 22]);
- организационное развитие («стратегическая деятельность организации, направленная на

повышение эффективности ее работы путем разработки и укрепления стратегий, структур и процессов» [Там же];

- профессиональное развитие и самооценка;
- работа с претензиями (высказанными обучающимися или их законными представителями, заказчиками, работодателями и др.) и ранжированный список поставщиков;
- анализ риска, стратегическое планирование и SWOT-анализ.

Безусловно, отказываться от иных перечисляемых ГОСТ Р ИСО 10014-2008 методов не стоит (тем более что такие из них, как аудит или управление несоответствиями, с учетом требований ИСО 9001, из рекомендованных ИСО 10014 превратятся в обязательные мероприятия). При этом вышеуказанные методы можно рассматривать как ключевые в вопросе повышения эффективности деятельности образовательной организации и эффективности собственно образовательных услуг.

Еще один стандарт, подходящий для применения в сфере образования, — ГОСТ Р ИСО 9004-2010 (ISO 9004:2009) «Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации. Подход на основе менеджмента качества» [13]. К тому же краткая инструкция — прослеживание взаимосвязи между данным стандартом и ИСО 9001 — приведена непосредственно в Приложении В и таблице В.1 в самом ИСО 9001 [1, с. 19–21].

Рассмотрим предлагаемую данным стандартом «Методику самооценки» организации в части «Самооценка ключевых элементов. Соотношение между ключевыми элементами и уровнями зрелости». Данную самооценку стандарт рекомендует «периодически проводить высшему руководству для получения общего представления о поведении организации и текущей эффективности ее деятельности» [13, с. 17]. Стандарт предлагает проведение самооценки по девяти ключевым элементам с определением уровня зрелости от первого (низший) до пятого (высший).

На наш взгляд, наиболее проблемными зонами применимо к образовательным организациям и услугам здесь являются выстраивание главной стратегии, формулирование политики в области качества, а также развертывание стратегии через эту политику и цели в области качества. Эмпирический анализ и наблюдение открытых данных, опубликованных на официальных сайтах некоторых образовательных организаций Санкт-Петербурга, позволили выдвинуть некоторые гипотезы в этой части.

Используя предлагаемую ГОСТ Р ИСО 9004-2010 модель самооценки ключевых элементов и их сопоставления с уровнем зрелости [Там же, с. 18–19], авторы данной статьи предпри-

Состояние ключевых элементов и уровней зрелости шести образовательных организаций на основе эмпирического анализа и наблюдения (по модели ГОСТ Р ИСО 9004-2010)

№ п/п	Ключевой элемент (по ГОСТ Р ИСО 9004-2010)	Фактическое состояние уровня зрелости	Минимальный порог уровня зрелости (с учетом ГОСТ Р ИСО 9001-2015)	Вывод о соответствии (с учетом ГОСТ Р ИСО 9001-2015)
1	Руководство (ориентация менеджмента)	Уровень II	Уровень III	Не соответствует
2	Руководство (подход руководства)	Уровень II	Уровень III	Не соответствует
3	Стратегия и политика (решения)	Уровень II	Уровень III	Не соответствует
4	Ресурсы	От уровня II к уровню III	Уровень III	Частично соответствует
5	Процессы (деятельность)	От уровня III к уровням IV и V	Уровень III	Соответствует и может превосходить
6	Мониторинг и измерение (достижение результатов)	От уровня III к уровням IV и V	Уровень III	Соответствует и может превосходить
7	Мониторинг и измерение (мониторинг результатов)	От уровня II к уровню III	Уровень III	Частично соответствует
8	Улучшения, инновации и обучение (приоритетность мер)	От уровня II к уровню III	Уровень IV	Не соответствует
9	Улучшения, инновации и обучение (обучение)	От уровня II к уровню III	Уровень IV	Не соответствует

няли попытку охарактеризовать «усредненную образовательную организацию». Из этических соображений мы намеренно не указываем здесь названия, можно лишь оговорить, что это три государственные и три негосударственные образовательные организации Санкт-Петербурга, действующие на рынке образовательных услуг более 15 лет, реализующие схожие программы высшего и дополнительного профессионального образования и внедрившие СМК. Авторам сложно максимально объективно судить об уровнях соответствия ресурсов в данных организациях, но их выборка осуществлялась и с учетом данной позиции.

В табл. 1 представлены гипотетические выводы о состоянии ключевых элементов шести образовательных организаций и смоделированном соотношении этих элементов с уровнями зрелости организаций в условиях возможного одновременного применения требований и ИСО 9001, и ИСО 9004. При функционировании адекватной и валидированной СМК номера уровней в столбцах 3 и 4 табл. 1 должны были совпасть.

В случаях, когда, исходя из сведений о деятельности организации, можно было предположить пограничное состояние между уровнями зрелости, авторы определяли последние как «от уровня X к уровню Y». В этом случае СМК могла быть признана частично соответствующей ИСО 9001. Пограничное состояние допускало и вариант «от уровня X к уровню Y и Z». В этом случае СМК признана как соответствующая и, возможно, превосходящая требования ИСО 9001. Минимальный порог

уровня зрелости образовательной организации (столбец 4 табл. 1) установлен авторами для каждого из девяти ключевых элементов исходя из требований ИСО 9001.

Таким образом, мы наблюдаем дисбаланс между реализацией основных и обеспечивающих процессов и уровнем зрелости в выстраивании стратегии, а также ее развертывании. При этом уже упомянутая и фиксируемая в Приложении В стандарта ИСО 9001 взаимосвязь этих документов подобный дисбаланс, казалось бы, автоматически исключает.

Из вышеописанных наблюдений следует, что образовательная деятельность ведется «усредненной образовательной организацией» на соответствующем уровне, результаты достигаются, проводятся их мониторинг и измерение. При этом остается не вполне ясным, каким образом разрабатываются стратегия и политика в области качества, осуществляется планирование и принимаются решения. Неясными представляются и цели в области качества — их генезис, адекватность и степень достижения (например, в сравнении с предшествующим периодом работы организации). Затруднительно проследить и взаимосвязь прогнозирования, разработки стратегии и политики в области качества с требованиями потребителей, заинтересованных сторон, а также внешних поставщиков.

В то же время приоритетность мер по улучшению (по результатам нашего наблюдения), как правило, зависит от удовлетворенности потребителей и/или необходимости осуществления корректирующих действий (а это всего

лишь уровень 2 и/или 3 по указанной шкале). Притом что СМК, базирующаяся на ИСО 9001, на наш взгляд, должна соответствовать уровню не ниже четвертого («тенденции и сведения, полученные от заинтересованных сторон, а также анализ социальных, экологических и экономических изменений» [Там же, с. 19] — читай «факторов»), что будет подразумевать применение риск-ориентированного подхода и использование PEST-анализа.

Подобная картина наблюдается и в части организации обучения персонала: требования п. 7.1.2, 7.1.6 и 7.2 ИСО 9001, на наш взгляд, изначально предполагают минимальный пороговый уровень по данному ключевому элементу не ниже четвертого. Тогда как сегодня он, по результатам наблюдений, скорее находится между вторым и третьим.

Обеспеченность ключевых элементов «Процессы» и «Мониторинг и измерение» на уровне 3 и более может свидетельствовать, скорее, о наличии элементов случайности и/или ситуативном реагировании и на риски, и на возможности. Данное положение дел рано или поздно способно привести к появлению критических рисков, устранение которых потребует значительных ресурсов и времени.

Возможные причины подобного дисбаланса:

- ошибки в трактовке таких понятий, как «качество обучения», «качество образования», «качество образовательных услуг», «системы менеджмента качества» и, соответственно, в понимании функций всего вышеперечисленного (о некорректном использовании данных терминов уже говорилось в другой работе одного из авторов данной статьи [14; с. 96]);
- ошибки в классификации видов стратегий, построение стратегии качества обучения/образования обособленно от главной (корпоративной) стратегии образовательной организации (либо вообще взамен последней). О необходимости внедрения эффективного академического менеджмента уже говорилось в другой работе одного из авторов данной статьи [15, с. 8];
- приоритет операционного менеджмента над стратегическим в образовательных организациях в целом (даже в условиях достаточно успешного функционирования их СМК);
- результативное, но неэффективное управление несоответствиями и/или операционными рисками: концентрация ресурсов для воздействия на операционные риски в ущерб стратегическим (и, как следствие этого, постепенное истощение ресурсов);
- слабое понимание (либо отсутствие понимания) функций бенчмаркинга как инструмента управления в образовательной ор-

ганизации (например, анализ результатов ежегодного мониторинга эффективности деятельности вузов не может полностью заменить собой бенчмаркинг и т. д.). Необходимость применения бенчмаркинга образовательными организациями отмечена выше в данной статье.

Восполнить подобные пробелы, устранить дисбаланс можно, если обеспечить то самое *слияние* в построении систем менеджмента. Например, при разработке главной стратегии образовательной организации руководствоваться (в дополнение к уже перечисленным стандартам) требованиями ГОСТ Р ИСО 20121-2014 «Системы менеджмента устойчивого развития. Требования и практическое руководство по менеджменту и устойчивости событий» (ISO 20121:2012) [16]. Так, п. 6 «Планирование» данного стандарта помогает в реализации требований аналогичного п. 6 «Планирование» ИСО 9001, а также в определении факторов микро-, мезо- и макросреды.

В п. 9 «Оценка функционирования» мы встречаем то, что достаточно широко развернуто в п. 9 «Оценка результатов деятельности» ИСО 9001, а именно: «Дополнительно организация должна: [...] с) идентифицировать опыт, полученный после каждого события, и учитывать его при планировании и выполнении будущих событий связанной с событиями деятельности по улучшению работы СМУС (системы менеджмента устойчивости событий. — *Авт.*). Эта информация должна быть доступна для заинтересованных сторон» [Там же, с. 10–11].

Не стоит обходить вниманием и стандарт ГОСТ Р ИСО 22301-2014 «Системы менеджмента непрерывности бизнеса. Общие требования» (ISO 22301:2012) [17]. Говоря о нем, позволим себе остановиться лишь на некоторых моментах. Так, в табл. 2 представлено сравнение требований ГОСТ Р ИСО 22301-2014 (которые, на наш взгляд, наиболее значимы для слияния и комплексного применения двух стандартов) и ИСО 9001.

В данном случае требования указанных в табл. 2 пунктов и подпунктов стандарта ГОСТ Р ИСО 22301-2014 могут быть применимы к различным рискам образовательной организации — от невыполнения плана набора абитуриентов и слушателей до приостановления государственной аккредитации отдельных образовательных программ. Социальная составляющая работы образовательной организации высока, в связи с этим выполнение требований указанных пунктов приобретает особое значение.

Исходя из вышеизложенного применение стандартов ГОСТ Р ИСО 20121-2014 и ГОСТ Р ИСО 22301-2014 способно помочь образова-

Сравнение требований ГОСТ Р ИСО 22301-2014 и ГОСТ Р ИСО 9001-2015

Требования ГОСТ Р ИСО 22301-2014		Требования ГОСТ Р ИСО 9001-2015
8.2.2	Анализ воздействия на бизнес [...]	
с)	«Установление приоритетных сроков возобновления деятельности на установленном минимальном приемлемом уровне с учетом времени, в течение которого неблагоприятные воздействия, возникшие в результате необеспечения поставок продукции/услуг или невыполнения деятельности, приводят к неприемлемым результатам» [17, с. 12]	П. 6.2 «Цели в области качества и планирование их достижения», а также практически весь п. 5 «Производство продукции и предоставление услуг», с акцентированием внимания на требования п. 8.5.2 «Идентификация и прослеживаемость», 8.5.4 «Сохранение», 8.5.5 «Деятельность после поставки», 8.5.6 «Управление изменениями» и п. 8.7 «Управление несоответствующими результатами процессов»
8.2.3	Оценка риска	
	«Организация должна установить, внедрить и поддерживать в рабочем состоянии формальный документированный процесс оценки риска для систематической идентификации, анализа и оценки риска разрушительных инцидентов для организации. <i>Примечание:</i> этот процесс может быть разработан в соответствии с ИСО 31000» [17, с. 12]	От п. 6.1 «Действия в отношении рисков и возможностей» до п. 7.5 «Документированная информация» (если априори полагать, что состав документированной информации, требуемой ИСО 9001, предполагает наличие задокументированного процесса управления рисками)
8.3	Стратегия непрерывности бизнеса	
8.3.1	Определение и выбор [...]	
	«Определение стратегии должно включать в себя установление приоритетных сроков возобновления действий. Организация должна провести оценку способности к обеспечению непрерывности бизнеса своих поставщиков» [17, с. 12]	В данном случае возможно обеспечить слияние с учетом требований п. 8.4 «Управление процессами, продукцией и услугами, поставляемыми внешними поставщиками» ИСО 9001. Кроме того, разработка стратегии непрерывности бизнеса будет связана и с п. 5.2 «Политика», и с п. 6.2 «Цели в области качества и планирование их достижения» ИСО 9001
8.4.4	Планы непрерывности бизнеса	
	«Организация должна установить документированные процедуры реагирования на разрушительный инцидент, а также работы и восстановления деятельности в течение заранее определенного периода времени. Такие процедуры должны устанавливать требования к тем, кто будет их осуществлять» [17, с. 14]	От п. 6.1 «Действия в отношении рисков и возможностей» до п. 7.5 «Документированная информация» ИСО 9001, а также снова п. 5.2 «Политика», и с п. 6.2 «Цели в области качества и планирование их достижения» ИСО 9001

тельной организации не только заранее определить возможные «слабые места» в стратегическом планировании, не только идентифицировать стратегические риски (все то, что мы уже могли бы выявить при применении модели самооценки стандарта ГОСТ Р ИСО 9004-2010), но и наметить эффективные способы управления отдельными операционными рисками.

Кроме того, планирование непрерывности бизнеса как метод, применяемый для достижения финансового и экономического эффекта, а также метод планирования на случай непредвиденных ситуаций предусмотрены и уже описанным ранее стандартом ГОСТ Р ИСО 10014-2008.

Подводя итоги, стоит отметить, что совершенствование СМК образовательных организаций, функционирующих по модели стандарта ИСО 9001, равно как и повышение эффективности предоставляемых такими организациями образовательных услуг, может

быть более рациональным и динамичным при соблюдении следующих условий.

1. Внедрение (как минимум) элементов стандартов ГОСТ Р ИСО 10014-2008, ГОСТ Р ИСО 9004-2010, ГОСТ Р ИСО 20121-2014 и ГОСТ Р ИСО 22301-2014 с последующим *слиянием* систем менеджмента (когда СМК, построенная по ИСО 9001, становится основой для присоединения, наращивания элементов остальных стандартов). На наш взгляд, это явилось бы оптимальным вариантом, так как процесс формирования именно *интегрированной* системы менеджмента в образовательных организациях (в силу специфики их деятельности) может оказаться довольно затруднительным, продолжительным по времени, а в ряде случаев вообще неосуществимым. *Слияние* же позволит сформировать действительно адекватную и валидированную СМК в достаточно короткие сроки.

2. Разработка главной стратегии образовательной организации, ее политики в области

качества, а также целей в области качества по уровням с учетом требований всех указанных стандартов. Как нами уже было отмечено выше, здесь достаточно сложным является вопрос разработки главной (корпоративной) стратегии и политики, либо нескольких (например, главная стратегия образовательной организации и стратегия гарантий качества образования или политика в области качества и политика управления рисками и т. п.).

3. Выстраивание системы управления рисками, их классификация, составление оптимального реестра рисков образовательной организации с учетом требований и методик, в том числе всех указанных стандартов.

4. Как следствие проведения мероприятий, перечисленных в п. 1–3, — избавление организации от установки на приоритет операционного менеджмента над стратегическим.

5. Применение моделей делового совершенства на систематической основе, как одного из методов, предлагаемых ГОСТ Р ИСО 10014-2008, а также систематическое проведение самооценки по методике ГОСТ Р ИСО 9004-2010, что позволит образовательной организации уверенно участвовать в конкурсах по качеству различных уровней. Собственно, применение модели делового совершенства — основы конкурса на награду EFQM за совершенство — уже подразумевает знание и учет требований вышеуказанных стандартов, речь о которых и шла в данной работе.

Ряд образовательных организаций так или иначе уже осуществляет подобное слияние (или комплексное применение стандартов ИСО). Это можно сказать об участниках региональных и всероссийских конкурсов по качеству (премии региональных, республиканских правительств, конкурс «100 лучших товаров России» и др.), поскольку участие в них предполагает проведение самооценки, а в конкурсных моделях в большей или меньшей степени отражаются требования вышеуказанных стандартов. Однако участие образовательных организаций в конкурсах по качеству как способ совершенствования СМК — тема специального отдельного исследования.

Литература

1. ГОСТ Р ИСО 9001-2015 (ISO 9001:2015) Системы менеджмента качества. Требования: [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/1200124394>.
2. Окрепилов В. В., Иванова Г. Н. Метрология и стандартизация как ключевые факторы эффективного регулирования рынка в условиях таможенного союза и ВТО // Экономика и управление. 2013. № 8 (94). С. 3–10.
3. Дмитриев В. Я., Борисова Т. А. Особенности применения стандарта ГОСТ Р ИСО для построения систем менеджмента качества образовательных услуг // Экономика и управление. 2017. № 6 (140). С. 47–54.
4. Экономика и промышленная политика: теория и инструментарий: Колл. моногр. СПб.: Изд-во СПбГПУ, 2014. 622 с.
5. Херсонский Н. С., Рожков В. Н. Практические подходы и проблемы разработки интегрированных систем менеджмента, соответствующих требованиям международных стандартов ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, SA 8000 и др. // Сайт quality.eup.ru: [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://quality.eup.ru/MATERIALY11/integration2.htm>.
6. Интеграция системы менеджмента качества по ISO 9001:2015 с другими системами менеджмента // Единый стандарт: центр сертификации и лицензирования: [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://1cert.ru/stati/integratsiya-smk-po-iso-9001-2015-s-drugimi-sistemami-menedzhmenta>.
7. Современные тенденции развития международной стандартизации в области менеджмента качества: Сб. докл. III Междунар. конф. (Санкт-Петербург, 6–7 ноября 2014 г.) / Под общ. ред. В. В. Окрепилова. СПб.: Изд-во Политехн. ун-та, 2014. 160 с.
8. ГОСТ Р ИСО 31000-2010 Менеджмент риска. Принципы и руководство: [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/1200089640>.
9. ГОСТ Р ИСО/МЭК 31010-2011 Менеджмент риска. Методы оценки риска: [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/1200090083>.
10. ГОСТ Р 51897-2011/Руководство ИСО 73:2009 Менеджмент риска. Термины и определения: [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/1200088035>.
11. ГОСТ Р 51901.22-2012 Менеджмент риска. Реестр риска. Правила построения: [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/1200100075>.
12. ГОСТ Р ИСО 10014-2008 Менеджмент организации. Руководящие указания по достижению экономического эффекта в системе менеджмента качества: [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/1200068728>.
13. ГОСТ Р ИСО 9004-2010 Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации. Подход на основе менеджмента качества: [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/1200082555>.
14. Борисова Т. А. Самоактуализация менеджера как основа успешного применения стандарта ГОСТ Р ИСО 9001-2015 Системы менеджмента качества в вузе // Модернизация российской экономики: прогнозы и реальность: Сб. науч. тр. III Междунар. науч.-практич. конф. СПб.: Изд-во СПбУТДиЭ, 2017. 712 с.
15. Дмитриев В. Я. Проблемы и перспективы модернизации российского образования // Социология и право. 2013. № 4 (21). С. 5–10.
16. ГОСТ Р ИСО 20121-2014 Системы менеджмента устойчивого развития. Требования и практическое руководство по менеджменту устойчивости событий: [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/1200113801>.
17. ГОСТ Р ИСО 22301-2014 Системы менеджмента непрерывности бизнеса. Общие требования: [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/1200113802>.

References

1. *GOST ISO 9001-2015 (ISO 9001:2015). Quality management systems. Requirements.* Available at: <http://docs.cntd.ru/document/1200124394>. (in Russ.).
2. Okrepilov V. V., Ivanova G. N. Metrologiya i standartizatsiya kak klyuchevye faktory effektivnogo regulirovaniya rynka v usloviyakh tamozhennogo soyuza i VTO [Metrology and standardization as key factors of effective market regulation in the conditions of the Customs Union and WTO]. *Ekonomika i upravlenie*, 2013, no. 8 (94), pp. 3–10.
3. Dmitriev V. Ya., Borisova T. A. Osobennosti primeneniya standarta GOST R ISO dlya postroeniya sistem menedzhmenta kachestva obrazovatel'nykh uslug [Developing quality management systems for educational services: ISO 9001:2015 Standard implementation issues]. *Ekonomika i upravlenie*, 2017, no. 6 (140), pp. 47–54.
4. *Ekonomika i promyshlennaya politika: teoriya i instrumentariy* [Economics and industrial policy: Theory and tools]. St. Petersburg: SPb. State Polytechnic Univ. Publ., 2014. 622 p.
5. Khersonskiy N. S., Rozhkov V. N. *Practical approaches and problems of developing integrated management systems that meet the requirements of international standards ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, SA 8000, etc. 2005.* Website: [quality.eup.ru](http://quality.eup.ru/MATERIALY11/integration2.htm). Available at: <http://quality.eup.ru/MATERIALY11/integration2.htm>. (in Russ.).
6. *Integration of the quality management system according to ISO 9001: 2015 with other management systems.* 2015. Website: Uniform Standard: Certification and Licensing Center. Available at: <https://1cert.ru/stati/integratsiya-smk-po-iso-9001-2015-sdrugimi-sistemami-menedzhmenta>. (in Russ.).
7. *Sovremennye tendentsii razvitiya mezhdunarodnoy standartizatsii v oblasti menedzhmenta kachestva: Sb. dokl. III mezhdunar. konf., Sankt-Peterburg, 6–7 noyab. 2014 g.* [Modern trends in the development of international standardization in the field of quality management: Coll. pap. 3rd int. conf. St. Petersburg, Nov. 6–7, 2014]. St. Petersburg: SPb. State Polytechnic Univ. Publ., 2014. 160 p.
8. *GOST R ISO 31000-2010. Risk management. Principles and guidelines.* Available at: <http://docs.cntd.ru/document/1200089640>. (in Russ.).
9. *GOST R ISO/MEK 31010-2011. Risk management. Risk assessment methods.* Available at: <http://docs.cntd.ru/document/1200090083>. (in Russ.).
10. *GOST R 51897-2011/ISO Guide 73:2009. Risk management. Terms and definitions.* Available at: <http://docs.cntd.ru/document/1200088035>. (in Russ.).
11. *GOST R 51901.22-2012. Risk management. Risk register. Principles of development.* Available at: <http://docs.cntd.ru/document/1200100075>. (in Russ.).
12. *GOST R ISO 10014-2008. Enterprise management. Guidelines for realizing economic benefits in quality management system.* Available at: <http://docs.cntd.ru/document/1200068728>. (in Russ.).
13. *GOST R ISO 9004-2010. Managing for the sustained success of an organization. A quality management approach.* Available at: <http://docs.cntd.ru/document/1200082555>. (in Russ.).
14. Borisova T. A. Samoaktualizatsiya menedzhera kak osnova uspeshnogo primeneniya standarta GOST R ISO 9001-2015 Sistemy menedzhmenta kachestva v vuze [Self-actualization of the manager as the basis for the successful application of the standard GOST R ISO 9001-2015: Quality management systems in the university]. *Modernizatsiya rossiyskoy ekonomiki: prognozy i real'nost': Sb. nauch. tr. III Mezhdunar. nauch.-prakt. konf.* [Modernization of the Russian economy: Forecasts and reality: Coll. sci. pap. 3rd int. sci.-pract. conf.]. St. Petersburg: SPb. Univ. of Manag. Technol. and Econ. Publ., 2017. 712 p.
15. Dmitriev V. Ya. Problemy i perspektivy modernizatsii rossiyskogo obrazovaniya [Problems and prospects of the modernization of Russian education]. *Sotsiologiya i pravo*, 2013, no. 4 (21), pp. 5–10.
16. *GOST R ISO 20121-2014. Systems of management of a sustainable development. Requirements and practical guidance on management of stability of events.* Available at: <http://docs.cntd.ru/document/1200113801>. (in Russ.).
17. *GOST R ISO 22301-2014. Business continuity management systems. Requirements.* Available at: <http://docs.cntd.ru/document/1200113802>. (in Russ.).