

Г. И. Лазарев

ПРЕМИЯ ПРАВИТЕЛЬСТВА РФ В ОБЛАСТИ КАЧЕСТВА — СОВРЕМЕННЫЙ ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ РОССИЙСКИХ ВУЗОВ

Анализируется опыт Владивостокского государственного университета экономики и сервиса по управлению качеством. Премия Правительства РФ в области качества, полученная вузом в 2009 г., подводит итог его управленческим преобразованиям за последние 5 лет. Успешное внедрение в университете системы менеджмента качества было бы невозможным без одновременного совершенствования систем управления, создания гибкой организационной структуры, перехода к оценке деятельности вуза по результату, развития стратегического партнерства и т. д. Показано, что использование самооценки как инструмента менеджмента качества способствует улучшению результатов вуза.

Ключевые слова: система менеджмента качества, самооценка, премия Правительства РФ в области качества, конкурентоспособность университета, критерии оценки качества, процессно-ориентированная модель, центры ответственности университета, непрерывное совершенствование организации.

•
G. I. Lazarev

The Prize of the Russian Federation in the sphere of quality — the modern tool for increasing of competitiveness in the Russian universities

The experience of Vladivostok State University of Economics and Service on the quality management is analyzed in this article. The Prize of the Russian Federation Government in the sphere of quality, which was awarded in 2009 to our University, sums up all management reforms implemented during five years. The author emphasizes that the successful implementation of the quality management system to the University cannot be possible without the simultaneous improvement of the management system, the development of the flexible managerial structure, the transition to the University work estimation according to the quality, the strategic partnership development, etc. In the article it is pointed out that the usage of the self-estimation as a quality management tool leads to the University results improvement.

Key words: quality management system, self-estimation, The Prize of the Russian Federation Government in the sphere of quality, competitiveness of the university, criterias of quality estimation, process-based model, centers of responsibility of the university, continual improvement of the organizations performance.

В сентябре 2009 г. Владивостокский государственный университет экономики и сервиса (ВГУЭС) стал лауреатом премии Правительства РФ в области качества, которая присуждается компаниям и организациям за значительные результаты в области качества продукции и услуг и внедрение высокоэффективных методов менеджмента качества. За более чем десятилетнюю историю существования премии ее победителями стали лишь несколько высших учебных заведений. Причина, очевидно, не только в том, что внедрение системы менеджмента качества (СМК) — дело новое для вузов, но и в том, что это по силам лишь передовым инновационным вузам, обладающим необходимыми материаль-

ными и интеллектуальными ресурсами. Для чего университеты применяют систему менеджмента качества? В чем специфика применения СМК в высших учебных заведениях? Как использование СМК повлияло на основные результаты деятельности ВГУЭС? Ответам на эти вопросы посвящена данная статья.

Победа в конкурсе подвела итог целому этапу глобальной реформаторской работы, которую осуществляет ВГУЭС. Осознание необходимости внедрения СМК связано с несколькими факторами. Во-первых, целый ряд внешних причин (усиление конкуренции и обусловленная этим бóльшая ориентация на потребителя; интернационализация высшего образования; переход к комп-

лексной оценке деятельности вузов) стимулировали нас к использованию системы, позволяющей управлять качеством деятельности университета. Во-вторых, более 5 лет назад ВГУЭС начал проект «Стратегическое планирование», включающий обязательное проведение самоанализа, призванного не только выделить области для улучшения, но и вооружить инструментом оценки проводимых преобразований. Наконец, внедрение СМК призвано помочь вузу оценить степень достижения поставленных стратегических целей, в том числе удовлетворенности потребителей качеством подготовки специалистов; удовлетворенности преподавателей, сотрудников и обучающихся условиями работы и учебы в вузе; влияния университета на общество.

Прежде всего была необходима соответствующая структура управления качеством, для чего в вузе был создан центр менеджмента качества. Стратегия и тактика совершенствования вопросов качества в подразделениях, участвующих в образовательном процессе, определяются коллегиально, с помощью учебно-методических комиссий институтов, в состав которых входят уполномоченные по качеству на кафедрах и уполномоченный по качеству института. Во всех других подразделениях определены менеджеры по качеству, являющиеся проводниками политики в области качества на всех уровнях структуры вуза и несущие персональную ответственность за внедрение и поддержание в рабочем состоянии СМК. Для разработки бизнес-процессов и решения возникающих проблем в административных подразделениях создаются команды. Решением задач, выходящих за рамки структурных подразделений, занимаются специально создаваемые проектные команды. СМК ВГУЭС включает инфраструктуру поддержки, к которой относятся лаборатория экономического анализа и прогнозирования, центр социологических и маркетинговых исследований, лаборатория организационной диагностики и консалтинга в сфере управления персоналом. Вся работа координируется заместителем первого проректора по менеджменту качества.

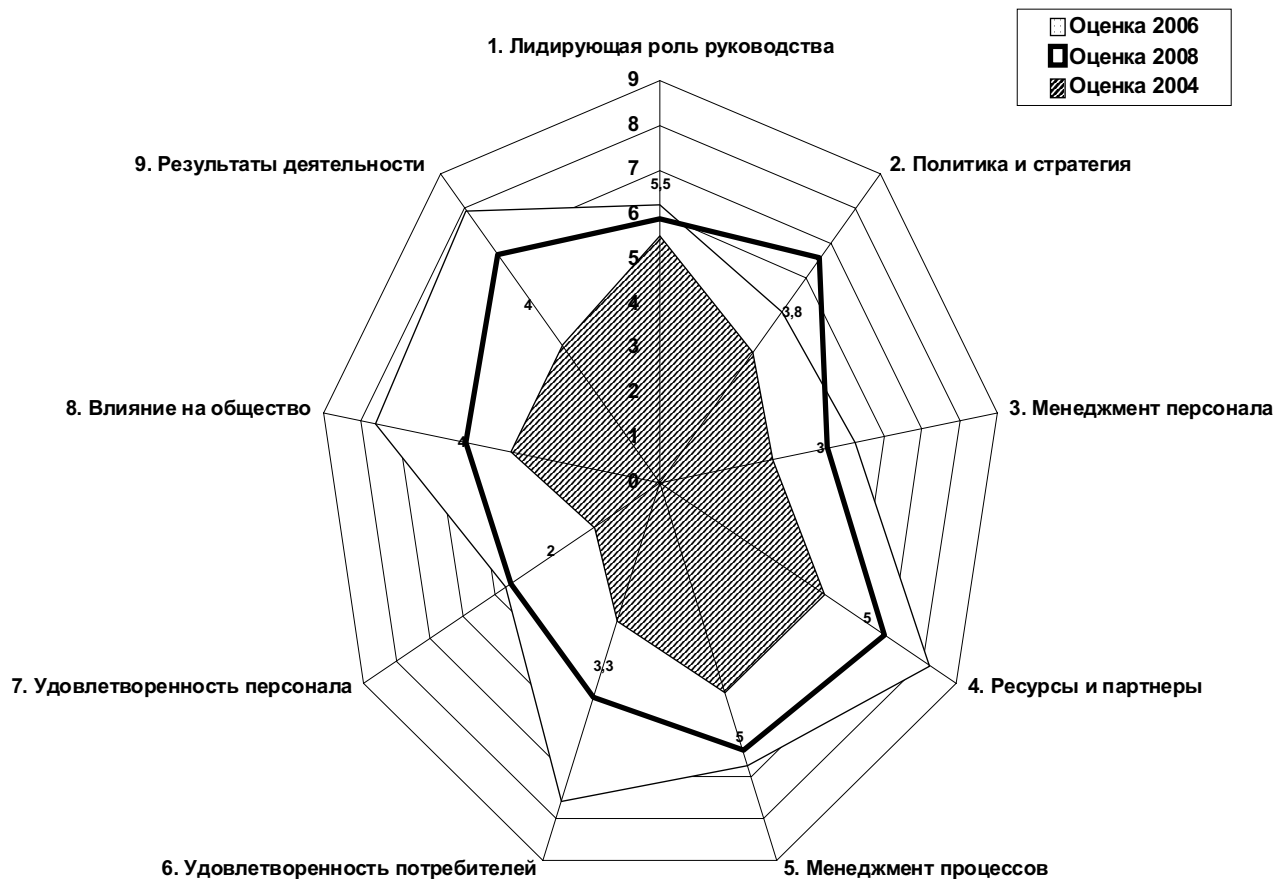
Помимо создания организационной структуры управления качеством, необходимо было выбрать инструмент оценки деятельности подразделений (институтов, кафедр) и преподавателей. Таким инструментом стала самооценка, обладающая целым рядом преимуществ: сравнительная простота, возможность проведения собственными силами, получение объективных оценок, основанных на фактах, а не на личном восприя-

тии. Немаловажно и то, что этот метод дает возможность сопоставить свою деятельность по обеспечению качества с идеальной моделью работы вуза и определить приоритетные направления совершенствования. Выбор ВГУЭС вполне соотносился с международным подходом, считающим самообследование отправной точкой эффективной гарантии качества [6].

Впервые самоанализ во ВГУЭС был проведен в 2004 г. с использованием критериев модели Европейского фонда по менеджменту качества (EFQM). Спустя два года в рамках государственного контракта университет принял участие в проекте «Апробация, доработка и внедрение в образовательных учреждениях ВПО типовой модели системы управления качеством образовательного учреждения». В качестве модели самооценки использовались разработки СПбГЭТУ «ЛЭТИ» [5]. При этом было важно оценить не только деятельность университета в целом, но и каждого учебного подразделения (института). Только такой, более подробный и приближенный взгляд позволяет точно обнаружить и решить проблемы, свойственные конкретному академическому подразделению. По мере расширения задач университета, который мы стали рассматривать не только как образовательное учреждение, но и как предприятие, производящее интеллектуальный продукт и образовательные услуги, модель самооценки ЛЭТИ, предлагающая готовые шаблоны самооценки, стала для нас «тесновата». Все-таки вуз — это творческий организм, имеющий свои приоритеты, соответствующие внутреннему развитию. Проведение самооценки и далее — участие в конкурсах качества помогают раскрыть самобытность вуза, поскольку в ходе процедур мы отвечаем на вопрос, *как* вуз достигает поставленных целей. Дальнейшее развитие модели ЛЭТИ во ВГУЭС связано также и с осознанием, что СМК и самооценку как ее инструмент необходимо использовать во всех видах деятельности вуза, который становится субъектом рыночных отношений, предполагающих наличие таких важных аспектов, как результативность работы, менеджмент, маркетинг и т. д.

ВГУЭС проводил самооценку в 2004, 2006 и 2008 гг. (см. рисунок). Обратим внимание, что ее критерии совпадают с оценочными критериями премии Правительства РФ в области качества, которые делятся на две группы — «Возможности» и «Результаты» [4].

Группа критериев «Возможности» определяет, как организация добивается результатов в области качества, что делается для этого. В группу



Лепестковая диаграмма результатов самооценки ВГУЭС в 2004, 2006, 2008 гг.

входят критерии «Политика и стратегия организации в области качества», «Лидирующая роль руководства», «Персонал», «Партнерство и ресурсы», «Процессы, осуществляемые организацией». Рассмотрим, как университет обеспечивал достижение показателей в данной группе.

Политика и стратегия вуза в области качества определяются общей стратегией его развития, где приоритетом служит идея построения университета, полезного обществу и ответственного перед ним за результаты своей деятельности [3]. Формально такая зависимость прослеживается в том, что используемые ВГУЭС критерии самооценки соотносятся с картой стратегических целей вуза. Данная карта была пересмотрена после конкурса «Системы качества подготовки выпускников ОУ профессионального образования», в котором университет стал лауреатом. Участие в этом конкурсе, так же как и в конкурсе на получение премии Правительства РФ в области качества, можно рассматривать как следующий шаг в развитии самооценки вуза. Это не только способствовало более глубокому осоз-

нанию взаимосвязей между структурными подразделениями и вклада каждого подразделения в конечный результат деятельности вуза, но и заставило критически подойти к стандартам «уровня совершенства» процессов вуза по сравнению с 2006 г. Были проанализированы факторы общественной полезности вуза, сформулированы потребности заинтересованных сторон (сотрудники, клиенты, общество в целом) и разработана система показателей для оценки общественной полезности в процессе стратегического управления вузом.

В целом политика ВГУЭС в области качества сформулирована с учетом требований ISO 9000 и части 1 «Стандартов и рекомендаций для гарантии качества высшего образования в европейском пространстве» относительно внутренних гарантий качества, обеспечиваемых университетами и соответствующих миссии ВГУЭС.

Важная роль критерия «**Лидирующая роль руководства**» обеспечивается прежде всего тем фактом, что именно руководство вуза стало инициатором перемен, взяв курс на создание

предпринимательского инновационного университета. Все сессии стратегического планирования происходят при самом активном участии ректора и проректоров, которые мотивируют сотрудников к активному участию и поддерживают их инициативу. Формирование корпоративной культуры университета, разработка ее принципов осуществляются по инициативе и при поддержке руководства университета. Ректор и проректоры возглавляют приоритетные научные направления университета.

В то же время по итогам самооценки 2008 г. самый незначительный прирост (7 % по сравнению с 2004 г.) был именно у показателя «Лидирующая роль руководства». Этот факт отражал разную степень распространенности данного критерия на все уровни управления и различные подразделения и свидетельствовал о некоторых ошибках в системе подбора кадров руководителей среднего звена (заведующих кафедрами, начальников управлений и служб). Именно поэтому в 2009 г. началась планомерная работа по идентификации функционала подразделений и построения матрицы ответственности на всех уровнях управления.

По итогам самооценки 2008 г. руководство не устраивали и минимальные (по отношению к идеальному) показатели критерия «**Менеджмент персонала**». Это заставило его пересмотреть систему управления кадрами. Стратегическими целями в этой области были определены развитие кадрового потенциала университета; создание условий для формирования инновационной предпринимательской корпоративной культуры, ориентированной на поддержку и развитие образовательных ценностей, побуждающих сотрудников к постоянному повышению качества деятельности; становление университета как саморазвивающейся организации. Университет стал активно внедрять инновационные методы в области менеджмента персонала: создание моделей корпоративных, менеджерских и профессиональных компетенций (как для преподавательского, так и для административно-управленческого персонала), программы оценки кадрового резерва, диагностику мотивационных приоритетов сотрудников, активные методы обучения и оценки персонала (деловые, проблемно-аналитические и организационно-деятельные игры). Например, все вышеперечисленные методы используются в созданном и реализуемом в университете конкурсе «Лучший преподаватель», основная цель которого — мотивация преподавателей к совершенствованию своей деятельности, повышение

престижа деятельности преподавателя, создание современной технологии оценки качества деятельности ППС [1].

Реализация показателя «**Партнерство и ресурсы**» в полной мере отражает курс ВГУЭС на открытость в отношениях с внешней средой, на построение развитой партнерской сети и формирование эффективных механизмов сотрудничества. Особенно тесные контакты вуз завязал с бизнес-сообществом, так что у большинства учебных подразделений вуза появились постоянные стратегические партнеры. Представители бизнеса включаются в учебный процесс, предоставляют места для прохождения производственной и преддипломной практики, обеспечивая тем самым практико-ориентированность образовательных программ.

Приоритетом инвестиционной политики ВГУЭС являются капитальные вложения в материальные активы университета собственных средств и средств, полученных по целевым федеральным программам. В университете осуществляется перспективное финансовое планирование, ориентированное на достижение целевых показателей деятельности, ведется внешняя и внутренняя управленческая отчетность. Система планирования функционирует по схеме «корпоративная стратегия — функциональные стратегии и стратегии хозяйственных единиц — сметы — оценка достижения целевых результатов» и регламентирована на всех уровнях управления. Определены центры ответственности по направлениям развития университета: институты, кафедры, департаменты.

За последнее десятилетие материально-техническая база ВГУЭС из самой примитивной (что было свойственно большинству российских университетов) превратилась в сложную, многомерную систему. Эта система отличается не только многократно возросшими учебными и жилыми площадями, но и новым технологическим качеством и усложненной структурой. Управление такой системой носит принципиально иной характер, чем десять лет назад. Центральный аспект управления имеет экономическую основу: система управления должна быть экономически эффективной. Можно построить какое угодно количество новых корпусов, оснастить аудитории новейшим оборудованием, но все это не имеет смысла, если используется и управляется неэффективно. При имеющемся дефиците ресурсов нельзя быть расточительными. Так, постоянно растущие коммунальные платежи заставляют по-иному взглянуть на системы отопле-

ния, которые в настоящий момент трудно назвать экономичными. В университете объектов для такого анализа достаточно: это и сами здания и сооружения, и то, что находится внутри, и система управления ими. Для решения этих задач во ВГУЭС создана современная система управления материальной инфраструктурой. Серьезную помощь оказывает географическая информационная система управления материальными ресурсами вуза, позволяющая собирать, хранить и анализировать информацию о помещениях, оборудовании, наружных и внутренних сетях, которые находятся в ведении вуза.

Эффективное управление ресурсами непосредственно связано с оптимизацией критерия **«Процессы, осуществляемые организацией»**. За последние два года во ВГУЭС внедрено 11 новых стандартов организации и внесены изменения в 3 существующих. Например, применение таких новых стандартов, как «Обучение в сокращенные сроки», «Порядок открытия образовательных программ», способствовало оптимизации процесса проектирования и разработки образовательных программ. Чтобы оценить, как основные процессы, осуществляемые в вузе, влияют на качество подготовки выпускников, мы проводим:

- контроль качества подготовки абитуриентов (вступительные экзамены, тестирование, собеседование, профориентационный отбор, подготовительные курсы, конкурсы, гранты и т. п.);

- контроль результатов обучения (внутренний: текущий, междисциплинарный, итоговый; внешний: лицензирование, аттестация, аккредитация);

- контроль обеспечения качества обучения (межкафедральные посещения, анкетирование студентов, открытое занятие, выводы ГЭК, ГАК);

- контроль научно-методического обеспечения (анализ обеспеченности учебных дисциплин учебно-методической литературой; соответствие площадей и материально-технической базы нормативным показателям; переход на новые технологии обучения; информатизация обучения);

- контроль социально-культурной и социально-бытовой сферы (условия для эффективного научно-педагогического труда; условия проживания; обеспеченность пунктами общественного питания; наличие оздоровительных центров и спортивных комплексов);

- измерение итоговых показателей деятельности (согласно перечню показателей государственной аккредитации и методикам определения рейтингов специальностей и вузов).

Обратимся к группе критериев «Результата-

ты», которая характеризует, что достигнуто, и включает в себя показатели «Удовлетворенность потребителей», «Удовлетворенность персонала», «Влияние организации на общество», «Результаты работы организации». Самоанализ 2004 г. показал, что по первым двум из них вуз имел минимальные (по отношению к идеальному) значения. Этот факт не мог не стимулировать самые активные действия с нашей стороны.

Критерий **«Удовлетворенность персонала»** достигается за счет комплексной политики мотивации всех категорий сотрудников, предусматривающей не только меры по повышению заработной платы, но и систему льгот и компенсаций, а также моральной и материальной поддержки сотрудников, желающих улучшить свои компетенции.

С 2008 г. действует рабочая группа по разработке и внедрению новой системы оплаты труда и мотивации персонала. Руководство изыскивает резервы для повышения заработной платы всем категориям сотрудников, и в результате ежегодные темпы прироста заработной платы (не менее 30 %), опережают общероссийские. Например, для привлечения на преподавательскую работу молодых специалистов заведующие кафедрами должны устанавливать им стартовую заработную плату не менее 15 тыс. руб. Преподаватели могут повысить размер своей заработной платы в 5–6 раз по сравнению с должностным окладом посредством участия в программах дополнительного образования, в выполнении НИР, привлечения грантов, разработки комплектов учебных документов. Например, для поощрения результатов учебно-методических работ, выполненных вне рамок индивидуальных планов, создан Фонд поддержки издания приоритетных УМР.

Действующая в университете система льгот и компенсаций включает: помощь в оплате расходов на подготовку и защиту диссертации, в решении социальных вопросов; страхование от несчастных случаев; бесплатное пользование услугами спортивного комплекса университета; льготное медицинское обслуживание в медицинском центре «Лотос»; льготы в обучении детей и получении дополнительного образования, компенсацию путевок в санатории и детские оздоровительные лагеря и др. Лучшие сотрудники награждаются почетным нагрудным знаком «Золотой фонд ВГУЭС», за обладание которым полагается также денежная надбавка.

Чтобы усилить ориентацию на потребителя, обеспечивающую сбалансированный подход при удовлетворении запросов всех заинтересованных

сторон (критерий «**Удовлетворенность потребителей**»), проводятся опросы абитуриентов, работодателей, представителей кадровых агентств, выясняющие уровень их информированности о вузе, а также оценку уровней теоретической и практической подготовки выпускников, качество преподавания и профессиональный уровень ППС. ВГУЭС внимательно следит за своими позициями в рейтингах вузов и в некоторых из них (рейтинг Федерального агентства по образованию, рейтинг вузов – участников стипендиальной программы Благотворительного фонда В. Потанина) занимает первые позиции.

Центр «Старт-Карьера» анализирует трудоустройство выпускников ВГУЭС и при необходимости оказывает им помощь. Ежегодно университет представляет документы на лицензирование новых образовательных программ разных уровней для подготовки специалистов, востребованных на дальневосточном рынке труда. Для расширения клиентской базы разработана система продвижения продуктов и услуг: выставки-ярмарки, круглые столы, конференции, организуемые Торгово-промышленной палатой, администрацией Приморского края, города Владивостока, малым и средним бизнесом.

Результаты, которых добился университет в отношении удовлетворения интересов общества на местном, национальном и мировом уровнях, отражены в критерии «**Влияние вуза на общество**» и включают в себя показатели восприятия университета обществом и показатели работы вуза по повышению удовлетворенности общества.

Ориентируясь на общественные потребности и интересы, ВГУЭС ставит своей целью обеспечить реализацию права на выбор профессии и работы каждому гражданину. Для этого университет разрабатывает и внедряет технологии обучения, способствующие решению проблемы занятости населения, его социальной адаптации и социально-профессиональной мобильности. Для населения Приморского края, проживающего в небольших городах и поселках, ВГУЭС предоставляет возможность получить или сменить профессию заочно при помощи дистанционных технологий. Представительства университета не только создают в регионах рабочие места, но и являются центрами общественного доступа населения к современной деловой информации и знаниям, так как расположены на базе школ, колледжей, библиотек.

Ежегодно университет представляет документы на лицензирование новых образовательных программ разных уровней для подготовки

специалистов, потребность в которых, по данным ЦСМИ, существует на рынке труда в Приморском крае. Консалтинговый центр, реализующий дополнительные образовательные программы ВГУЭС, позволяет жителям Владивостока повысить свою квалификацию, пройдя обучение по целому ряду программ. Программы системы дополнительного профобразования ВГУЭС сегодня широко востребованы населением, специалистами-профессионалами, студентами ВГУЭС и других учебных заведений края, компаниями и организациями в рамках корпоративного обучения. Основной причиной такого признания является то, что к учебному процессу и аттестации выпускников привлекаются специалисты-практики, а по ряду направлений выпускникам предоставляется возможность сертификации в соответствии с международными профессиональными стандартами. В партнерстве с органами занятости активно ведется работа по переобучению безработных.

ВГУЭС отмечен наградами за активное участие в жизни города и края, спортивные достижения и благотворительную деятельность. В университете действует корпус волонтеров, шефствующий над пограничной заставой, домом для престарелых и инвалидов, детскими домами в разных поселках края, онкогематологическим центром. Центр «Помоги советом», в котором работают студенты и преподаватели Института права ВГУЭС, бесплатно консультирует по вопросам защиты прав и интересов социально уязвимых слоев общества.

Руководство университета проводит политику информационной открытости, о чем свидетельствует победа вуза в номинации «Самый информативный сайт» на Первом межрегиональном конкурсе вузов ДВФО. На территории ВГУЭС регулярно проводятся мероприятия международного, федерального и краевого уровня. Студенческий театрално-концертный комплекс «Андеграунд» предоставляет свои площади для проведения различных фестивалей, концертов, праздничных и официальных мероприятий. Уникальная спортивная база университета открыта для всех желающих, в год ее услугами пользуются десятки тысяч владивостокцев. Университетский клинико-диагностический центр «Лотос» вошел в 100 лучших медицинских учреждений в Дальневосточном федеральном округе.

Критерий «**Результаты деятельности вуза**» может быть выражен как в финансовых, так и нефинансовых показателях. Длительная и последовательная работа вуза по развитию систе-

мы качества позволила существенно улучшить основные финансовые и нефинансовые показатели вуза, в том числе его оценку со стороны государства, работодателей, обучающихся, персонала вуза и других заинтересованных сторон. Сегодня университет реализует 335 основных образовательных программ семи уровней образования (дошкольное, довузовское, начальное профессиональное, среднее профессиональное, высшее профессиональное, послевузовское). Общий контингент обучающихся приближается к 28 тыс. человек, в том числе 1 200 иностранных студентов. За последние четыре года количество выпускников ВПО увеличилось на 46 %, из них 32 % подготовлены согласно государственному заданию. Доходы и расходы ВГУЭС в 2008 г. увеличились по сравнению с 2006 г. в 1,7 раза.

Общественно значимые результаты деятельности университета находят отражение и в его социальных отчетах [2]. ВГУЭС первым среди вузов страны составил социальный отчет по итогам работы в 2005–2006 гг., который был внесен в Национальный регистр корпоративных нефинансовых отчетов и размещен на официальном сайте Российского союза промышленников и предпринимателей (<http://www.rspp.ru/Default.aspx?CatalogId=2257>). Главный акцент в отчете сделан на достижение университетом общественно значимых результатов, к которым относятся качество обучения, экономическая устойчивость, социальное благополучие сотрудников и студентов.

С учетом достигнутых вузом высоких результатов руководство вуза посчитало возможным и необходимым принять участие в конкурсе на получение премии Правительства РФ. Выдвижение ВГУЭС в качестве номинанта стало очередным и закономерным этапом в реализации вузовской стратегии, направленной на создание инновационного предпринимательского университета, обеспечивающего высокую конкурентоспособность своих выпускников на рынке труда. По результатам заочной индивидуальной оценки отчета и решения заседания комиссии экспертов университет вышел во второй тур конкурса. Второй этап представлял собой обследование организации на месте и проверку объективности результатов. Экспертная комиссия представила заключение в Секретариат Совета и дала окончательную оценку в баллах, которая оказалась выше первоначального результата.

Участие в конкурсе позволило вузу использовать полученную информацию для улучшения системного подхода к решению проблем качества и, в частности, дальнейшего развития самооцен-

ки, являющейся для ВГУЭС важным инструментом совершенствования деятельности и повышения конкурентоспособности. Конкурс стал для вуза, по сути, бенчмаркингом — эталонным тестированием. Были выявлены процессы, где необходимы улучшения, и определено, каким образом это нужно делать. Руководство оценило изменения после предыдущей самооценки и приступило к реализации проекта по оптимизации деятельности вуза и внедрению системного управления изменениями. Проведя структурирование, а потом — декомпозицию процессов до процессов и процедур отдельных подразделений, в 2010 г. университет займется реинжинирингом бизнес-процессов, разработает предложения по централизации общих процессов для нескольких бизнес-единиц и сформирует процессно-ориентированную организационную структуру. Рациональная структура университета будет способствовать применению рыночно-ориентированного подхода и целенаправленному развитию образовательных услуг и продуктов.

Победа в конкурсе на получение премии Правительства РФ в области качества не только подтвердила правильность выбранной ВГУЭС стратегии, но и открыла перед университетом новые деловые возможности взаимодействия со всеми внешними партнерами, укрепила репутацию вуза как центра образования международного уровня в сфере бизнеса и сервиса.

1. Горшкова О. В., Мартыненко О. О., Фалько Л. Ю. Конкурс «Преподаватель года» как инструмент формирования компетенций и управления мотивацией профессорско-преподавательского состава вуза // Университетское управление: практика и анализ. 2008. № 1.

2. Калачинский А. В. Социальная отчетность вуза // Там же. № 6.

3. На пути к социально ответственному университету : колл. монография / под общ. ред. Г. И. Мальцевой. Владивосток : Изд-во ВГУЭС, 2009. 412 с.

4. Самооценка деятельности организации на соответствие критериям премии Правительства Российской Федерации в области качества 2007 года : рекомендации. М., 2007.

5. Соболев В. С., Степанов С. А., Щербаков А. Ю., Азарьева В. В. Результаты пилотной апробации методики самооценки вуза на базе новой модели СМК [Электронный ресурс]. URL: http://www.tqm.spb.ru/6_2004.shtml [Дата обращения: 30 нояб. 2009 г.].

6. Стандарты и рекомендации для гарантии качества высшего образования в европейском пространстве [Электронный ресурс]. URL: http://quality.kstu.kursk.ru/dok_smq/vnd/standart/St_Dir_ENQA.htm [Дата обращения: 19 нояб. 2009 г.].