

УДК: 378.4; 33.334

DOI: 10.18413/2313-8971-2021-7-4-0-2

Эралиева А.А. 

**Развитие системы менеджмента качества в вузах
на основе модели EFQM**

Академия государственного управления
при Президенте Кыргызской Республики,
ул. Панфилова, д. 237, г. Бишкек 720040 Кыргызская Республика
mtaista@yandex.ru

*Статья поступила 26 июня 2021; принята 10 декабря 2021;
опубликована 30 декабря 2021*

Аннотация. Одной из причин низкого качества образования в вузах является то, что отсутствуют реальные инструменты по планированию, оценке и контролю. Традиционные инструменты – лицензирование и аккредитация вузов – являются зачастую формальными инструментами, а качество образовательных услуг остается на том же уровне. Рассмотрение действующих инструментов и механизмов для повышения качества образования поможет вузам определить новые направления развития. В статье анализируется действие нового инструмента модели качества EFQM. *Целью данной статьи* является исследование модели совершенствования, созданной Европейским фондом управления качеством – EFQM Excellence Model (далее – модель EFQM), ее развитие и практическая значимость в системе высшего профессионального образования. В процессе исследования автором были применены такие *методы*, как теоретический, общепедагогический анализ (диалектика, системный метод, анализ, аналогия, синтез, наблюдение, моделирование). В статье проанализированы действующие модели EFQM, проведен сравнительный анализ моделей, изучен и обобщен зарубежный опыт применения модели EFQM. *Результаты.* Исследование показало, что модели качества не являются статичными, но развиваются вместе с научно-техническим прогрессом. Применение модели способствует улучшению управленческих практик, повышается уровень удовлетворенности и интеграции с другими организациями. Кроме того, опыт использования модели в вузах показал, что модель EFQM является надежной и действенной структурой, способствующей эффективному управлению ресурсами и получению высших наград и поощрений. Для того чтобы быть востребованными и отвечать требованиям стейкхолдеров, идти в ногу со временем, совершенствоваться на постоянной основе, вузам рекомендуется включить систему менеджмента качества на основе модели EFQM; в организационную структуру вуза включить экосистемный подход; регулирующим органам в области образования проводить исследования на эффективность действия тех или иных инструментов качества.

Ключевые слова: модель качества EFQM; экосистемный подход; разработка устойчивых ценностей, стейкхолдеры; кайдзен; цифровизация.

Информация для цитирования: Эралиева А.А. Развитие системы менеджмента качества в вузах на основе модели EFQM // Научный результат. Педаго-

гика и психология образования. 2021. Т.7. №4. С. 19-29. DOI: 10.18413/2313-8971-2021-7-4-0-2.

Aisuluu A. Eralieva 

Development of a quality management system in higher education institutions based on the EFQM model

Academy of Public Administration under the
President of the Kyrgyz Republic
237 Panfilova Str., Bishkek, 720040, Kyrgyzstan
mtaista@yandex.ru

*Received on June 26, 2021; accepted on December 10, 2021;
published on December 30, 2021*

Abstract. One of the reasons for the low quality of education in universities is that there are no real tools for planning, evaluation and monitoring. The review of existing tools and mechanisms for improving the quality of education will help universities to identify new directions for the development. Traditional tools – licensing and accreditation procedures – have become very often-formal instruments and the quality of educational services is at the same level. The article analyzes the effect of a new EFQM model on universities. In the article, the author offers one of the solutions – the implementation of the EFQM model. *The purpose* of this article is to study the improvement model developed by the European Foundation for Quality Management-EFQM Excellence Model (hereinafter referred to as the EFQM model), its development and practical significance in the system of higher professional education. In the course of the research, the author applied such methods as theoretical and general philosophical analysis (dialectics, system method, analysis, analogy, synthesis, observation and modeling). The article analyzes the existing EFQM models, conducts a comparative analysis of the models, studies and summarizes the foreign experience of application the EFQM model. The study showed that quality models are not static, but develop along with scientific and technological progress. The application of the model contributes to the improvement of management practices, increases the level of satisfaction and integration with other organizations. In addition, the experience of application the model in universities has shown that the EFQM model is a reliable and effective structure that promotes effective resource management and the receipt of top awards and incentives. In order to be in demand and meet the requirements of stakeholders, to keep up with the times, to improve on an ongoing basis, it is recommended that universities include a quality management system based on the EFQM model; to include an ecosystem approach in the organizational structure of the university; for regulatory authorities to conduct further studies into the effectiveness of given quality tools.

Keywords: the EFQM model; ecosystem approach; development of sustainable values; stakeholders; kaizen; digitalization.

Information for citation: A.A. Eralieva (2021), “Development of a quality management system in higher education institutions based on the EFQM model”, Research Result. Pedagogy and Psychology of Education, 7 (4), 19-29, DOI: 10.18413/2313-8971-2021-7-4-0-2.

Введение (Introduction). С течением времени все больше требований предъявляется к системе высшего образования. Для управления и осуществления эффективной деятельности организации необходимы определенные стандарты, методы и модели. Развитие образования в мире сопровождается формированием моделей и стандартов качества. В экономически развитых странах под качеством воспринимается система менеджмента по руководству и управлению организацией и структурой учебного заведения, документооборота, различных процессов, источников, обязательны для реализации общего руководства качеством (Брагина, 2007: 7).

Несомненно, то, что качество образования становится стратегическим фактором дальнейшего развития образования и необходимым условием интеграции в международное образовательное пространство (Эралиева, 2013:255). С этой целью уполномоченными органами издаются законы, постановления, при этом ощутимые результаты пока недостаточно проявляются. В международном Консорциуме по обеспечению качества (ЕСА) аккредитация определяется как «официальное и независимое решение, указывающее, что учреждение высшего образования и/или предлагаемые программы соответствуют определенным стандартам (Mohsen, 2007: 8). В своей деятельности аккредитационные агентства используют те или иные стандарты, например, стандарты серии ISO 9000, то есть те же модели совершенства.

Основная проблема вузов заключается в том, что многие образовательные организации осуществляют свою деятельность по инерции, без видения будущего развития. Разработка собственной модели качества для учреждения образования улучшит процесс организации учебного плана и качество управления. Многочисленные исследования и опыт многих организаций показал, что применение модели EFQM может помочь организациям и конкретно вузам достичь своих целей и задач. Необходимость включения модели EFQM в вузы продиктована,

прежде всего, тем, что высшие учебные заведения должны оставаться конкурентными в международной системе образования.

Целью исследования является изучение модели качества EFQM с точки зрения ее эффективности и применимости в системе высшего образования.

Материалы и методы (Methodology and methods). В методологической основе исследования были использованы различные современные подходы: теоретический, общепсихологический анализ (диалектика, системный метод, анализ, аналогия, синтез, наблюдение, моделирование). Теоретической основой исследования послужили труды отечественных и зарубежных специалистов по вопросам образования: Г. Беккер, Д. Минцер, М.М. Поташник, А.П. Егоршин, В.М. Филиппов, системы менеджмента качества: Э. Деминг, Х. Рамперсад, Ricardo S.S., António J.P., повышения эффективности деятельности учебных заведений: Масаки Имаи, Рямов Р.Ф., Титова Г.Д., Гусарева Н.Б.

Научные результаты и дискуссия (Research Results and Discussion). Модель Европейского фонда по менеджменту качества была изобретена Европейским фондом управления качеством (EFQM) в 1992 г. В начале предполагалось использовать данную модель в сфере бизнеса, но затем в 1999 г. появилась измененная версия для государственного сектора, в том числе и для сферы высшего образования (Брагина, 2007: 13). Модель представляет собой диагностический инструмент для эффективного менеджмента и представлен из критериев и подкритериев, для того чтобы выявить слабые стороны и заострить внимание на сильных сторонах организации. Разработчики модели утверждают, что модель помогает достичь усовершенствованных результатов, сохраняя при этом гибкость и адаптивность, а также способность развиваться в будущем. Модель EFQM используется как в государственных, так и в частных организациях, в том числе в вузах многих стран. На сегодняшний день модель EFQM представлена двух видов: первоначальная и новая (модер-

низированная) версии модели. Основной причиной изменения модели является то, что организации претерпели изменения, и цифровизация требует новых подходов к управлению организацией. Созданию новой модели предшествовала кропотливая работа: разработчики опросили около 200 экс-

пертов по изменениям, провели 24 семинара с лидерами 60 различных организаций и создали команду экспертов. Проанализируем эти модели с тем, чтобы определить, какие произошли существенные изменения. Первоначальная модель состоит из 9 устойчивых элементов, приведенных на рис. 1.

1. Лидерство 10%	2. Политика и стратегия 8%	3. Персонал 9%	4. Партнерство и ресурсы 9%	5. Процессы 14%	6. Удовлетворенность потребителей 15%	7. Удовлетворенность персонала 9%	8. Влияние на общество 6%	9. Результаты 15%
Возможности							Результаты	

Рис. 1 Первоначальная модель EFQM

Fig. 1 The original EFQM model

В новой модели эти критерии подверглись некоторым изменениям и на данный момент в нее входит 7 критериев,

сгруппированных по трем составляющим: направление, реализация, результаты (рис. 2).

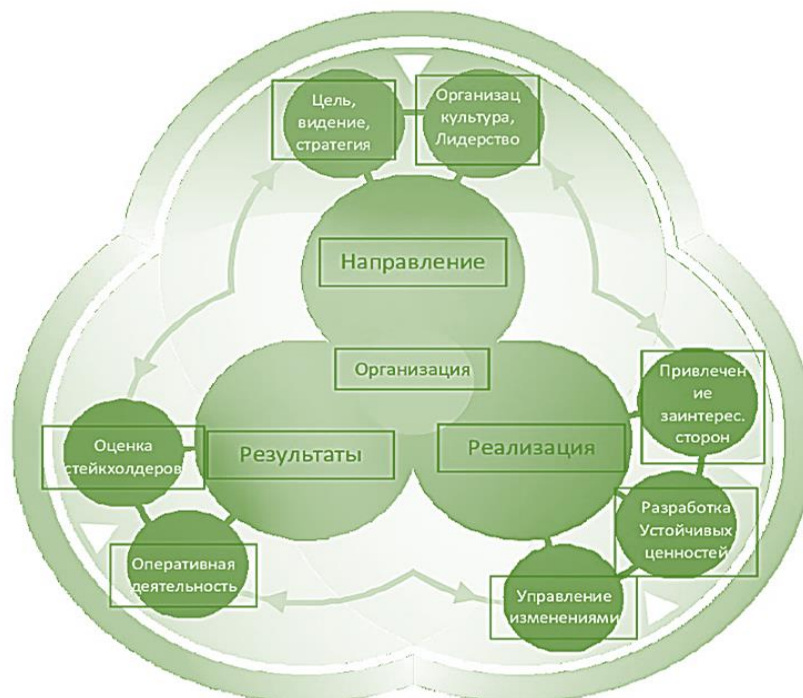


Рис. 2 Новая модель EFQM

Fig. 2 The new EFQM model

Эти семь критериев представлены следующим образом: 1) цель, видение, стратегия; 2) организационная культура, лидерство; 3) привлечение заинтересованных сто-

рон; 4) разработка устойчивых ценностей; 5) управление изменениями; 6) оперативная деятельность; 7) оценка стейкхолдеров (The EFQM, 2019: 12).

По сравнению с прежней моделью, видим, что критерии стали более глубокими, сложными и нацелены больше на внешнюю среду. Структура современной, модернизированной модели EFQM, основана на простой и действенной логике трех вопросов:

1. Направление: для чего эта организация существует, какую цель преследует?

2. Выполнение: каким образом организация намерена достичь свои цели и стратегии?

3. Результаты: на сегодняшний день, что уже достигла организация и чего она намерена достичь завтра?

Новая структура модели качества стала более динамичной и представляет собой три полусферы, объединенные в одну круглую фигуру, в элементы которой могут вноситься новые составляющие значения. В принципиальные основы модели легли Европейские ценности, а именно: Хартия основных прав Европейского союза, Европейская конвенция по правам человека, Директива Европейского Союза 2000/78/ЕС, Европейская социальная хартия. Применение и внедрение модели EFQM основывается на специально разработанном руководстве, где содержатся критерии, подкритерии и инструменты оценки.

В описании новой модели присутствует новый принцип, который ввели разработчики «экосистема». Само понятие «экосистема» пришло из экологии и представляет собой соединение сосуществующих видов растений, животных, микроорганизмов, взаимодействующих с окружающей средой. Далее это определение стало приобретать новую трактовку и применяться в других смежных областях наук. Так, по определению Л. Берталанфи, экосистема – сложная, самоорганизующаяся, саморегулирующаяся и саморазвивающаяся система¹. В модели применение экосистемы подразумевает то, что организация несет ответственность за экосистему, в которой она работает. Обес-

печение ценности и повышение производительности является естественным стремлением любой организации, но этого недостаточно. В организации должны приниматься во внимание экономические, экологические и социальные условия в экосистеме. Экосистема позволяет перенести внимание на промежуточную структуру: между организацией и рынком (Титова, 2016: 40). Необходимо отметить, что экосистема исследователями описывается не только как объект управления, но и своего рода метод оценки экосистемных услуг. Эти оценки являются составляющими Концепции устойчивого развития, принятой на конференции ООН по охране окружающей среды и развитию. При этом экосистема как своего рода «зонтик» вобрала в себя кластеры, платформы, сети и бизнес-инкубаторы. Новая модель ориентирована на новое руководство, которое стало менее иерархическим, менее командным и контролируемым. В трактовке новой модели делается акцент на новое мышление для творчества и инноваций, способствующее увеличению ценности и производительности. Лидерство плавно интегрируется в новые подходы к работе с людьми, о чем неоднократно акцентируют внимание исследователи в области образования. Отмечается, что необходимо пересмотреть устоявшиеся традиционные методы обучения и оценивания, в связи с процессами цифровизации и развития IT-технологий. Основным преимуществом внедрения экосистемного подхода является передача «ноу-хау», поскольку создаются новые экологически безопасные технологии. Все крупные организации и различные программы признали экосистемный подход как один из важных инструментов по устойчивому развитию.

Еще одним нововведением в новой модели являются ценности, а именно разработка устойчивых ценностей. Здесь подразумевается создание ценностей не только для внешних заинтересованных сторон, но и для самой организации. Ценность можно рассматривать как основу для принятия жизненных и важных решений (Фактор,

¹ Экосистема-Википедия URL: <https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%AD%D0%BA%D0%BE%D1%81%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC%D0%B0> (дата обращения: 20.05.2021).

2018: 87). Ценности классифицируются по разным сферам общественной жизни: религиозные, политические и т.д. Ценности взаимосвязаны друг с другом и всегда образуют определенную систему ценностей, являющуюся существенным элементом организации (Елишев, 2011: 88), поскольку в изменяющейся среде организация способна остаться устойчивой благодаря наличию определенных ценностей. Видные ученые философы, экономисты, психологи рассматривали ценность с позиции одной из сфер наук. Так или иначе неоспоримым фактом является то, что «ценность» является связующим звеном между различными процессами, протекающими в организации и тесно связана с понятием культуры. Включение тех или иных ценностей в систему организации зависит, прежде всего, от руководителя и выбранных им приоритетов. Управление на основе ценностей – это еще один подход, содержащий в себе элементы эффективного управления и сохранения организационной культуры (Гусарева, 2015: 3).

Именно наличие ценностей позволяет организации «не утонуть» в конкурентной среде и в постоянно изменяющемся мире. Также в качестве примера может послужить японский менеджмент, когда в основу управления легли принципы патернализма и человеческих отношений (HR) в тесном переплетении с культурным наследием Японии. Кроме того, японский менеджмент известен приверженностью к качеству и многие концепции такие как Total Quality Management (TQM)/Всеобщее управление качеством были разработаны там.

Модель EFQM многое взяла из японских концепций, таких как кайдзен. Именно стратегия кайдзен нацелена на улучшение и постоянное совершенствование всех сторон менеджмента. Японский менеджмент давно создал готовые практические инструменты менеджмента, которые многие западные компании взяли себе на вооружение. Кайдзен вобрал в себя методы: точно вовремя (just-in-time), развертывание качества (quality deployment), кружки качества (quality control circles),

цикл Деминга и другие. В модели EFQM одно из направлений: управление изменениями соотносится с философией кайдзен. Кайдзен подразумевает введение постоянных изменений в организацию для улучшения ее эффективной деятельности. Тенденции современных концепций направлены все больше на людей нежели на другие ресурсы организации. По философии кайдзен необходимо сначала сформулировать кайдзен-мышление у людей, чтобы научить их выявлять проблемы и далее находить способы их решения. Перемены, исходя из кайдзен, представляют собой само собой разумеющееся явление, которое направляет организацию вперед, двигаясь к намеченной цели и задачам. Философия кайдзен нацелена на постоянное улучшение и постоянное совершенствование всех сторон менеджмента.

К примеру, на Западе есть устаревшие ленточные транспортеры на производстве, от которых в Японии давно отказались, считая их не отвечающим требованиям безопасности. Если раньше японский и западный менеджмент существенно различались, то есть западные концепции больше ориентировались на внедрение технологий, в то время как японский менеджмент ориентирован на людей, то на данный момент такого разграничения практически не существует, и мы видим это на примере модели EFQM.

Также хотелось бы обратить внимание на новый критерий качества – оценка стейкхолдеров. Данный критерий сконцентрирован на определенных результатах, для обеспечения обратной связи от заинтересованных сторон, а конкретно об их личном опыте работы с организацией и их восприятии. Восприятие формируется на основе личного опыта, также может формироваться репутацией организации в отношении ее влияния на окружающую среду и социальную сферу. Разработчиками была разработана специальная модификация для системы образования «Модель the EFQM-HAMDAN Education». Структура адаптационной модели и

все основные ее составляющие остались прежними, как показано на представленном ранее рис. 2. Функционирование модели начинается с диагностики. Диагностика включает ряд вопросов, помогающих определить текущее состояние организации и направления ее развития. К примеру, следующие вопросы: «Определены ли ключевые стейкхолдеры и их потребности и ожидания?», «Есть ли стратегия с целевыми показателями эффективности?» и другие вопросы. Диагностика по критериям предполагает исследование системы управления.

Старая модель уступает по многим параметрам, а именно она линейная, механическая и достаточно предсказуемая. Все основные критерии в ней структурированы, но разрознены. В новой же модели появился новый вектор: направление, которое вобрало в себя цель, видение и стратегию; организационную культуру и лидерство. Здесь необходимо отметить, что организационное лидерство относится к организации в целом, а не к отдельному человеку или команде, как представлено в старой модели.

Интересным представляется следующее исследование Luis Fonseca, где автор планомерно связал Индустрию 4.0 с моделью EFQM. Этому, по его мнению, способствует то, что «четвертая промышленная революция генерирует новые ресурсы и возможности, которые направлены на повышение эффективности современных организаций, на повышение качества с включением информационных технологий и искусственного интеллекта. В парадигме Индустрии 4.0 и цифровой трансформации качество 4.0 возникла комбинация моделей управления качеством и технологических подходов для развития важнейших компонентов и факторов успеха организации» (Fonseca 2021: 2).

Рассмотрим применение модели EFQM на примере инженерного вуза в Португалии. Внедрение данной модели позволило вузу пройти сертификацию, управление и организацию построить на основе специализированного Руководства по качеству (руководство модели EFQM), в кото-

ром определены цели вуза, организация, поведение участников и заинтересованных сторон. Одно из преимуществ модели – это то, что она помогает сосредоточиться на основных сторонах организации и нуждах заинтересованных сторон (стейкхолдерах) (Ricardo, 2019: 102).

Опыт внедрения модели EFQM в вузе Турции (Sakarya University) показал, что нет необходимости в разработке разных подходов для различных аспектов, таких как институциональная или программная аккредитация, система менеджмента качества, другие системы. Поскольку сама модель EFQM обеспечивает целостный и интегрированный подход ко всем этим аспектам, что подтвердили независимые аккредитации: Программа институциональной оценки Европейской ассоциации университетов, Премия EFQM Excellence, Программа институциональной оценки Совета высшего образования Турции и другие организации². Из стран СНГ получить приз в номинации в области совершенства и качества премии EFQM удалось Ставропольскому государственному аграрному университету. Подобное признание предоставило возможность вузу сотрудничать с ведущими организациями в области менеджмента, с Оксфордским, Ливерпульским университетами и другими признанными организациями.

Модель EFQM представляет собой не только практическое руководство, но и членство и партнерство в EFQM, участие в конкурсе и как награда получение премии EFQM Global Award за выдающиеся заслуги. Так, в 2021 году победителями в этой номинации стали: 1) организация по электричеству и водоснабжению Дубаи, ОАЭ (Dubai Electricity and Water authority (DEWA)); 2) медицинское учреждение в Испании (Hospital Universitario Fundacion Jimenez Diaz); 3) организация SCLE во Франции. В номинациях «7 звезд», «6 звезд»

² EFQM Global Excellence Index
URL: <http://www.globalexcellenceindex.org/organization/1458-sakarya-university> (дата обращения: 06.05.2021).

также были определены и другие организации³.

Заключение (Conclusions). В итоге, модель EFQM вобрала в себя все лучшие на современном этапе концепции, такие как кайдзен, экосистемный подход и другие принципы. На сегодняшний день модель EFQM признана международной моделью и структурой, которая помогает организациям управлять изменениями и улучшать их работу. Модель носит общий характер и может быть применена к различным организациям из разных сфер деятельности. Кроме того, модель способствует развитию у организаций конкурентных преимуществ. Применение новой модернизированной версии модели EFQM дает больший эффект в сравнении с предыдущей старой версией. При рассмотрении действующей модели EFQM пришли к выводу о ее эффективности и результативности для высших учебных заведений, о чем свидетельствуют определенные факты, которыми оперируют вузы, получившие признание совершенства и премию качества EFQM. Востребованность модели вызвана тем, что в последние годы университеты стали уделять больше внимания инновациям. Сама по себе модель EFQM представляет собой стандарт качества, который играет важную роль в институциональном развитии вуза для обеспечения качества всех его сторон. Стратегическое направление в модели EFQM направлено на будущие стремления и ожидания заинтересованных сторон. Внедрение модели позволит организации претворить в жизнь конкретные действия, направленные на постоянное улучшение и создание ценностей. В этом оказывают содействие индикаторы и критерии для оценки результативности определенных процессов. Эта модель содержит не только основные компоненты повышения эффективности работы организации, но и критерии оценки обеспечения качества. Внедрение данной модели позволит совершенствовать процессы качества

образования и является ориентиром при аккредитации учебного заведения.

Положительными сторонами модели EFQM являются включение областей, которые не всегда учитывались при рассмотрении проблем улучшения эффективности образования: организационная культура, лидерство; разработка устойчивых ценностей; управление изменениями; оценка стейкхолдеров, регулярная самооценка деятельности организации. Кроме того, еще одной задачей модели качества является инициирование учебных заведений к самообследованию по этим признакам и стремлению к превосходной работе. Новая структура модели EFQM еще неизвестна многим исследователям и специалистам. В этой связи необходимо представить ее широкому кругу читателей, а также руководителям образовательных организаций. В этом помогут публикации в СМИ, разработка различных руководств, положений. Представляется возможным включение основных теоретических и практических положений модели EFQM в концепции и стратегии для министерств и ведомств, регулирующих сферу образования.

По нашему мнению, вузам необходимо задаться вопросами: Как можно оценить качество образования? Как может будущий студент узнать, получит ли он хорошее образование в вузе или нет? Как партнеры могут узнать имеется ли в вузе политика качества? Ответы на все эти вопросы можно найти в определенных показателях модели EFQM, с помощью которых можно узнать о степени удовлетворенности студентов и других заинтересованных сторон. Данная модель имеет критерии для определения современной ситуации и для будущего развития. В условиях рыночной экономики усиливается конкурентоспособность учебных заведений между собой за привлечение абитуриентов и дополнительных источников финансирования. Модель качества будет стимулировать учебные заведения на наличие качественных учебных программ, на связи с рынком труда, на периодическом повышении квалификации профессорско-

³ The EFQM model URL: <https://www.efqm.org/news/726-global-award-winners-2021> (дата обращения: 25.05.2021).

преподавательского состава, на наличии необходимой материально-технической базы, на прохождении внутреннего и внешнего контроля качества. Каждая организация не может стоять на месте, она стремится достигнуть плодотворных результатов, для этого необходимо следовать критериям модели EFQM. В эпоху Индустрии 4.0 и цифровой трансформации без парадигмы и моделей качества не представляется возможным повышение производительности в организации.

Для достижения поставленных целей, вузам необходимо отойти от традиционных форм управления и реформировать внутренние процессы на основе модели EFQM. Основную роль при внедрении модели играет руководство организации, а конкретно руководитель, способный идейно вдохновить сотрудников и внедрить новые технологии управления и инструменты как модели качества.

В связи с тем, что традиционные формы управления не дают ощутимых результатов, появились новые подходы. Дополнительным инструментом в менеджменте организации может служить экосистемный подход. В свете междисциплинарного взаимодействия, экосистемный подход становится более актуальным с каждым днем. Экосистемный подход включает политические, экономические и социальные ценности и предлагает социально приемлемые решения. Применение экосистемного подхода в управлении вместе с моделями качества позволяет организации привести в соответствие внутренние компоненты и органически подстроиться под изменения внешней среды.

Одним из способов внедрения подобных моделей, как модель EFQM, в управление вузов является рекомендация министерств и ведомств в области образования, выступающих с инициативой подобных предложений. Для этого необходимо в начале действующим организациям образования проводить исследования о том, как разные инструменты, модели имеют разную

степень влияния и актуальность для вузов в современном мире.

Список литературы

Брагина Н.В., Джаналиев А.Ф., Сирмбард С.Р. Руководство по организации внутренней системы гарантии качества в высших учебных заведениях Кыргызской Республики. Метод. пособие по внутренней самооценке, на основе EFQM. Б.: Изд-во ОсОО «Албино ЛТД», 2007. 156 с.

Гусарева Н.Б. Ценности как атрибут сильной корпоративной культуры // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. 2015. №5. С. 1-12.

Елишев С.О. Изучение понятий «Ценность», «Ценностные ориентации» в междисциплинарном аспекте // Ценности и смыслы. 2011. №2(11). С. 82-96.

Икуджиро Нонака, Такеучи Хиротака. Компания – создатель знания: Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах. М.: ЗАО Олимп-Бизнес, 2011. 384 с.

Клейнер Г.Б. Экономика экосистем: шаг в будущее // Экономическое возрождение России. 2019. №1(59). С. 40-45.

Масааки Имаи. Кайдзен. М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. 274 с.

Мицуаки Симагути. Эпоха системных инноваций. М.: Миракл, 2006. 248 с.

Рямов Р.Ф. Оценка качества образования-инструмент воздействия на развитие системы образования // Вестник Башкирского университета. 2012. Т.17. № 3. С. 1423-1425.

Титова Г.Д. Экосистема как объект управления // Вестник СПбГУ. Сер.7. Санкт-Петербург, 2016. Вып.1. С. 59-72.

Фактор А.М. Человеческие ценности в цифровую эпоху // Моделирование, оптимизация и информационные технологии. Научный журнал. 2018. №2 (21). С. 86-103.

Филиппов В.М., Пузанова Ж.В. Качество образования: возможности новых подходов к оценке // Теория и практика общественного развития. 2015. № 24. С. 12-15.

Эралиева А.А. Модель качества в сфере высшего профессионального образования // Вестник Кырг.экон.ун-та им. М.П. Рыскулбекова. 2013. №1 (24). С. 255-257.

Bala'zs V. William, Tsutsui M. A modern history of Japanese management thought// Journal of Management History. 2012. P. 368-385.

European Research on Management and Business Economics, 2017. URL:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2444883417300244> (дата обращения: 25.05.2021).

A structural analysis of the EFQM model: an assessment of the mediating role of process management/Suarezzi Eva, Roldan J.L., Calvo-Mora A. // *Journal of Business Economics and Management*. 2014. 15(5). P. 862-885.

Jamesa P.S. Aligning and Propagating Organizational Values // *Procedia Economics and Finance*. 2014. №11. P. 95-109.

Luis Fonseca, Antonio Amaral, Jose Oliveira "Quality 4.0: The EFQM Model and Industry 4.0 Relationships and Implications", *Sustainability*, 202113/3107, 8-20.

Mohsen T.N. and Masoumeh A. Accreditation comparative study in higher education system of different countries to propose an appropriate accreditation // *EURASHE. Quality of HE*. 2007. P. 1-34.

Ricardo S.S., António J.P. EFQM model implementation in a Portuguese Higher Education Institution // *Open Eng*. 2019. P. 99-108.

The EFQM model. EFQM Foundation. Brochure. 201949 p.

References

Bragina, N.V., Dzhanaliev, A.F. and Sirmbard, S.R. (2007), *Rukovodstvo po organizatsii vnutrennej sistemy garantii kachestva v vysshih uchebnyh zavedenijah Kyrgyzskoj Respubliki* [the Book of Rules on Internal organization of quality assurance system in higher education institutions of Kyrgyz Republic], Albino LTD, Bishkek, Kyrgyzstan.

Gusareva, N.B. (2015), "Values as an attribute of a strong corporate culture", *Upravlenie ekonomicheskimi sistemami: elektronnyj nauchnyj zhurnal*, 5, 1-12. (In Russian).

Elishev S.O. (2011), "Study of the notion of a value, value orientations in the cross-cutting aspect", *Tsennosti i smysly*, 11, 82-96.

Ikudzhiro Nonaka and Takeuchi Hirotaka (2011), *Kompanija - sozdatel' znaniya: Zarozhdenie i razvitie innovatsij v japonskih firmah* [The company - the knowledge maker: the origin and evolution of innovations in Japan firms], Olimp-Biznes, Moscow, Russia.

Klejner, G.B. (2019), "The Economics of Ecosystems: step into the future", *Ekonomicheskoe vozrozhdenie Rossii*, 1(59), 40-45. (In Russian).

Masaaki Imai (2004), *Kajdzen*, Al'pina Biznes Buks, Moscow, Russia.

Micuaiki Simaguti (2006), *Epokha sistemnyh innovatsij* [The epoch of system innovations], Mirakl, Moscow, Russia.

Ryamov, R.F. (2012), "Evaluating quality of education is the tool for development of the education system", *Vestnik Bashkirskogo universiteta*, 17. 3, 1423-1425. (In Kyrgyzstan).

Titova, G.D. (2016), "Ecosystem as an object of management", *Vestnik SPbGU*, Sankt-Peterburg, 1, 59-72. (In Russian).

Faktor, A.M. (2018), "Human values in the digital age", *Modelirovanie, optimizatsija i informatsionnye tekhnologii*. 2 (21), 86-103. (In Russian).

Filippov, V.M. and Puzanova, Zh.V. (2015), "The quality of education: looking into an approach to evaluate", *Teorija i praktika obshhestvennogo razvitija*, 24, 12-15. (In Russian).

Eralieva, A.A. (2013), "The quality model in higher education sphere", *Vestnik Kyrg. ekon. un-ta im. M.R. Ryskulbekova*, 1 (24), 255-257. (In Kyrgyzstan).

Bala'zs V. William and M. Tsutsui (2012), "A modern history of Japanese management thought", *Journal of Management History*, 368-385.

European Research on Management and Business Economics (2017), available at <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2444883417300244> (Accessed 25 May 2021).

Jamesa, P.S. (2014), "Aligning and Propagating Organizational Values", *Procedia Economics and Finance*, 11, 95-109.

Luis Fonseca, Antonio Amaral and Jose Oliveira (2021), "Quality 4.0: The EFQM Model and Industry 4.0 Relationships and Implications", *Sustainability*, 13 (3107), 8-20.

Mohsen, T.N. and Masoumeh, A. (2007), "Accreditation comparative study in higher education system of different countries to propose an appropriate accreditation", *EURASHE. Quality of HE*, 1-34.

Ricardo, S.S. and António, J.P., Abre (2019), "EFQM model implementation in a Portuguese Higher Education Institution", *Open Eng.*, 9:99-108.

Suarezzi, E., Roldan, J.L. and Calvo-Mora (2014), "A structural analysis of the EFQM model: an assessment of the mediating role of process management", *Journal of Business Economics and Management*, 15(5), 862-885.

The EFQM model (2019), *EFQM Foundation*. Brochure, 49.

Информация о конфликте интересов: автор не имеет конфликта интересов для декларации.
Conflicts of Interest: the author has no conflict of interest to declare.

Данные автора:

Эралиева Айсулуу Алиевна, кандидат экономических наук, и.о. доцента, Академия

государственного управления при Президенте Кыргызской Республики.

About the author:

Aisuluu A. Eralieva, PhD in Economics, Associate Professor, Academy of Public Administration under the President of the Kyrgyz Republic.