



**Анжелика Ахмеджановна СЕМЧЕНКО,**  
к.э.н, доцент кафедры  
экономики и управления  
качеством, Санкт-  
Петербургский  
государственный  
экономический университет



**Юлия Викторовна БЫЧКОВА,**  
зам. начальника отдела  
оценки и контроля  
качества образования,  
Санкт-Петербургский  
государственный  
экономический университет

## СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА ВЫСШИХ УЧЕБНЫХ ЗАВЕДЕНИЙ РОССИИ

*Ключевые слова:* менеджмент качества, высшее учебное заведение, принципы менеджмента качества, Россия.

*В статье освещены современные проблемы в области менеджмента качества высших образовательных учреждений России в условиях действующей социально-экономической и общественно-политической системы. Проведен анализ существующих проблем, опираясь на основные принципы менеджмента качества. Также рассмотрены перспективы дальнейшего развития систем качества высших учебных заведений России.*

*«Не нужно доказывать,  
что образование — самое великое  
благо для человека.  
Без образования люди грубы,  
и бедны, и несчастны».  
Чернышевский Н. Г.*

В настоящее время образование, как процесс формирования культурного и интеллектуального роста личности, оказывает решающее влияние на уровень развития страны и, как следствие, играет ключевую роль в формировании экономического, культурного и научного преимущества перед другими странами. При этом высшее образование является значимой отраслью экономики и источником высококвалифицированных и образованных кадров по всем ведущим направлениям общественно полезной деятельности.

По состоянию на 2014 г. (данные опубликованы в 2015 г.) Россия занимает 32 место в рейтинге стран мира по индексу уровня образования (Education Index) — комбинированному показателю Программы развития Организации Объединенных Наций (ПРООН), рассчитываемому как индекс грамотности взрослого населения и индекс совокупной доли учащихся, получающих образование [1] и 34 место в рейтинге эффективности национальных систем образования (Global Index of Cognitive Skills and Educational Attainment) — глобальном иссле-

довании, измеряющим достижения стран мира в сфере образования по версии британской компании Pearson [2]. В мировой рейтинг университетов QS (World University Rankings) в 2016 г. вошло всего 22 российских вуза, из которых в 200 лучших университетов вошел только МГУ (Московский государственный университет имени Ломоносова), заняв 108 место [3]. Учитывая приведенную выше статистику, становится очевидной необходимость уделять особое внимание развитию внутреннего менеджмента качества высших учебных заведений.

Стоит отметить, что на сегодняшний момент с подачи правительства РФ происходит сокращение числа филиалов как государственных, так и негосударственных высших учебных заведений, не соответствующих требованиям федерального законодательства. С 2014 г. по 2016 г. количество высших учебных заведений и филиалов сократилось с 2486 до 1450 (на 42% за два года) [4]. Таким образом, по нашему мнению, можно предположить, что сужение учебного профиля высших учебных заведений и исключение непрофильных учебных направлений в дальнейшем может положительно сказаться на процессе выпуска специалистов как в количественном, так и в качественном выражении. В настоящее время социально-экономическая ситуация предоставляет благодатную почву для возможной оптимизации как работы вузов, так и всего процесса подготовки кадров высшей квалификации в нашей стране [5, с. 62–63].

На наш взгляд, за последние годы в образовательной системе России возник целый ряд серьезных проблем, требующих скорейшего решения. Первоочередной задачей является метод их идентификации. Рассмотреть и детализировать проблемы, требующие особого внимания, возможно через призму основных принципов системы менеджмента качества, а именно через такие параметры как лидерство, вовлечение сотрудников, менеджмент взаимоотношений, ориентация на потребителя, процессный подход и принятие решений на основе свидетельств [9, с. 5].

Целесообразно, с нашей точки зрения, рассмотреть важный и основополагающий вопрос роли лидера в процессе вовлечения сотрудников в деятельность по разработке и совершенствованию системы качества вуза. Важно осознать, что руководитель не только определяет разработку и внедрение системы менеджмента качества — все существование подобной систе-

мы и та роль, которая будет отведена ей в дальнейшем, первоначально инициируется именно высшим руководством организации. Без вовлеченного и заинтересованного лидера полноценное существование системы качества внутри какой-либо организации невозможно. В противном случае, наличие системы менеджмента качества становится исключительно формальностью [5, с. 70].

Лидерство, как процесс социального влияния, является важным аспектом психологической мотивации и управления подчиненными. Демонстрация приверженности культуре качества через личный пример является одним из самых эффективных способов вовлечения сотрудников в процесс построения и имплементации системы качества внутри организации. Следует отметить, что большую роль здесь играют стиль лидерства, характер способов управления. В условиях демократического и/или либерального стиля, при котором в принятии решений участвует весь коллектив и происходит делегирование полномочий на нижестоящие уровни, можно добиться наиболее желательных результатов. Для высших образовательных учреждений такие условия являются самыми оправданными, учитывая их сложную вертикаль власти (Ректор — Проректоры — Деканы/Начальники Управлений, Центров — Зав. Кафедрами/Начальники отделов — ППС /Административные сотрудники). При такой структуре, как лидера можно рассматривать руководителя каждого отдельно взятого структурного подразделения. Соответственно, чем крупнее высшее образовательное учреждение (Академия — Институт — Университет), тем важнее становится лидерская роль членов высшего руководства для их непосредственного штата подчиненных. При вовлеченности и заинтересованности сотрудников, занятых на руководящих должностях, шансы на вовлечение в процесс рядовых сотрудников и величие их инициативности в данном вопросе качественно увеличивается.

Однако, несмотря на безусловно важную роль психологической мотивации, в условиях современных социально-экономических и административных реалий необходимы и другие способы стимулирования сотрудников. Сегодня в условиях рецессии все большее количество организаций вынуждено прибегать к непопулярным, а зачастую и просто вредящим процессу, мерам по сокращению штата работ-

ников, сокращению заработной платы сотрудников, непрозрачного стимулирования эффективной деятельности, экономии на корпоративных мероприятиях и других в зависимости от специфики организации. В случае образовательной системы, которая, к сожалению, так и не смогла достигнуть полноценного подъема с момента установления нового государственного строя, можно с очевидностью говорить, что кризис скачивается на ней самым негативным образом.

По нашему мнению, в исследовании процесса менеджмента взаимоотношений организации также наблюдается серьезное поле для анализа и совершенствования данной деятельности. За последние десятилетия появилось значительное количество проблем в области взаимоотношений сотрудников как индивидов и организаций как работодателей [6, с. 74; 7, с. 116–122]. Основополагающим звеном образовательных учреждений является профессорско-преподавательский состав или, как их еще называют, научно-педагогические работники: профессора, доценты, старшие преподаватели и ассистенты кафедр. В отличие от административных и управленческих кадров, у которых есть возможность относительно легкой смены места работы, профессорско-преподавательский состав такой возможности по большей части лишен, что определяется спецификой преподавательской и научно-исследовательской деятельности. При этом следует отметить, что именно эти сотрудники способствуют развитию профессиональной среды, формируют квалифицированные кадры, что непосредственно является основной задачей любого высшего образовательного учреждения и страны в целом. Следовательно, от профессионализма, квалификации, мотивации и заинтересованности сотрудников напрямую зависят результаты подготовки востребованных и конкурентоспособных кадров.

Также, на наш взгляд, важно отметить отсутствие социальных лифтов внутри высших образовательных учреждений. К примеру, сложности в организации поддержки и поощрения молодых ученых в вопросе защиты их диссертационных исследований или получения ученого звания во многих крупных высших учебных заведениях приводят к постепенному снижению интереса к области профессиональной деятельности или даже увольнению молодого ученого, связанному со сменой рода занятий на другие, предлагающие большие перспективы для карьерного

и профессионального роста, или научной миграцией за рубеж в поисках более привлекательных условий труда. По нашему мнению, за последние годы в отдельных вузах наблюдается даже феномен так называемой «отрицательной селекции», когда вопросы продвижения тех или иных кадров решаются не с позиции их трудового вклада и научных заслуг, а с точки зрения тех или иных финансовых и административно-хозяйственных выгод. Важность решения указанного вопроса особо подчеркнул Президент России В. В. Путин в своем выступлении на последнем заседании Президентского Совета по науке [8].

Отдельно стоит выделить проблемы менеджмента качества, связанные с обязательным внедрением методики «эффективного контракта», которая была апробирована многими ведущими вузами России в течение последних 5 лет. Суть методики заключается во внедрении системы поощрений («эффективный контракт с преподавателем»), заключающейся в выплатах стимулирующего и компенсационного характера. Однако, как показала практика, многие вузы постепенно отказываются от данной системы, поскольку она имеет ряд определенных недостатков. На наш взгляд, они могли бы быть нивелированы разработкой и введением единой системы показателей качества деятельности преподавателя вуза, рекомендованной Министерством образования и науки РФ, учитывающей специфику конкретного направления научных знаний той или иной образовательной организации и социально-экономических особенностей региона, как это сделано в ЕГЭ.

По нашему мнению, несмотря на положительный потенциал идеи «эффективного контракта» как такового, успешная реализация и введение подобной системы вряд ли возможны в современных экономических условиях. Главная проблема заключается в показателях качества деятельности профессорско-преподавательского состава в рамках «эффективного контракта», разрабатываемых самими вузами, где зачастую большое внимание уделяется сложно осуществимым процессам, таким как, например, публикационная активность. С одной стороны, научные публикации, безусловно, являются важной частью любой научно-исследовательской и даже преподавательской деятельности, являя собой основу любого образовательного процесса, с другой стороны, практически все публикации подразумевают под со-

бой наличие финансовой составляющей, что является наиболее важным и сложным условием для рядового российского преподавателя.

Финансовая поддержка научных публикаций со стороны руководства высших учебных заведений и государства минимальна или отсутствует вовсе. В зависимости от специфики конкретных показателей «эффективного контракта», разработанного в рамках каждого отдельно взятого высшего учебного заведения, в отдельных случаях научные статьи в ведущих мировых журналах не окупаются. Соответственно, говорить о каком-либо финансовом стимулировании в данном случае не представляется возможным. Если при этом брать для рассмотрения не научную статью, в которой, как правило, авторский коллектив не превышает 2–3 человек, а учебное пособие или монографию, то в таком случае мы уже говорим о внушительном коллективе авторов, что подразумевает под собой, в рамках «эффективного контракта», нарастающее уменьшение ценности такого рода публикации.

Также стоит отметить многочисленные сложности, связанные с организацией сбора, анализа и проверки достоверности представленных в рамках «эффективного контракта» данных. Отсутствует единая, универсальная и налаженная система в данной области и, как следствие, разработка процедуры ложится на соответствующее структурное подразделение высшего учебного заведения и находится в полной зависимости от его организационных и профессиональных возможностей. В то же время, с нашей точки зрения, нельзя не отметить тот факт, что существуют лучшие практики, когда отдельные крупные вузы в соответствии с Программой поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2012–2018 гг., утвержденной Распоряжением Правительства РФ №2190–р от 26 ноября 2012 г., создают специальное управление, деятельность которого целиком посвящена оценке внутренней работы сотрудников вуза в течение года, а высшее руководство внимательно отслеживает и решает конфликтные вопросы, естественно, постоянно возникающие в процессе подобной оценки.

Говоря о другом принципе ИСО, а именно ориентации на потребителя [9], важно отметить, что в случае высшего образовательного учреждения термин «потребитель» применим к широкому спектру участников образовательного про-

цесса. Потребителями можно считать государство, общество, работодателей, студентов, лиц, ответственных за студентов (их родственников, попечителей, предприятия, которые оплачивают их обучение). Несмотря на разнообразную специфику требований, в зависимости от потребителя, основным показателем деятельности любой образовательной организации является трудоустройство выпускников по специальности.

Если в определении требований государства в лице Министерства образования и науки РФ процесс является уже отлаженным, то, говоря о студентах и работодателях, мы в большинстве случаев не имеем хорошо выстроенной системы. Проверка качества образовательной услуги, предоставляемой высшим учебным заведением работодателю, в основном происходит через обратную связь, как наиболее результативный способ. С одной стороны, построение такого процесса и его поддержание кажется несложным, с другой — все сводится к компетенции и хорошо отлаженной деятельности соответствующего структурного подразделения вуза. И если организация научно-производственной практики является обязательным требованием Министерства образования и науки РФ, то после выпуска из высшего учебного заведения дальнейший контроль качества применяемых в реальной экономике знаний недавнего студента является затруднительным в виду отсутствия налаженной обратной связи как с самим выпускником, так и с его работодателем.

Еще больше проблем возникает в случае использования обратной связи с самими студентами, поскольку информация, полученная через обратную связь, например, посредством социологического опроса, является не только субъективной, но и может кардинально меняться в зависимости от возраста, курса, половой и даже национальной принадлежности опрашиваемого, а также ряда других факторов. По нашему мнению, хотя и можно выделить наиболее важные требования, необходимо введение не только более серьезных систем социологического опроса, но и сохранение такого рода собранной и документированной информации для ее дальнейшего анализа с учетом уже более обширных временных рамок, будь то в бумажном или электронном виде.

На наш взгляд, если в основу деятельности вуза заложить первостепенную задачу реализации качественной образовательной услуги, то необходима комплексная и непрерыв-

ная система оценки. В частности, к ней можно отнести традиционную оценку успеваемости студентов на основе изучения результатов сдачи сессии. Рассматривая экзаменационную проверку в формате экзаменов и зачетов, единственным контролирующим звеном выступает профессорско-преподавательский состав и, как следствие, речь идет о человеческом факторе. Соответственно, репрезентативность такого рода исследования может быть в отдельных случаях весьма сомнительна. Нельзя не отметить, что традиционная оценка включает внутрисеместровую аттестацию. Кроме этого, по примеру европейских вузов, необходима четко очерченная структура поощрения лучших и выдающихся обучающихся на основе специальных стипендиальных программ и конкурсов, грантов.

В своем исследовании основных проблем в области качества высших образовательных учреждений с учетом принципов менеджмента качества современного вуза мы подробно проанализировали самые важные, с нашей точки зрения, критические места, по сути, определяющие возможности дальнейшего развития всей системы высшего образования нашей страны.

По нашему мнению, в обеспечении устойчивого развития высшего учебного заведения ведущую роль играет выявление и своевременная идентификация внутренних проблем образовательной организации. Именно поэтому четкое определение сути актуальных проблем имеет принципиальное значение для развития системы качества конкретного вуза, развития его конкурентных преимуществ и дальнейшего укрепления всей системы российского высшего образования, а также ее позиций на мировом рынке образовательных услуг, что является дальнейшей целью данного научного исследования.

## Литература

1. Гуманитарные технологии, информационно-аналитическое агентство [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://gtmarket.ru/ratings/education-index/education-index-info#russia> (Дата обращения: 21.11.2016).
2. Гуманитарные технологии, информационно-аналитическое агентство [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://gtmarket.ru/ratings/global-index-of-cognitive-skills-and-educational-attainment/info> (Дата обращения: 21.11.2016).
3. Международный рейтинг университетов QS World University Rankings [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.topuniversities.com/university-rankings/world-university-rankings/2016> (Дата обращения: 21.11.2016).
4. Информационное агентство «Интерфакс» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.interfax.ru/russia/500572> (Дата обращения: 24.11.2016).
5. *Окрепилов В. В.* Экономика качества как универсальный инструмент развития // Экономика качества. – СПб.: Наука, 2012.
6. *Горбашко Е. А., Бонюшко Н. А., Семченко А. А.* СМК вуза: монография для аспирантов всех форм обучения при изучении учебной дисциплины «Система менеджмента качества в образовании». – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2012. – 160 с.
7. *Семченко А. А.* Организационно-экономические механизмы управления качеством в образовательных учреждениях: монография для аспирантов всех форм. – СПб.: Изд-во «Культ-информ-пресс», 2014. – 160 с.
8. Российская Газета [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://rg.ru/2016/11/23/vladimir-putin-prigrozil-uvolit-akademikov-sredichinovnikov.html> (Дата обращения: 24.11.2016).
9. ГОСТ ИСО 9001–2015. Системы менеджмента качества. Требования. – М.: Изд-во «Стандартинформ», 2015. – 65 с.

© Семченко А. А., Бычкова Ю. В.

**Anzhelika A. SEMCHENKO,**

*PhD in Economics, Adjunct Professor, Department of Economics and Quality Management,  
Saint Petersburg State University of Economics,*

**Yulia V. BYTCHKOVA,**

*Deputy director of evaluation and quality control of education, Saint Petersburg State University  
of Economics*

## **CURRENT QUALITY MANAGEMENT ISSUES OF HIGHER EDUCATIONAL SCHOOLS IN RUSSIA**

*The article highlights the current problems in the field of quality management of Russian higher educational schools in the context of the current socio-economic and socio-political system. The article analyses the existing problems, basing on the fundamental principles of quality management, it also provides discussion on the prospects of further development of quality systems in Russian universities.*

**Keywords:** *quality management, higher educational schools, higher education, quality management principles, Russia.*