

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ УНИВЕРСИТЕТА ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ РАЗВИТИЯ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА (НА ПРИМЕРЕ НИУ «БЕЛГУ»)

Кучерявенко С.А.

Белгородский государственный национальный исследовательский университет, г. Белгород
e-mail: Kucheryavenko_s@bsu.edu.ru

Аннотация. В условиях неопределенности и турбулентности экономики особое значение занимает конкурентное позиционирование университета через призму системы менеджмента качества. Однако на фоне ограничения ресурсов для достижения прежней результативности требуется трансформация системы менеджмента качества. В статье рассматривается конкурентное позиционирование университета на основе развития системы менеджмента качества, представлена практика формирования и развития системы менеджмента качества НИУ «БелГУ», инструменты и методы достижения результативности, эффективности и постоянного улучшения системы. Выделены основные подходы, необходимые для функционирования системы менеджмента качества в условиях реализации стратегии цифрового развития. Результаты исследования могут быть использованы в процессе разработки маркетинговой стратегии, а также постоянного улучшения системы менеджмента качества образовательных организаций.

Ключевые слова: позиционирование, стратегия развития, система менеджмента качества, конкурентное преимущество, аккредитация образовательных программ, процедуры независимой оценки, образовательная организация.

Сегодня рынок высшего образования характеризуется наличием различных по имиджу и репутации вузов. Университеты, в соответствии с их видением в отношении основных потребительских сегментов, выбирают соответствующую платформу позиционирования. В этой связи позиционирование университета является индикатором его успешности на рынке образовательных услуг и важен для повышения конкурентоспособности университета. Так, позиционирование через призму системы менеджмента качества делает привлекательным университет как для абитуриентов, так и для работодателей.

Университет, использующий концепцию стратегического позиционирования на основе развития системы менеджмента качества, может создавать добавленную ценность для потребителя и как следствие повышать рейтинг образовательной организации высшего образования.

Современные ученые выделяют различные модели позиционирования, формируемые на мировом рынке высшего образования. Однако, на наш взгляд, не существует единственной успешной модели позиционирования университета, напротив, ключевой принцип успеха образовательной организации высшего образования кроется в постоянном улучшении системы менеджмента качества.

Практическая реализация модели позиционирования университета на основе развития системы менеджмента качества проиллюстрирована на примере НИУ «БелГУ».

Стратегической целью НИУ «БелГУ» является трансформация из классического исследовательского университета в глобально конкурентоспособный университет, выступающий высокоэффективной системообразующей организацией российской экономики и лидером территориального развития, способным генерировать новые отрасли экономики и социальной сферы, создавать новые точки роста территории и новые форматы взаимодействия с бизнесом, властью, наукой и обществом в интересах инновационного и социокультурного развития региона и страны [3].

В 2021 году НИУ «БелГУ» исполнилось 145 лет со дня основания университета и 25 лет с момента получения статуса государственного университета классического типа. В основе

системы управления все эти годы была система менеджмента качества, сформированная на понимании качества как системообразующего фактора.

Укрепляя свои позиции в стране и мире, НИУ «БелГУ» является крупнейшим научно-образовательным и культурным центром региона, градообразующим предприятием города Белгорода. НИУ «БелГУ» - признанный лидер российской системы образования, укрепляющий свою репутацию исследовательского университета на мировой арене. Миссия НИУ «БелГУ» заключается в содействии достижению национальных целей развития Российской Федерации, научно-технологическому прорыву и повышению качества жизни населения Белгородской области за счет высокого качества образования, новых технологий и глобально конкурентоспособных исследований, формирования социальной среды, способствующей привлечению и раскрытию талантов [3].

Вне всякого сомнения, средством реализации стратегии, политики и достижения поставленных университетом целей является созданная, документально оформленная и постоянно развивающаяся система менеджмента качества (СМК) НИУ «БелГУ», которая отвечает требованиям международного стандарта ISO 9001:2015. В 2021 году НИУ «БелГУ» успешно прошел ресертификационный аудит на соответствие требованиям международного стандарта ISO 9001:2015. Важно отметить, что при формировании системы менеджмента качества использовался принцип «от системы к стандарту». То есть разработка процессной модели СМК заключалась в приведении всех существующих элементов системы качества подготовки обучающихся в соответствие с требованиями ISO 9001:2015, а не наоборот.

В планировании и реализации политики в области качества НИУ «БелГУ» учитывается мнение потребителя «на сегодня» и предпочтения в будущем [4]. Также в рамках актуализации целей в области качества использовались результаты форсайта «Глобальное образование 2015–2035».

Принятая политика в области качества должна осуществляться на вовлеченности персонала организации и реализации на практике процессного, системного и риск-ориентированного подходов, а принимаемые управленческие и методические решения основываться на конкретных фактах и попытке выстроить взаимовыгодные отношения со всеми участниками образовательных услуг. Так, система менеджмента качества НИУ «БелГУ» разработана, задокументирована, внедрена и поддерживается в рабочем состоянии в соответствии с требованиями законодательства РФ, ISO 9001:2015 «Системы менеджмента качества. Требования», Миссией, Политикой и Целями в области качества, а также прочими локальными нормативными актами НИУ «БелГУ».

Результативность и постоянное улучшение СМК обеспечивается в соответствии с европейскими стандартами гарантии качества ESG-ENQA2, ISO 9004:2019 «Менеджмент качества. Качество организации. Руководство по достижению устойчивого успеха организации», а также применения на практике Модели премии Правительства РФ в области качества и других международных и национальных стандартов в области качества. Движущей силой разработанной модели СМК являются потребители, так как основной процесс оказания образовательных услуг и реализации продукции начинается и заканчивается потребителями. В основе модели системы менеджмента качества заложена концепция использования цикла Деминга (концепция PDCA).

Основными подходами управления качеством в образовательной организации являются процессный и риск-ориентированный подходы. С учетом специфики деятельности образовательных организаций в НИУ «БелГУ» определены основные элементы системы менеджмента качества образовательных структурных подразделений (рисунок 1).

Так, на уровне кафедры действует Комиссия по качеству. Комиссия по качеству является постоянно действующим коллегиальным органом института/филиала/факультета НИУ «БелГУ», призванным осуществлять мониторинг состояния номенклатуры дел структурного подразделения, в целом, и документов по образовательной, научно-исследовательской и инновационной деятельности, в частности, с целью выявления областей улучшения.



Рисунок 1 – Элементы системы менеджмента качества НИУ «БелГУ»

На уровне института ежегодно с 15 мая по 30 июня проводятся внутренние проверки в рамках подготовки к внутреннему аудиту системы менеджмента качества НИУ «БелГУ» на основании распоряжения. Для участия во внутренней проверке руководителем группы могут быть приглашены должностные лица и иные работники Университета, а также работодатели. Состав рабочей группы утверждается в форме распоряжения.

На уровне университета проводятся внутренние аудиты с периодичностью не менее 1 раза в учебном году. При необходимости могут проводиться внеплановые внутренние аудиты, в том числе фронтальные и тематические. Внутренние аудиторы назначаются приказом ректора из числа сотрудников Университета. Центр менеджмента качества представляет на основе полученных результатов проверки руководителям структурных подразделений акты о несоответствиях и наблюдениях.

Процессы, реализуемые в рамках СМК университета регламентированы действующим реестром процессов (рисунок 2). Процессы СМК взаимосвязаны и постоянно взаимодействуют, что находит отражение в схеме взаимодействия процессов.

Для обеспечения уверенности в достижении намеченных планов, предотвращения или уменьшения нежелательных последствий, достижения улучшений необходимо своевременно идентифицировать риски и возможности образовательной организации. Определение порядка идентификации, анализа и оценки рисков и возможностей, действий по обращению находят отражение в документированной процедуре по Управлению рисками и возможностями.



Рисунок 2 – Процессы, реализуемые в рамках СМК НИУ «БелГУ»

Действия по обращению с рисками и возможностями включаются в планы обеспечения качества процессов оказания услуг и выпуска продукции на учебный год в структурных подразделениях, реализующих процессы оказания услуг и выпуска продукции, а также процесс по управлению закупками.

С целью координации процесса разработки, внедрения и непрерывного совершенствования СМК в университете функционирует Координационный совет по менеджменту качества. Совет является коллегиальным руководящим органом, координирующим деятельность структурных подразделений университета в рамках системы менеджмента качества.

В соответствии со вступившим в силу с 1 марта 2022 года Приказом об утверждении аккредитационных показателей по образовательным программам высшего образования и среднего профессионального образования одним из аккредитационных показателей является «Наличие внутренней системы оценки качества образования», которая должна обеспечиваться, в том числе, за счет предоставления обучающимся возможности оценивания условий, содержания, организации и качества образовательного процесса в целом и отдельных дисциплин (модулей) и практик в рамках внутренней системы оценки качества образовательной деятельности, а также привлечения к процедурам внутренней оценки работодателей и их объединений.

В НИУ «БелГУ» сформирована и постоянно развивается внутренняя система оценки качества образования. Механизмы реализации внутренней системы оценки качества образования определены в Стратегии обеспечения гарантии качества подготовки выпускников НИУ «БелГУ» на 2021-2023 годы и детализированы в Положении о системе независимой оценки качества образования (рисунок 3). Формирование внутренней системы оценки качества высшего образования осуществляется на основе ст. 95 ФЗ «Об образовании», а также методических рекомендаций Министерства науки и высшего образования РФ.



Рисунок 3 – Внутренняя система оценки качества образования НИУ «БелГУ»

Используемая модель оценки включает в себя оценку качества подготовки обучающихся, оценку качества ресурсного обеспечения образовательной деятельности и оценку качества работы профессорско-преподавательского состава.

Внутренняя независимая оценка качества образования в НИУ «БелГУ» осуществляется непрерывно с привлечением собственных ресурсов университета и дополняется процедурами внешней независимой оценки с привлечением сторонних организаций. К проведению ежегодной внутренней оценки качества образовательной деятельности и подготовки обучающихся привлечены работодатели и их объединения. Так, в состав рабочей группы по разработке Стратегии обеспечения гарантии качества подготовки выпускников НИУ «БелГУ» на 2021-2023 гг. входили ключевые работодатели и представители студенческого комитета по содействию повышению качества образования.

При проведении внутренних процедур оценки качества образования привлекаются работодатели для проведения экспертизы фондов оценочных средств, используемых при проведении тестирования остаточных знаний обучающихся, входного контроля. На каждый ФОС по дисциплине имеется рецензия работодателя. Результаты процедур оценки качества подготовки обучающихся обсуждаются на заседаниях координационного совета по менеджменту качества с привлечением работодателей. Важно отметить вовлечение обучающихся в проведение процедур независимой оценки качества образования как равноправных участников образовательного процесса. Деятельное участие в этой работе принимает Студенческий комитет по содействию повышению качества образования.

В рамках внутренней системы оценки качества образовательной деятельности обучающимся предоставляется возможность оценивания условий, содержания, организации и качества образовательного процесса в целом и отдельных дисциплин (модулей), практик. Так, важной частью внутренней системы оценки качества образования и политики в области качества НИУ «БелГУ» является ориентация на интересы и требования потребителей образовательных

услуг. Для выявления существующих потребностей Международным центром социологических исследований НИУ «БелГУ» по заказу Центра менеджмента качества ежегодно проводится мониторинг удовлетворенности потребителей качеством образовательных услуг.

Ежегодный социологический мониторинг системы менеджмента качества проводится по всем группам внутренних и внешних потребителей образовательных услуг университета: абитуриенты; обучающиеся НИУ «БелГУ» (бакалавры, магистранты, ординаторы, специалисты, аспиранты, докторанты, студенты-инвалиды и обучающиеся с ОВЗ, иностранные обучающиеся); слушатели ДПО; преподаватели; сотрудники; работодатели; родители; выпускники. В 2021 году выборка респондентов составила более 10 300 человек, в том числе 432 работодателя [4].

Важно то, что результаты мониторинга за последние 10 лет размещены на официальном сайте университета и находятся в открытом доступе, что предоставляет возможность всем желающим ознакомиться с данными социологического исследования по удовлетворенности всех категорий наших потребителей.

Для оценки удовлетворенности потребителей используется трехуровневая шкала оценки, представленная в отчете. К примеру, уровневая оценка показателей мониторинга удовлетворенности обучающихся по направлениям подготовки бакалавриата отражает высокий уровень удовлетворенности социально-бытовыми условиями, показателями психологического комфорта, а также доступностью получения информации в рамках обеспечения учебного процесса. Проведенный факторный анализ, позволяет определить наиболее важные факторы, по мнению обучающихся бакалавриата (рисунок 4).



Рисунок 4 – Потребительская факторная модель на основании результатов опроса обучающихся по направлениям подготовки бакалавриата

Источник: составлено по данным [4]

В 2021 году таковыми являются: качество преподавания, содержание обучения, возможности будущего трудоустройства, доброжелательность и вежливость сотрудников и преподавателей. В целом, анализ удовлетворенности потребителей в сфере образовательных услуг можно по каждому направлению представить в виде розы качества.

Все отчеты о результатах проведенного мониторинга на уровне отдельных институтов предоставляются руководству института для дальнейшего изучения и детального анализа в рамках самообследования и Анализа СМК со стороны руководства, а также использования в рамках актуализации программ развития институтов и программ развития кафедр. Показатели с тенденцией снижения или отрицательной динамикой относятся к особому контролю и требуют проработки в отдельных дорожных картах по повышению удовлетворенности потребителей образовательных услуг.

Итоговые результаты мониторинга рассматриваются на Ученом совете университета. При выявлении потребностей, требований потребителей, неучтенных ранее, формируется дорожная карта по повышению удовлетворенности потребителей в сфере образовательных услуг, в которой определяется перечень мероприятий, назначаются ответственные и сроки исполнения. Контроль за реализацией мероприятий дорожной карты осуществляется руководителями структурных подразделений. Отчет об исполнении дорожной карты рассматривается на координационном совете по менеджменту качества ежеквартально.

Выстраивая систему менеджмента качества, мы должны учитывать конкурентные преимущества образовательной организации на международной арене. Так, критическими факторами успеха в стремлении НИУ «БелГУ» к высокой позиции на мировом и отечественном рынке образовательных услуг стали:

- высокая концентрация талантливых обучающихся, молодых ученых и профессоров – гуру в своей предметной области, способных выстраивать вокруг себя команды, научные школы;
- современная материально-техническая база университета, позволяющая обеспечивать ресурсами для создания качественных условий образовательной деятельности;
- инновационное образовательное пространство – создание «творческих лабораторий»;
- применение нестандартных форм, передовых методов обучения и проведения научных исследований [3].

Деятельность университета рассматривается как совокупность взаимосвязанных процессов, направленных на постоянное повышение качества образовательных услуг, что подтверждается успешным прохождением в марте 2021 года государственной аккредитации 503-х образовательных программ, 40 направлений подготовки получили сертификаты и свидетельства о международной профессионально-общественной аккредитации образовательных программ [2], а также получением сертификата качества подготовки выпускников бакалавриата [1].

В условиях турбулентности, связанной с усиливающейся межвузовской конкуренцией в российском и международном научно-образовательном пространстве, в системе управления НИУ «БелГУ» в течение последних 3 лет происходит интенсивное взаимопроникновение административных, проектных и гибких форм управления. Именно синергия проектного, процессного и продуктового подходов как основной тренд заложены в основу стратегии развития университета и позволяет формировать и развивать гибридную систему менеджмента, приоритетным показателем эффективности которой является качество.

Список литературы

1. Болотов В.А., Наводнов В.Г., Пылин В.В., Порядина О.В., Чернова Е.П. Новый федеральный интернет-экзамен – новая технология независимой оценки качества подготовки бакалавров // Высшее образование сегодня. 2015. № 3. С. 19-23.
2. Мотова Г.Н., Коротков П.А., Матвеева О.А. Международная аккредитация российских университетов // Ректор ВУЗа. 2020. № 4. С. 26-36.

3. Программа развития НИУ «БелГУ» на 2021-2030 годы в рамках реализации программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030» Режим доступа: URL: <https://bsuedu.ru/bsu/info/officialdocs/sections.php?ID=174#sect3> (дата обращения 05.05.2022).
4. Отчет о результатах мониторинга удовлетворенности потребителей в сфере образовательных услуг за 2021-22 гг. Режим доступа: URL: <https://bsuedu.ru/bsu/info/officialdocs/sections.php?ID=160> (дата обращения 05.05.2022).
5. Отчет о результатах самообследования Белгородского государственного национального исследовательского университета за 2021 год Режим доступа: URL: <https://bsuedu.ru/bsu/info/officialdocs/sections.php?ID=174#sect3> (дата обращения 05.05.2022).

**THE STRATEGIC POSITIONING OF THE UNIVERSITY THROUGH
THE DEVELOPMENT PRISM OF THE QUALITY MANAGEMENT SYSTEM
(ON THE EXAMPLE OF THE NATIONAL RESEARCH UNIVERSITY «BELSU»)**

Kucheryavenko S.A.

Belgorod National Research University, Belgorod
e-mail: Kucheryavenko_s@bsu.edu.ru

Abstract. *The competitive positioning of the university through the prism of the quality management system is of particular importance in the conditions of uncertainty and turbulence of the economy. However, against the background of limited resources, the transformation of the quality management system is required to achieve the previous effectiveness. The article examines the competitive positioning of the university based on the development of the quality management system, it presents the practice of formation and development of the quality management system of the National Research University «BelSU», tools and methods to achieve effectiveness, efficiency and continuous improvement of the system. The main approaches necessary for the functioning of the quality management system in the context of the implementation of the digital development strategy are highlighted in the article. The results of the research can be used in the process of developing a marketing strategy, as well as the continuous improvement of the quality management system of educational organizations.*

Keywords: *positioning, development strategy, quality management system, competitive advantage, accreditation of educational programs, independent evaluation procedures, educational organization.*