



Рисунок 6 – Вклад в экотуризм

На основании данных, полученных в результате проведенного исследования, и с учетом предпочтений и пожеланий туристов нами был разработан маршрут экотура, который включает в себя ряд документов: технологическую карту туристического маршрута, карту-схему маршрута, карточки-паспорта туристических объектов и программу экологического тура.

**Шигаева А.В., Зархин Е.Ю.**

Белорусский государственный университет физической культуры  
Республика Беларусь, Минск

**Shyhayeva A., Zarkhin E.**

Belarusian State University of Physical Culture  
The Republic of Belarus, Minsk

## **СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА: ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД (НА ПРИМЕРЕ УЧРЕЖДЕНИЯ ОБРАЗОВАНИЯ «БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ»)**

**Аннотация.** Статья рассматривает функционирование системы менеджмента качества, соответствующей требованиям СТБ ISO 9001-2015, внедрение процессного подхода, основанного на цикле Деминга (PDCA), адекватное установление целей процессов, управление процессами, мониторинг и измерение процессов, анализ достижения целевых показателей, принятие решений высшим руководством на основе фактов в учреждении высшего образования на примере БГУФК.

**Ключевые слова:** менеджмент; система менеджмента качества; СТБ ISO 9001-2015; процессный подход; цикл Деминга (PDCA); мониторинг.

## QUALITY MANAGEMENT SYSTEM: PROCESS APPROACH (ON THE EXAMPLE OF THE EDUCATIONAL INSTITUTION “BELARUSSIAN STATE UNIVERSITY OF PHYSICAL CULTURE”)

**Abstract.** The article refers to the functioning of a Quality Management system conforming to the requirements of STB ISO 900-2015, implementation of the process approach based on the Deming cycle (PDCA), an appropriate establishment of the process objectives, process control, process monitoring and measurement, analysis of the achievement the objective indicators, evidence-based decision making by the top management in a higher educational institution on the example of the Belarussian State University of Physical Culture.

**Keywords:** management; Quality Management system; STB ISO 900-2015; process approach; the Deming cycle (PDCA), monitoring.

В любой организации существуют процессы, представляющие собой определенную взаимосвязанную деятельность внутри организации от входов до предоставляемых выходов, которые функционируют в некоторых границах, и могут быть измерены и улучшены. Процессы организации находятся в том или ином взаимодействии для получения запланированных результатов в соответствии с установленными целями организации. Некоторые процессы являются критически важными для организации, в то время как другие несут прикладной характер и служат для обеспечения деятельности критических процессов.

Понимание и менеджмент взаимосвязанных процессов как единой системы содействуют эффективности достижения намеченных результатов организации. Подход к менеджменту организации на основе управления взаимосвязями и взаимозависимостями процессов в единой системе получил наименование процессного подхода.

Последовательное соблюдение принципов менеджмента, и, в частности, основополагающего принципа менеджмента качества – процессного подхода, позволяет БГУФК без существенных несоответствий проходить внешние проверки на соответствие требованиям стандартов ISO, а также совершенствовать и развивать систему менеджмента качества и в целом систему управления университетом, поскольку процессы СМК охватывают абсолютно все направления деятельности университета, а требования СТБ ISO 9001-2015 и внутренних стандартов СМК интегрированы в образовательный процесс.

В то же время внедрение процессного подхода, основанного на цикле Деминга (PDCA), и представление всех направлений деятельности учреждения образования в формате выделенных бизнес-процессов требует существенных усилий на этапе разработки и формирования СМК.

Процессы СМК БГУФК включают основные процессы, процессы управления и процессы обеспечения. В основные процессы входят образовательная деятельность – довузовская подготовка, подготовка на I и II ступенях высшего образования, аспирантура и докторантура, переподготовка и повышение квалификации

кадров, а также физкультурно-спортивная, научная-исследовательская и воспитательная работа. Процессы управления охватывают планирование на всех уровнях – стратегическое, годовое, оперативное, проектирование образовательного процесса, а также анализ и улучшение. Все прочие процессы относятся к обеспечивающим и включают кадровое, материально-техническое, учебно-методическое, библиотечное обеспечение и т. д.

Фактически смысл процессного подхода сводится к построению четкой иерархии управления на всех уровнях процесса – от владельца процесса до конкретного исполнителя, выстраиванию дерева целей, измеряемых конкретными и достижимыми показателями – от глобальной цели всего процесса до целей структурных подразделений и отдельных исполнителей и обеспечению достижения запланированных целей в установленные сроки путем назначения непосредственных исполнителей, обладающих необходимой компетентностью и полномочиями, а также своевременного выделения достаточных ресурсов. При этом достижение поставленных целей в обязательном порядке сопровождается анализом степени их достижения, затраченных усилий и прогнозирования вероятных проблем на будущее. В этом и заключается цикл Деминга – «планируй, выполняй, проверяй, совершенствуй».

На этапе разработки и внедрения СМК для выполнения требований стандартов ISO о наличии документированной информации в университете был разработан и внедрен ряд основных документов СМК, стандартов СМК университета и локальных правовых актов. Для полного описания действующей СМК разработано Руководство по системе менеджмента качества, включающее схему взаимодействия процессов СМК БГУФК.

Управление и обеспечение качества процессов составляет сферу ответственности руководителей процессов и осуществляется в соответствии с установленными в стандартах СМК требованиями к процессам. Руководители процессов осуществляют мониторинг и измерение результативности процессов, оценку степени достижения целей процесса, действий по обеспечению ресурсами, необходимыми для функционирования процессов СМК, а также действий по рассмотрению рисков и возможностей. Мониторинг процессов заключается в наблюдении за ходом выполнения этапов процесса с целью систематической проверки соблюдения требований к процессу, предупреждения нежелательных последствий, анализа полученных данных для достижения результативности процесса.

Обязанности руководителя процесса закреплены Положением о руководителе процесса за соответствующими должностями: в БГУФК это проректоры, а также начальники некоторых структурных подразделений университета. К примеру, руководителем процесса «Подготовка специалистов на I ступени высшего образования» является проректор по учебной работе, которому подчиняются деканы факультетов, и далее, через деканов, подчиняются кафедры. Руководителем ряда процессов является ректор университета.

Некоторые проректоры являются руководителями нескольких смежных процессов. Для проректора по учебной работе это уже упомянутые процессы доуниверситетской подготовки и подготовки магистров, а также процессы, служащие для обеспечения функционирования образовательного процесса в целом – процессы учебно-методического обеспечения и проектирования образовательных программ, при этом ответственным исполнителем по данным процессам является учебно-методический отдел, также находящийся в подчинении проректора по учебной работе. Кроме того, проректор по учебной работе курирует деятельность отдела технических средств обучения, научной библиотеки, сектора университетского менеджмента качества, аккумулируя таким образом в одних руках необходимые средства для управления, анализа и обеспечения учебно-методическими ресурсами всего образовательного процесса в университете. При этом процесс обеспечения образовательного процесса материально-техническими ресурсами является частью общего процесса материально-технического обеспечения университета, функционирующего в соответствии с требованиями законодательства в едином порядке, установленном для всех структур БГУФК.

Цель процесса – это его «краеугольный камень». Поэтому постановка адекватных целей, отвечающих требованиям измеримости, достижимости и напряженности, и дальнейшее их корректирование – первостепенная задача, которая решается на этапе формирования СМК и поддерживается на всем протяжении ее функционирования. Проблема измеримости целей достаточно серьезна, поскольку не всегда удается с первой попытки определить набор характеристик, присущих процессу, и методику оценки степени их соответствия установленным требованиям. С другой стороны, цели не являются статичными, и сами цели процессов и значения целевых показателей могут существенно меняться по мере развития организации для того, чтобы оставаться одновременно достижимыми, и в то же время сохранять определенную напряженность.

Изложенный выше материал касается в большей степени планирования процессов. Как известно, правильное планирование – 80 % успеха, именно поэтому стадии “PLAN” цикла Деминга отдано столько внимания. Стадия “DO” – т. е. непосредственно реализация процесса, согласно СТБ ISO 9001-2015, должна проходить в управляемых условиях. Если стадия планирования завершена правильно, то эти условия в основном уже созданы, так как требования к управляемым условиям включают наличие планирующей и проектной документации (для образовательного процесса это учебно-программная документация, учебные планы и рабочие планы-графики), наличие ресурсов для мониторинга и измерения (зачетные и экзаменационные требования и материалы) и выполнение мониторинга на соответствующих стадиях процесса (в данном случае это текущая и итоговая аттестация), наличие компетентного персонала и среды для функционирования процесса (которая включает аудиторный фонд, спортивные сооружения и расписание занятий), и валидацию процесса (т. е. все виды проверок со стороны непосредственного и высшего руководства, а также открытые занятия

и взаимопосещение занятий преподавателями). Требования стандарта СТБ ISO 9001-2015 включают также «выполнение действий по предупреждению ошибок, связанных с человеческим фактором», однако для образовательного процесса «человеческий фактор» – это прежде всего влияние личности преподавателя на обучающихся, что относится скорее к вопросам педагогики, чем к управлению качеством; впрочем, анкетирование студентов показывает, что именно этот «человеческий фактор» зачастую оказывает решающее влияние на успешность обучения.

На этапе анализа процесса («СЧЕКС» в цикле Деминга) в БГУФК используется единственный отчет, который действующая система менеджмента качества требует от руководителей структурных подразделений и владельцев процессов – отчет по мониторингу, измерению и улучшению, который подается дважды в учебном году, после завершения экзаменационных сессий, а для структур, не связанных напрямую с образовательным процессом – один раз за календарный год. Форма отчета и требования к его заполнению установлены стандартом СМК университета на основании требований СТБ ISO 9001-2015 и включают данные о выполнении целевых показателей, анализ входов и выходов процесса, анализ потребности во всех видах ресурсов (материальных, человеческих, учебно-методических и т. д.), сведения о выявленных несоответствиях и мероприятиях по их устранению (по результатам внешних проверок, внутренних аудитов и т. д.), анализ рисков и возможностей процесса, анализ аутсорсинга (привлечения внешних исполнителей для реализации каких-либо этапов процесса), анализ обратной связи от потребителей процесса (чаще всего методом анкетирования), анализ контекста университета применительно к процессу (анализ внутренних и внешних факторов, оказывающих влияние на процесс, а также потребностей и ожиданий потребителей процесса), сведения об улучшениях, осуществленных за отчетный период, а также предложения по дальнейшим улучшениям деятельности процесса и СМК университета в целом.

Данные отчетов по мониторингу собираются, обобщаются и анализируются сектором университетского менеджмента качества, и используются в качестве основы для формирования ежегодного отчета «Анализ СМК со стороны руководства и улучшение», который, в свою очередь, предназначен для выполнения следующего этапа цикла Деминга – «АСТ», «воздействуй», т. е. для того, чтобы высшее руководство университета, применив принцип принятия решений на основе фактов, определило и запланировало необходимые действия для каждого процесса и для университета в целом: например, устранить недостатки, обучить персонал, выделить средства, организовать «подушку безопасности» для вероятных рисков, поощрить успехи, наметить пути развития и т. д. Для бюджетного учреждения образования, нацеленного в первую очередь на выполнение запросов государства и общества, а уже потом на получение какой-либо прибыли от своей деятельности, такого рода стратегическое планирование – это всегда компромисс между «хочу», «могу» и «должен», это трезвая оценка собственных

возможностей и возникающих рисков, это адекватное понимание собственного состояния и перспектив. И весьма отраден тот факт, что система менеджмента качества, основанная на процессном подходе в соответствии с требованиями государственного стандарта Республики Беларусь СТБ ISO 9001-2015 – действенный инструмент управления в руках подготовленного руководителя любой организации.

1. Руководство по системе менеджмента. СМК–PM–2019: введ. БГУФК 21.09.2017 (с изм. и доп. от 22.01.2019) – Минск: БГУФК, 2019 – 52 с.

2. Мониторинг и измерение процессов. СМК–СТУ–4.2–2019: введ. БГУФК 21.09.2017 (с изм. и доп. от 02.07.2019) – Минск: БГУФК, 2019 – 30 с.

3. Системы менеджмента качества. Требования: СТБ ISO 9001 – 2015 введ. РБ 14.12.2015 (взамен СТБ ISO 9001 – 2009). Минск: Госстандарт, 2015 – 30 с.

**Штефан Л.В.**, канд. геол.-мин. наук, доцент  
Белорусский государственный университет физической культуры  
Республика Беларусь, Минск  
**Shtefan L.**, Cand. of Geol.-Mineral. Sciences, Associate Professor  
Belarusian State University of Physical Culture  
The Republic of Belarus, Minsk

## ТУРИСТИЧЕСКАЯ ДЕСТИНАЦИЯ КАК СУБЪЕКТ КОНКУРЕНЦИИ

**Аннотация.** В статье рассмотрены особенности исследования конкурентоспособности туристической дестинации на международном рынке, определены направления и шаги по созданию конкурентоспособной туристической дестинации.

**Ключевые слова:** конкурентоспособность; маркетинг территорий; туристическая дестинация, имидж; национальный бренд.

## TOURIST DESTINATION AS A COMPETITION SUBJECT

**Abstract.** The article discusses the features of the study of the effectiveness of a tourist destination in fact, the importance of directions and steps based on the results of a fruitful tourist destination.

**Keywords:** competitiveness; territory marketing; tourist destination; image; national brand.

В системе наук о туризме под туристической дестинацией подразумевается страна, регион, местность, территория, являющаяся целью путешествий туристов, обладающая необходимой инфраструктурой для размещения, питания,