

# Применение стандарта ИСО 9001:2015 и реинжиниринг процессов в управлении качеством образовательных услуг

Application of the ISO 9001:2015 Standard and Re-Engineering of Quality Management in Education

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 внешним связям и работе с абитуриентами 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 трансформации систем менеджмента качества (далее – СМК) образовательных организаций в соответствии с требованиями стандарта ГОСТ Р ИСО 9001-2015 (ISO 9001:2015), повышения их эффективности и реинжиниринга процессов путем перехода к требованиям новой редакции стандарта.

**Цель.** Рассмотреть отдельные вопросы перехода СМК к ИСО 9001:2015 с использованием возможности проведения реинжиниринга, пересмотра показателей процессов СМК в образовательной организации.

**Задачи.** Обозначить шаги перехода СМК к новой редакции стандарта, представить проект улучшений отдельных ее процессов с учетом специфики функционирования СМК в образовательных организациях.

**Методология.** В настоящей работе с помощью общих методов научного познания (анализ, индукция, дедукция) рассматриваются вопросы, связанные с повышением эффективности СМК с учетом требований новой редакции стандарта ИСО.

**Результаты.** Результаты исследования дают возможность обозначить некоторые актуальные вопросы перехода СМК образовательной организации и перестройки ее процессов. Так, применение системного подхода позволит акцентировать внимание на внешней среде (партнерах, потенциальных работодателях, заказчиках, обучающихся и т. д.), шире проводить бенчмаркинговые исследования. Документ

ГОСТ Р 57189 – 2016 / ISO/TS 9002:2016 «Системы менеджмента качества. Руководство по применению ИСО 9001:2015», вступивший в действие 1 ноября 2017 г., является важным для организаций, осуществляющих переход СМК к ИСО 9001:2015. Как пример пошаговой оптимизации процессов СМК приведены сведения ЧОУ ВО «Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики».

1. Выделение процессов, связанных с внешней средой в самостоятельную группу (основные процессы): маркетинг и бенчмаркинг, расширение внешних связей и заключение новых взаимовыгодных договоров с организациями и предприятиями (обратная связь с потребителями).
2. Определение внешних факторов воздействия на среду образовательной организации.
3. Корректировка организационной структуры образовательной организации с учетом мероприятий, изложенных в пунктах 1–2.
4. Разработка (пересмотр) показателей эффективности всех основных и обеспечивающих процессов СМК образовательной организации с учетом требований и показателей процессов взаимодействия с внешней средой.

Разработка системы показателей будет заключаться в определении системы оценки эффективности выполнения стратегии образовательной организации и эффективности работы ее структурных подразделений, про-

цессов и отдельных работников. Цели в области качества также будут определяться с учетом этой классификации. Целесообразно будет внедрить и систему оценки персонала, «эффективных контрактов», грейдов, КРП – в комплексе, или же ту систему, что будет более оптимально для данной образовательной организации.

При проведении внутренних аудитов СМК стоит отойти от традиционного подхода, применявшегося образовательными организациями (комплаенс-подход) к риск-ориентированному подходу. Цели внутреннего аудита СМК по ИСО всегда будут шире целей просто комплаенс-контроля и будут включать поиск несоответствий и рисков в выполнении не только оперативных, но и стратегических задач (выполнении политики и целей в области качества и др.). Следующий шаг, который стоит сделать при переходе СМК к ИСО 9001:2015 и пересмотру (реинжинирингу) процессов, — планирование постепенного интегрирования или слияния систем менеджмента образовательной организации.

**Выводы.** Шаги, связанные с переходом СМК образовательной организации к требованиям редакции стандарта ИСО 9001:2015, которые и будут представлять собой путь реинжиниринга процессов:

1. Определение показателей эффективности работы образовательной организации в целом (связанных со стратегическими целями, целями в области качества, направленных на повышение эффективности действующей СМК).
2. Выбор, разработка и внедрение показателей эффективности работников образовательной организации (с учетом и стратегических, и операционных целей).
3. Перенос акцентов в действующей системе внутренней оценки СМК с комплаенс-ориентированного подхода к проведению внутренних аудитов СМК к риск-ориентированному подходу в их проведении.
4. Пересмотр корпоративной культуры образовательной организации с учетом концепции TQM, усовершенствованной СМК и ее процессов на основе применения ИСО 9001:2015.

*Ключевые слова:* системы менеджмента качества образовательных организаций, управление качеством образовательных услуг, эффективность систем менеджмента качества, применение стандартов ИСО, риск-ориентированный подход, риск-менеджмент, реинжиниринг процессов в образовательной организации

This study examines the implementation of the ISO 9001:2015 standard in quality management systems (QMS) of educational organizations, improvement of their efficiency, and re-engineering of processes in accordance with the requirements of the new edition of the standard. **Aim.** This study aims to address the issues of the implementation of ISO 9001:2015 in QMS through re-engineering and revision of QMS process indicators in an educational organization.

**Tasks.** The authors outline the phase of QMS transition toward the new edition of the standard and present a process improvement project with allowance for the specific aspects of QMS functioning in educational organizations.

**Methods.** The study uses general scientific methods of cognition (analysis, induction, and deduction) to examine the problems of improving QMS efficiency in light of the requirements of the new edition of the ISO standard.

**Results.** The results of the study make it possible to identify certain relevant problems of transition of a QMS of an educational organization and re-engineering of its processes. For example, the application of the systems approach places greater focus on the external environment (partners, potential employers, clients, trainees, etc.) and allows for extensive benchmarking studies. ISO/TS 9002:2016 Quality Management Systems. Guidelines for the application of ISO 9001:2015, which took effect on 01.11.2017, is crucial for organizations involved in the implementation of ISO 9001:2015 in QMS. Systematic optimization of QMS processes is shown through the tasks delineated by Saint Petersburg University of Management Technologies and Economics, as follows:

1. Dividing processes associated with the external environment into a separate group (core processes): marketing and benchmarking, expanding external relations, and entering into new mutually beneficial agreements with organizations and enterprises (customer feedback).
2. Identifying external factors that affect the environment of an educational organization.
3. Adjusting the organizational structure of the educational organization in accordance with the above measures.
4. Developing (revising) efficiency indicators of all core and supporting QMS processes of the educational organization with due regard for the requirements and indicators of interaction with the external environment.

Developing a system of indicators involves designing a system for the assessment of the strategic performance of the educational organization as well as performance of its structural units, processes, and employees. Quality objectives are also determined according to this classification. It is recommended to implement a staff performance system, with “effective contracts,” grades, and KPI altogether, or a similar system that would be better suited for this particular educational organization. When conducting an internal QMS audit, it is advisable to shun the traditional approach used by educational organizations (the compliance approach) in favor of the risk-oriented approach. The objectives of an internal QMS audit according to ISO will always be broader than the objectives of mere compliance control and will include identification of inconsistencies and risks in the execution of both operational and strategic tasks (complying with the quality policy and meeting its goals, etc.). The next step toward the implementation of ISO 9001:2015 in QMS is the revision (re-engineering) of processes, i.e., gradual integration and

merging of the management systems of the educational organization.

**Conclusion.** Implementation of the requirements of the new edition of ISO 9001:2015 in the QMS of educational enterprises, which involves re-engineering of processes, includes the following steps:

1. Identifying the performance indicators of the educational organization as a whole (associated with strategic objectives and quality goals aimed at improving the efficiency of the existing QMS).
2. Selecting, developing, and implementing performance indicators for the staff of the educational organization (with due regard for the strategic and operational objectives).
3. Shifting the focus of the existing internal QMS assessment system from a compliance-oriented to a risk-oriented approach to the internal QMS audit.
4. Adjusting the corporate culture of an educational organization with allowance for the concept of TQM, improved QMS, and its processes, based on ISO 9001:2015.

*Keywords:* quality management systems for educational organizations, quality management of educational services, efficiency of quality management systems, application of the ISO standards, risk-oriented approach, risk management, re-engineering of processes in educational organizations

В настоящее время образовательные организации, как внедрившие и сертифицировавшие систему менеджмента качества (СМК), так и переходящие к использованию системы, столкнулись с необходимостью применения новой редакции стандарта ГОСТ Р ИСО 9001:2015 «Системы менеджмента качества. Требования» (ISO 9001:2015) [1]. Данная задача достаточно сложна, однако, на наш взгляд, ее решение позволяет получить своего рода добавленную ценность тем, кто уже внедрил СМК. Ценность эта заключается в возможности использования процедуры перехода к ИСО 9001:2015 как повода к реинжинирингу процессов. Мы рассмотрим отдельные вопросы перехода СМК к ИСО 9001:2015 с использованием возможности проведения реинжиниринга и пересмотра показателей процессов СМК в образовательной организации.

На наш взгляд, следует обратить внимание на тот факт, что акцент в СМК образовательной организации сегодня стоит сделать на системности (несмотря на то что в редакции ИСО 2015 системность как будто «спрятана» в процессный подход). В этой связи образовательным организациям стоит изучить уже имеющиеся практики как ведущих консалтинговых компаний, так и организаций и предприятий других сфер деятельности, например банковской.

По мнению исследователей и практиков СМК, сегодня при работе с ней должен при-

меняться системный подход к менеджменту качества [2]. До этого времени практически все образовательные организации использовали при внедрении и совершенствовании СМК подход, который можно назвать «механистическим»: проводили внутренние аудиты, беседы с сотрудниками и преподавателями, составляли (или корректировали) реестры процессов СМК, информационные карты, стандарты и положения, корректировали должностные инструкции, формы планов и отчетов и т. п.

Исходя из такой «механистической» процедуры зачастую просто «отсекались» те процессы, подпроцессы и виды деятельности, которые в ходе аудитов, опросов и наблюдений не выявлялись (пожалуй, каждый работник, занимающийся СМК в образовательной организации, когда-либо слышал от сотрудников, преподавателей или руководства: «А зачем нам это исследовать? Мы ведь не производственная компания, мы ничего не производим»).

Для всех организаций непромышленной сферы этот пробел восполняет ИСО 9001:2015, применяемый не только к «продукции», но и к «услуге». Кроме того, применение системного подхода предполагает перенос акцента с изучения внутренней среды образовательной организации на ее внешнее окружение — партнеров, потенциальных работодателей, заказчиков образовательных услуг, самих обучающихся и т. д. В то же время сегодняшняя ситуация на рынке образовательных услуг требует изучения потребительского рынка, спроса, проведения бенчмаркинг-исследований, повышения удовлетворенности потребителей и всех заинтересованных сторон.

Во-первых, это соответствует смыслу деятельности образовательной организации в условиях проявляющихся кризисных явлений в отечественной экономике. Во-вторых, изучение, анализ и оценка внешней среды в полной мере укладывается в концепцию ИСО 9001:2015 — применение риск-ориентированного подхода, проведение PEST-анализа и изучение степени влияния различных факторов внешней и внутренней среды. В-третьих, эти действия позволяют повысить конкурентоспособность образовательной организации в целом (а не только конкурентоспособность отдельных образовательных программ, услуг). Применение системного подхода в идентификации и описании процессов СМК позволяет заблаговременно сформулировать маркетинговую стратегию образовательной организации.

В современных экономических условиях целью существования конкурентоспособной организации является ее развитие, как опе-

режающее рынок, так и формирующее его. Построить или перестроить СМК, способную реализовать такую цель, возможно на основе международных стандартов ИСО, концепции *TQM* и существующих моделей делового совершенства. В то же время сегодня все большее внимание уделяется не «обособленному» применению СМК, а формированию интегрированных или комплексных систем менеджмента, учитывающих требования стандартов ИСО различных семейств [3]. Так, при создании СМК существенно важными и взаимозависимыми будут такие элементы, как миссия, стратегии развития, политика и цели в области качества, иные политики (конкурентоспособности, ресурсосбережения, социальной ответственности и др.), бизнес-планирование (и выбор оптимальных моделей), а также высшее руководство и персонал, вовлеченный в процессы разработки, внедрения, функционирования и совершенствования СМК.

В последнее десятилетие отмечалось, что в ряде случаев результативность и эффективность СМК (даже сертифицированных) была относительно невысокой. По оценкам отечественных и зарубежных специалистов, до 60% компаний не получили от внедрения СМК и или ее сертификации ожидаемого эффекта [4]. Если говорить об образовательных организациях, то еще 5–7 лет назад внедрение и сертификация СМК обеспечивали им определенные конкурентные преимущества. Однако сегодня, когда редкая организация, предоставляющая образовательные услуги, не имеет СМК и/или ее сертификата, эти преимущества постепенно сходят на нет. Данные проблемы могут быть обусловлены такими причинами, как внедрение СМК ради получения сертификата или формальное ее использование (по указанию руководства, только для развития международных связей и т. п.) [5].

В то же время при правильном, неформальном внедрении, заинтересованности высшего руководства и вовлеченности персонала СМК действительно способна систематизировать и регулировать все виды деятельности образовательной организации. Для этого нужно ясно понимать сущность процессного подхода, а также научиться не просто «применять», но и трактовать требования стандарта ИСО 9001:2015.

Новым аспектом указанной редакции этого стандарта стал риск-ориентированный подход. Его применение в СМК обращает нас к комплексному применению стандартов ИСО различных семейств, в том числе ГОСТ Р ИСО 31000 — 2010 «Менеджмент риска. Принципы и руководство» (ISO 31000:2009) [6]. Собственно, процессное управление и является составной частью риск-менеджмента.

Каким образом применять требования новой редакции ИСО? Ответить на этот вопрос помогает документ, вступивший в действие на территории Российской Федерации 1 ноября 2017 г. — ГОСТ Р 57189 — 2016 / ISO/TS 9002:2016 «Системы менеджмента качества. Руководство по применению ИСО 9001:2015» (далее — «Руководство») [7].

Например, оптимизация процессов в СМК ЧОУ ВО «Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики» может осуществляться следующим образом:

- 1) выделение процессов, связанных с внешней средой в самостоятельную группу (основные процессы): маркетинг и бенчмаркинг, расширение внешних связей и заключение новых взаимовыгодных договоров с организациями и предприятиями, учреждениями среднего профессионального образования и др. (обратная связь с потребителями);
- 2) определение внешних факторов воздействия на среду образовательной организации (этот шаг, безусловно, предполагает и определение, уточнение внутренних факторов тоже);
- 3) корректировка организационной структуры образовательной организации с учетом мероприятий, изложенных в пунктах 1–2;
- 4) разработка (пересмотр) показателей эффективности всех основных и обеспечивающих процессов СМК образовательной организации с учетом требований и показателей процессов взаимодействия с внешней средой.

Данный шаг выполняется с учетом п. 4.2 «Руководства», а именно: «...организация может разработать потенциальные критерии „соответствующих“ заинтересованных сторон, рассматривая, например: их возможное влияние или воздействие на результаты деятельности или решения организации, их способность генерировать риски и возможности, их способность быть подверженными влиянию решений или деятельности организации» [Там же, с. 3]. Таким образом, «Руководство» предлагает использовать такие мероприятия, как лоббирование и налаживание контактов, совместные проекты со специальными организациями (общественно-профессиональными объединениями, отраслевыми союзами и т. п.), бенчмаркинг-исследования и изучение рынка образовательных и научных услуг [Там же].

Для образовательных организаций основной проблемой, пожалуй, будет определение показателей эффективности (финансово-экономических, удовлетворенности внешних потребителей, процессов, удовлетворенности персонала). Важным моментом в применении процессного подхода является измеряемость процессов, их результатов. Принцип измеряемости вообще является одним из основополагающих при

построении СМК по ISO 9000. Необходимо разработать систему оценочных показателей (критериев) по процессам СМК. Откуда берутся эти показатели?

Разработка системы показателей будет заключаться в определении системы оценки эффективности выполнения стратегии образовательной организации и эффективности работы ее структурных подразделений, процессов и отдельных работников. Исходя из этого в работе образовательной организации могут использоваться стратегические и оперативные показатели, а также цели и показатели деятельности работников.

С учетом этой классификации будут определяться и цели в области качества. Вопросы классификации рисков, определения стратегических и операционных рисков как первоочередная задача при переходе к ИСО 9001:2015 подробно рассматривались в одной из наших предыдущих публикаций [8]. При переходе СМК к ИСО 9001:2015 и проведении реинжиниринга целесообразно внедрить систему оценки персонала, «эффективных контрактов», грейдов, *KPI* — в комплексе или же оптимальную для данной образовательной организации систему.

При правильном выстраивании системы работник будет получать вознаграждение за индивидуальный результат. Последний будет одновременно и вкладом в общий результат работы образовательной организации. Здесь важным моментом станет то, что вознаграждение работника будет зависеть не от личности его непосредственного руководителя, а от более независимой и беспристрастной составляющей личного вклада. Речь может идти о внедрении систем грейдов и *KPI*.

Применение системы грейдов целесообразно для крупных образовательных организаций. К преимуществам данной системы относятся следующие.

1. В отличие от «вертикального» построения карьеры, система грейдов позволит работникам выстраивать карьеру «горизонтально», внутри своей должности, профессионального уровня. Так, повышение квалификации, получение дополнительного профессионального образования профессорско-преподавательским составом или учебно-вспомогательным персоналом скажется на уровне заработной платы отдельно взятых работников, несмотря на то что они будут оставаться на своих прежних должностях (повышение веса фактора знания).

Особенно это касается учебно-вспомогательного персонала образовательных организаций. Если в отношении профессорско-преподавательского состава уже действует стандартная градация (должности старших преподавателей, доцентов, профессоров, наличие или отсут-

ствие аттестатов доцентов и/или профессоров, публикационная активность, индекс Хирша и т. п.), то система оценки и личного вклада учебно-вспомогательного персонала в образовании зачастую просто отсутствует. В результате работники-операционисты могут иметь заработную плату наравне с работниками, отвечающими за выполнение стратегических задач, вес ошибок в которых несоизмеримо выше, чем в ошибках операционных. При этом формально данные работники могут занимать одну и ту же должность (например, ведущий специалист и др.).

2. В крупных образовательных организациях (численностью персонала более 500 и даже более 1000 человек штатных работников), как правило, существует большое количество должностей, что также создает проблемы. В традиционно применяемых системах определения должностных окладов приходится формально именовать должности, чтобы каким-то образом разместить их в иерархической вертикали (тот же ведущий специалист и главный специалист, специалист первой категории и второй и др.).

Таким образом, было бы целесообразно отказаться от громоздкой структуры образовательной организации с множеством должностей руководителей и специалистов различных уровней (начальники, руководители, помощники руководителей, заведующие секторами, специалисты по категориям и т. п.). Вместо этого эффективным инструментом оценки работника может стать система грейдов, которая станет постоянной частью заработной платы.

Параллельно с системой грейдов целесообразно внедрять и систему для начисления переменной части зарплаты *KPI* (ключевые показатели эффективности). Внедрение системы *KPI* будет включать только те премии, надбавки, которые ясны и понятны самому работнику (конкретный вклад в результаты работы структурного подразделения, процесса или образовательной организации в целом). Данная система позволит формализовать условия работы и ее оценки, сделать их более понятными для сотрудников. При этом важно понимать, что все другие (уже имевшиеся ранее) надбавки переменной части заработной платы должны исчезнуть [9; 10].

Сегодня уже сложно представить себе крупную образовательную организацию, внедряющую и сертифицирующую СМК и не применяющую при этом какую-либо систему показателей для оценки результативности и эффективности работы персонала.

Далее, если при переходе к ИСО 9001:2015 (и проведении реинжиниринга процессов) рассматривать вопросы применения п. 4.3 «Руководства» и пересматривать области

СМК образовательной организации, то, соответственно, правильным будет включить в данную область не только образовательную деятельность (услуги), но и научно-исследовательскую работу, издательскую деятельность и т. п. Так, например, в ЧОУ ВО СПбТУиЭ область применения (и сертификации) СМК уже была достаточно широка, поэтому ее пересмотр не потребовался.

Следующий шаг — актуализация политики в области качества и целей в области качества. Целесообразно пересмотреть политику с учетом требований риск-менеджмента и ряда соответствующих стандартов [11–14]. Однако можно выделить вопросы управления рисками и конкурентоспособностью в отдельный документ (например, задокументировать «Политику управления рисками и конкурентоспособностью»). С учетом вышеизложенного целесообразно будет остановиться на таких пунктах, как п. 7.1.5 «Ресурсы для мониторинга и измерения», п. 7.2 «Компетентность» и п. 7.3 «Осведомленность», и пересмотреть способы оценки знаний и компетентности работников, что позволяет создать базу для формирования системы грейдов и/или *KPI*.

В действующей СМК подлежит пересмотру и все, что связано с п. 9.2 «Внутренний аудит». Чаще всего в СМК образовательных организаций, на наш взгляд, практикуется то, что носит название комплаенс-подхода к аудиту. Данный термин достаточно универсален; он применяется в отношении аудитов различных видов, широко используется в банковской сфере. Сущность подхода заключается в оценке полноты и правильности соблюдения внешних (требования законодательства в сфере образования и науки, предписаниями Рособнадзора и др.) и внутренних (локальные нормативные акты) требований.

Таким образом, под комплаенсом (*compliance*) понимается соответствие требованиям законодательных и нормативных актов, стандартов организации, применимых к ее деятельности. Его можно назвать и корпоративной идеологией, направленной на продвижение требований по соответствию внутренним нормативам организации и общепринятым социальным ценностям [15]. Данный термин (и подход), как уже было сказано, применяется в банковской сфере. Однако при ближайшем рассмотрении обнаруживается, что он широко используется и в образовательных организациях (но без употребления именно такой терминологии). Комплаенс-подход, безусловно, не может быть полностью исключен из общей процедуры проведения внутренних аудитов СМК образовательной организации (по своим целям и задачам он полностью соответствует потребностям данной сферы). Однако с учетом

перехода к новой редакции ИСО возникает потребность применения другого — риск-ориентированного — подхода к внутренним аудитам СМК.

Кроме того, цели внутреннего аудита СМК по ИСО всегда будут шире целей просто комплаенс-контроля и будут включать поиск несоответствий и рисков в выполнении не только оперативных, но и стратегических задач (выполнении политики и целей в области качества и др.) [16]. Также считается, что комплаенс-подход создает минимальную добавленную ценность для организации, поскольку он эффективен лишь при углубленной проверке, предполагающей не просто фиксацию несоответствий (рисков), но и наличие предложений от аудиторов по их устранению [15].

При применении же риск-ориентированного подхода к внутренним аудитам СМК предполагается анализ факторов риска в связи с процессами, в которых они зарождаются и/или на которые они влияют. В этом и заключается суть риск-ориентированного подхода к внутреннему аудиту СМК — понимание того, что в первую очередь мешает достижению поставленных целей, и поиск оптимальных способов воздействия на риск.

Следующим шагом при переходе СМК к ИСО 9001:2015 и перестройке (реинжинирингу) процессов является планирование постепенного интегрирования или слияния систем менеджмента образовательной организации. Необходимость комплексного применения стандартов ИСО для повышения эффективности СМК сегодня уже не вызывает сомнений. Собственно, само появление ИСО 9001:2015 уже предполагает применение организациями комплекса стандартов (как минимум ГОСТ Р ИСО 31000 — 2010 «Менеджмент риска. Принципы и руководство»).

СМК образовательной организации сегодня — это не только повышение эффективности и конкурентоспособности посредством постоянного улучшения качества, но и особая организационная культура (что на практике особенно хорошо демонстрируют японские компании). Образовательной организации, осуществляющей переход к требованиям ИСО 9001:2015 (тем более реинжиниринг процессов), необходимо будет пересмотреть и принять новые корпоративные ценности, с учетом требований изменяющейся внешней среды.

Таким образом, шаги, связанные с переходом СМК образовательной организации к требованиям редакции стандарта ИСО 9001:2015, которые и будут представлять собой путь реинжиниринга процессов, состоят в следующем:

- 1) определение показателей эффективности работы образовательной организации в це-

лом (связанных со стратегическими целями, целями в области качества, направленных на повышение эффективности действующей СМК);

- 2) выбор, разработка и внедрение показателей эффективности работников образовательной организации (с учетом и стратегических, и операционных целей);
- 3) перенос акцентов в действующей системе внутренней оценки СМК с комплаенс-ориентированного подхода к проведению внутренних аудитов СМК, к риск-ориентированному подходу в их проведении;
- 4) пересмотр корпоративной культуры образовательной организации с учетом концепции TQM, усовершенствованной СМК и ее процессов на основе применения ИСО 9001:2015.

Таким образом, при переходе СМК к требованиям стандарта ИСО 9001:2015 возможна одновременная перестройка процессов менеджмента, оценки и анализа (являющихся инвариантным ядром) таких процессов СМК образовательной организации, как «Маркетинг», «Управление персоналом» и «Обратная связь с потребителями». Акцентирование внимания на данных процессах обусловлено объективными потребностями рынка, и переход СМК здесь может стать добавленной ценностью (возможность проведения реинжиниринга процессов образовательной организации).

Все перечисленные выше действия должны осуществляться с учетом требований системности и изменяющейся внешней среды образовательной организации. Это позволит добиться повышения конкурентоспособности не только отдельных образовательных программ (что, безусловно, тоже важно), но и образовательной организации в целом. Повышение эффективности СМК сегодня — не дань моде, а объективная реальность в условиях кризисных явлений в экономике вообще и на рынке образовательных услуг в частности.

## Литература

1. *ГОСТ Р ИСО 9001-2015* «Системы менеджмента качества. Требования»: [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/1200124394>.
2. *Кочнев А.* Бизнес-урок 4. Идентификация стратегии // iTeam.ru: [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://iteam.ru/publications/processes/process\\_control\\_system/design/business\\_lesson\\_4](https://iteam.ru/publications/processes/process_control_system/design/business_lesson_4).
3. *Борисова Т. А., Дмитриев В. Я.* Повышение эффективности и качества образовательных услуг на основе совершенствования системы менеджмента качества образовательной организации и комплексного применения стандартов ISO // Экономика и управление. 2017. № 8 (142). С. 20–28.
4. *Александрова И. А.* СМК как средство повышения конкурентоспособности компании // Jet Info. 11 марта 2008: [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.jetinfo.ru/stati/mededzhment-kachestva-kak-sredstvo-povysheniya-konkurentosposobnosti>.
5. *Магжиева З. И.* Разработка и внедрение системы менеджмента качества в соответствии со стандартом ИСО 9001-2015 // Концепт. 2016. Т. 2. С. 376–380. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://e-koncept.ru/2016/46090.htm>.
6. *ГОСТ Р ИСО 31000-2010* «Менеджмент риска. Принципы и руководство»: [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/1200089640>.
7. *ГОСТ Р 57189-2016/ISO/TS 9002:2016* «Системы менеджмента качества. Руководство по применению ИСО 9001:2015»: [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/1200140751>.
8. *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.
9. *Кочнев А.* Бизнес-урок 14. Разработка KPI сотрудников // iTeam.ru: [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://iteam.ru/publications/processes/process\\_control\\_system/construct/business\\_lesson\\_14](https://iteam.ru/publications/processes/process_control_system/construct/business_lesson_14).
10. *Кочнев А.* Бизнес-урок 15. Показатели деятельности руководителей // iTeam.ru: [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://iteam.ru/publications/processes/process\\_control\\_system/construct/business\\_lesson\\_15](https://iteam.ru/publications/processes/process_control_system/construct/business_lesson_15).
11. *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>.
12. *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>.
13. *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>.
14. *ГОСТ Р ИСО 22301-2014* «Системы менеджмента непрерывности бизнеса. Общие требования»: [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/1200113802>.
15. *Крышкин О. В.* Настольная книга по внутреннему аудиту: Риски и бизнес-процессы. М.: Альпина Паблишер, 2017. 477 с.
16. *ГОСТ Р ИСО 19011-2012* «Руководящие указания по аудиту систем менеджмента»: [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/gost-r-iso-19011-2012>.

## References

1. *GOST R ISO 9001-2015. Quality management systems. Requirements.* Available at: <http://docs.cntd.ru/document/1200124394>. (in Russ.).
2. *Kochnev A. Business lesson 4. Identifying the strategy.* iTeam.ru. Available at: [https://iteam.ru/publications/processes/process\\_control\\_system/design/business\\_lesson\\_4](https://iteam.ru/publications/processes/process_control_system/design/business_lesson_4). (in Russ.).

3. Borisova T. A., Dmitriev V. Ya. Povyshenie effektivnosti i kachestva obrazovatel'nykh uslug na osnove sovershenstvovaniya sistemy menedzhmenta kachestva obrazovatel'noy organizatsii i kompleksnogo primeneniya standartov ISO [Increasing the efficiency and quality of educational services: Improvement of their quality management systems with complex implementation of ISO standards]. *Ekonomika i upravlenie*, 2017, no. 8 (142), pp. 20–28.
4. Aleksandrova I. A. SMK kak sredstvo povysheniya konkurentosposobnosti kompanii [Quality management system (QMS) as a means of increasing the company's competitiveness]. *Jet Info*, March 11, 2008, no. 3. Available at: <http://www.jetinfo.ru/stati/menedzhment-kachestva-kak-sredstvo-povysheniya-konkurentosposobnosti>.
5. Magkieva Z. I. Razrabotka i vnedrenie sistemy menedzhmenta kachestva v sootvetstviy so standartom ISO 9001-2015 [Development and implementation of a quality management system in accordance with standard ISO 9001-2015]. *Kontsept. Nauchno-metodicheskiy elektronnyy zhurnal*, 2016, vol. 2, pp. 376–380. Available at: <https://e-koncept.ru/2016/46090.htm>.
6. GOST R ISO 31000–2010. *Risk management. Principles and guidelines*. Available at: <http://docs.cntd.ru/document/1200089640>. (in Russ.).
7. GOST R 57189–2016/ISO/TS 9002:2016. *Quality management systems. Guidelines for the application of ISO 9001:2015*. Available at: <http://docs.cntd.ru/document/1200140751>. (in Russ.).
8. 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.
9. Kochnev A. *Business lesson 14. Developing the staff's KPI*. iTeam.ru. Available at: [https://iteam.ru/publications/processes/process\\_control\\_system/construct/business\\_lesson\\_14](https://iteam.ru/publications/processes/process_control_system/construct/business_lesson_14). (in Russ.).
10. Kochnev A. *Business lesson 15. Performance indicators of managers*. iTeam.ru. Available at: [https://iteam.ru/publications/processes/process\\_control\\_system/construct/business\\_lesson\\_15](https://iteam.ru/publications/processes/process_control_system/construct/business_lesson_15). (in Russ.).
11. 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.).
12. 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.).
13. 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.).
14. GOST R ISO 22301-2014. *Business continuity management systems. Requirements*. Available at: <http://docs.cntd.ru/document/1200113802>. (in Russ.).
15. Kryshkin O.V. *Nastol'naya kniga po vnutrennemu auditu: Riski i biznes-protsessy* [Internal audit handbook: Risks and business processes]. Moscow: Alpina Publ., 2017. 477 p.
16. GOST R ISO 19011-2012. *Guidelines for auditing management systems*. Available at: <http://docs.cntd.ru/document/gost-r-iso-19011-2012>. (in Russ.).