

УДК 005; 007; 35.01; 658.01

*A.E. ИВИЛКАЗИЕВ*

*докторант PhD Казахского экономического университета им. Тураха Рыскулова*

## **МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ ВУЗОВ**

### **Аннотация**

В статье приводится анализ методов управления бизнес-процессов объектов управления, возможности их применения для стратегического планирования развития и стратегического управления ВУЗами.

При формировании стратегических планов управления бизнес-процессами и их реализации в системе образования, в том числе и в высшей школе предлагается использовать концептуальную модель организации системы управления бизнес-процессами ВУЗа и применить рассмотренные в данной статье методы управления ВУЗами, ориентированные на показатели финансовой деятельности, на внутреннюю и внешнюю среду ВУЗа, системные методы, а также метод системы сбалансированных показателей, выбор которых зависит от многих факторов, в том числе целевых установок в стратегических планах по улучшению показателей, органа управления управляемого объекта, внешних факторов риска, влияющие на деятельность ВУЗа, характеризующиеся повышением степени неопределенности и конкурентоспособности и прочие.

**Ключевые слова:** стратегическое планирование, стратегическое развитие управления ВУЗами, системы управления бизнес-процессами, концептуальная модель системы управления бизнес-процессами.

**Keywords:** strategic planning, strategic development of management by Higher education institutions, control systems of business processes, conceptual model of a control system of business processes

**Тірек сөздер:** стратегиялық жоспарлау, жоғарғы оку орындарын басқаруды стратегиялық дамыту, бизнес үрдістерін басқару жүйесі, бизнес үрдістерін басқару жүйесінін концептуалдық моделі

**Постановка проблем.** Многообразие существующих методов управления бизнес-процессами объектов управления в различной отраслевой принадлежности обладают своей спецификой. Возникает вопрос в их адаптации к стратегическому управлению бизнес-процессов системы образования и ВУЗами в частности, что требуется отразить в данном исследовании.

**Анализ последних исследований и публикаций.** Стратегическое управление сводится к установлению основной цели, разработке стратегии развития ВУЗа и стратегических целей бизнес-процессов их реализации. По мнению многих исследователей, в том числе Дудерштадт, Келлер, ВУЗам необходимо стратегическое планирование с учетом внутренних (ценности, потенциалы и приоритеты руководства) и внешних (направления развития рынка, конкретной обстановки, изменение потребностей общества, научно-технический прогресс, рыночную экономику) аспектов. Но другая когорта оппонирующих исследователей, к которым относится лорд Даренфорд, руководивший Лондонской школой экономики, выступали против стратегических планов развития ВУЗов, аргументируя невозможностью контроля со стороны ВУЗов за развитием внешней факторов. Поэтому ВУЗы могут применять только оперативное планирование, формируя ежегодный бюджет либо при подготовке к очередной аттестации.

**Целью исследования** является изучение оптимальных методов систем управления бизнес-процессами ВУЗов, предложить концептуальную модель организации системы управления бизнес-процессами ВУЗов,

**Методы исследования.** На этапе исследования и подготовки данной статьи были использованы получившие широкое распространение общенаучные методы анализа и синтеза, системного анализа, методы обработки и систематизации полученного эмпирического знания, логического и экономического анализа, формализации – важнейшего средства построения и исследования системы управления ВУЗами страны.

**Основные результаты исследования.** Проанализированы существующие методы систем управления развитием объектов управления различной отраслевой принадлежности и предлагаются оптимальные методы систем стратегического планирования и стратегического управления развитием ВУЗов, предложена концептуальная модель организации системы управления бизнес-процессами ВУЗов.

Система управления взаимосвязанных и взаимодействующих бизнес-процессов ВУЗа

---

определяется на основе системного анализа деятельности ВУЗа и предназначена для достижения максимальной эффективности его деятельности.

Существующие системы управления бизнес-процессов практически не содержат стратегический аспект, ограничены реинжинирингом и моделированием. Руководство ВУЗа не имея четких стратегических планов бизнес-процессов не ориентируются и в установлении показателей оценки эффективности. Система стратегического управления и концепция комплексного подхода при формировании системы управления бизнес-процессами ВУЗа определяют уровни их управления (рисунок 1).

Система управления бизнес-процессами ВУЗов содержит следующие стадии:

- формирование и описание системы бизнес-процессов, включающие всю деятельность ВУЗа (назначение руководителя бизнес-процесса, создание документации, регламентирующей бизнес-процессы);
- внедрение системы стратегического управления (присоединяется к бизнес-процессам управления, руководит которым ректор ВУЗа);
- внедрение системы управления бизнес-процессами (создается для системы бизнес-процессов ВУЗа).

Для управления бизнес-процессами необходимы следующие факторы:

- *ресурсы*, требуемые для эффективной и результативной реализации бизнес-процессов;
- *методы и средства*, обеспечивающие достижение поставленных целей и получение плановых результатов;
- *процедуры* управления корректировкой бизнес-процессов;
- *порядок действий и принятия решений* при выявлении отклонений от плановых итогов.

Поскольку система управления ВУЗами действует во внешней среде, поэтому внешние факторы, оказывающие воздействие на деятельность ВУЗа, характеризуют ростом степени конкурентоспособности и неопределенности, возникновением новых факторов риска и необходимости стратегического управления.

Система управления бизнес-процессами, реализующая циклы непрерывного улучшения (PDCA), достигает целевые значения показателей стратегических целей ВУЗа и формируется из рутинной, запланированной работы руководителя бизнес-процессов по совершенствованию деятельности.



Рисунок 1 – Концептуальная модель организации системы управления бизнес-процессов ВУЗами

Примечание – составлено автором на основе источника [1]

Слияние систем стратегического управления и управления бизнес-процессами реализуется созданием и поддержанием в рабочем состоянии единой системы целей и их показателей реализации. В общую систему управленческого учета интегрируются показатели бизнес-процессов, а в систему стратегического планирования ВУЗа – система планирования деятельности бизнес-процессов [2, 97с.].

Сущность управления бизнес-процессами сводится к следующему: в ВУЗах управление не продвигается по функциональной иерархии вверх и вниз, реализуется в ВУЗах в форме управления бизнес-процессов, чтобы достичь главную цель – улучшение результативности деятельности.

Методам управления развитием системы управления ВУЗов необходима в реализации управления взаимосвязь систем стратегического управления и управления бизнес-процессов.

В современном менеджменте реализуются различные приемы, методы, инструментарии, направленные на достижение поставленных целей. Сравнительная оценка существующих методов управления ВУЗами классифицируются по признакам, представленным в таблице 1 [2, 96-97 с.].

Таблица 1 - Сравнительная оценка методов управления ВУЗами

Параметры сравнения	Направленность	Область применения	Совместимость
Методы, ориентированные на показатели финансовой деятельности	Подбирают частные аспекты функционирования ВУЗа	Применяют при низкой результативности отдельных направлений деятельности, угрожающие потерей конкурентного преимущества, высоких темпах роста, снижающие потребительские качества образовательных программ при сортировке информационных потоков и внедрении документации управления перед внедрением или модернизацией ИТ, в ходе комплексной оптимизации организационной структуры	Допускается одновременное использование нескольких методов, обладающих свойством взаимодействия
Методы, ориентированные на внутреннюю среду ВУЗа			
Методы, ориентированные на внешнюю среду ВУЗа			

Системные методы	Рассматривают ВУЗ как целостную систему	Применяют для достижения качественно нового состояния ВУЗа	
Примечание –составлена автором на основании данных источника [2]			

Оптимальным методом управления, способствующий реализовывать стратегию развития ВУЗа для улучшения своего состояния, связывающий элементы системы управления, ориентированные на бизнес-процессы является метод системы сбалансированных показателей (Balanced ScoreCard, BSC).

Метод системы сбалансированных показателей (CCP) –инструментарий стратегического и оперативного управления, способствующий «связыванию» главной цели ВУЗа с бизнес-процессами и рутинными действиями сотрудников на всех уровнях управления. Необходимыми компонентами данного инструментария являются стратегические инициативы, которые представляют программы действий или реальные действия по реализации стратегии и достижении стратегических целей [3].

Для внедрения метода CCP необходимо соблюдать следующие принципиальные условия:

- оценивая деятельность ВУЗа, связанные с информацией и нематериальными активами, необходимо провести оценку финансовых и нефинансовых показателей;
- оперативное реагирование на изменения в показателях бизнес-процессов, измеряющие достигнутые результаты и показатели, отображающие бизнес-процессы в результате этих достижений;
- реализация стратегии развития ВУЗа требуют координации стратегических целей с оперативными действиями; финансовые оценки.

Создание CCP стратегического развития ВУЗов и внедрение CCP в систему бизнес-процессов управления ВУЗами требуют проведения определенных действий (рисунок 2).



Примечание – Составлено автором на основе источника [4]

Рисунок 2. Основные действия внедрения CCP в систему бизнес-процессов управления ВУЗами

Мировой опыт показал, что создание моделей CCP стратегии развития ВУЗа превалирует устремление сохранения сформированных Капланом и Нортоном стратегических карт [4, с.24-25]:

- финансы (определяется эффективность капитальныхложений);
- обучение и рост (оценка инновационности ВУЗа, ее гибкость, способность восприятия нового и повышение эффективности, росту своей стоимости);
- клиенты рынки (оценка пользы для потребителей образовательных программ);
- внутренняя деятельность (обуславливается необходимость реинжиниринга или ликвидации бизнес-процессов и эффективность деятельности).

Изучение стратегических карт позволяют отдельным подразделениям и сотрудникам понимать своей роли в исполнении стратегии развития ВУЗа. На любом организационном уровне можно

формировать стратегические карты, как для подразделений, так и индивидуальные. Как следствие, на общей стратегической карте любое подразделение или сотрудник может увидеть свое место.

**Заключение.** Предлагаемые концептуальную модель организации системы управления бизнес-процессами ВУЗа, методы управления, в том числе и системы сбалансированных показателей, дают возможность формирования и реализацию стратегических планов развития ВУЗа.

**Выводы.** Для формирования стратегических планов управления бизнес-процессами и стратегии управления развитием ВУЗа можно применять предложенную концептуальную модель организации системы управления бизнес-процессами ВУЗа и методы управления ВУЗами.

#### ЛИТЕРАТУРА

- 1 Репин В.В., Елиферов В.Г. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2004. – 408 с.
- 2 Мальцева Г. И. Применение системы сбалансированных показателей в процессе стратегического планирования вуза (на примере Владивостокского государственного университета экономики и сервиса /Г. И. Мальцева, Р. А. Луговой, Ю. А. Солдатова // Университетское управление: практика и анализ. – 2004. – № 5-6(33).– С. 96-103
- 3 Дуйсеев Е.К., Ажбенова В.В. «ББ – Управленческий учет». Система сбалансированных показателей. Принципы построения. Часть 2 – Алматы: Издательский дом «БИКО», 2005. – 40 с.
- 4 Каплан Р. и Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. – ЗАО «Олимп-бизнес», Москва, 2003.214с.

#### REFERENCES

- 1 Repin V.V., Eliferov V.G. Protsessnyj podkhod k upravleniyu. Modelirovaniye biznes-protsessov. – M.: RIA «Standarty i kachestvo», 2004. – 408 s.
- 2 Mal'tseva G. I. Primenenie sistemy sbalansirovannykh pokazatelej v protsesse strategicheskogo planirovaniya vuza (na primere Vladivostokskogo gosudarstvennogo universiteta ekonomiki i servisa /G. I. Mal'tseva, R. A. Lugovoj, YU. A. Soldatova // Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz. – 2004. – № 5-6(33).– S. 96-103
- 3 Dujseev E.K., Azhbenova V.V. «BB – Upravlencheskij uchet». Sistema sbalansirovannykh pokazatelej. Printsyipystroeniya.CHast' 2 – Almaty: Izdatel'skij dom «BIKO», 2005. – 40 s.
- 4 Kaplan R. i Norton D. Sbalansirovannaya sistemapokazatelej. Otstrategii k dejstviyu. – ZAO «Olimp-biznes», Moskva, 2003.214 c.

ЖООбизнес-процесстерді басқару әдістері.

#### Резюме

Бизнес-процесстерді басқарудың стратегиялық жоспарларын қалыптастырудың және оларды білім беру жүйесінде, сонын ішінде жоғары мектепте іске асыруда ЖОО-да бизнес-процесстерді басқару жүйесін үйімдастырудың езекті модельдерін пайдалану және де осы мақалада қарастырылған ЖОО-ның ішкі және сыртқы жағдайларына, қаржылық қызметтердің көрсеткіштеріне бағытталған ЖОО-н басқару тәсілдерін, жүйелік тәсілдерін, сондай-ақ көптеген факторлар, сонын ішінде белгісіздік жағдайлар мен бәсекегеқабіліттілікті жоғарлатумен және өзге де жағдайлармен сипатталын ЖОО-ның қызметіне әсер ететін сыртқы тәуекел факторларын, басқарылатын объектіні басқару органдын, көрсеткіштерді жақсарту бойынша стратегиялық жоспарлардагы мақсатты талаптарды және көптеген факторларды таңдау алу да тәуелді тәпеп-тендік көрсеткіштер жүйелер тәсілін қолдану ұсынылады.

Methods of high school business process management

#### Summary

In forming strategic plans for managing business processes and their implementation in the educational system, including in higher education are encouraged to use a conceptual model of organization of business process management of High School and to use the methods that are mentioned in this article. Furthermore, methods that are focused on financial performance, internal and external environment of the High Schools, systematic methods, as well as the balanced scorecard method , the choice of which depends on many factors , including target setting strategic plans to improve performance, external risk factors that affect a student activity, characterized by increase the degree of uncertainty and competitiveness, and others.