

**ТЕОРИЯ ТА ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМИ СИСТЕМАМИ
В КОНТЕКСТІ СТАНОВЛЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНОГО СУСПІЛЬСТВА**

УДК 338

А.Н. АСАУЛ, Б.М. КАПАРОВ

Институт проблем экономического возрождения, г. Санкт-Петербург, Россия

**ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ ПОСТРОЕНИЯ
КОНКУРЕНТНОЙ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ
В СОВРЕМЕННОМ ВЫСШЕМ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОМ УЧРЕЖДЕНИИ**

Концепция, в соответствии с которой вуз представляется в виде набора бизнес-процессов, а управление его деятельностью – как управление бизнес-процессами, была разработана в конце 1980-х гг. С конца 1990-х гг. стали проводиться теоретические исследования проблемы использования принципов процессно-ориентированного управления применительно к вузам.

Под **бизнес-процессом** понимается специфически упорядоченная совокупность работ, действий во времени и пространстве с указанием начала и конца и точным определением входов и выходов. Примером образовательного бизнес-процесса является выпуск специалистов по определенной специальности и форме обучения, а экземпляра процесса – выпуск по отдельной специализации. К бизнес-процессам в образовательной сфере относятся не только образовательные бизнес-процессы, но и бизнес-процессы связанные с НИОКР, консалтинговыми услугами и др.

Одна из основных проблем управления высшим учебным заведением в России в настоящее время заключается в том, что из «научно-образовательной структуры» оно должно превратиться в коммерческо-финансово-научно-образовательную систему. Для оптимального взаимодействия финансового, коммерческого и интеллектуального капитала необходимы особые механизмы, реализация которых должна осуществляться путем применения экономических методов управления.

Для организации системы анализа и планирования финансовых ресурсов высшей школы (что является объективно необходимым при системе многоканального финансирования), адекватной требованиям рыночной экономики, необходимо создание современной системы управления финансами, основанной на разработке и контроле исполнения иерархической системы бизнес-процессов вуза. Это позволяет установить жесткий текущий и оперативный контроль за поступлением и расходованием средств, создать реальные условия для выработки эффективной финансовой стратегии.

Реорганизация организационной структуры вуза с выделением финансовой подсистемы, в которой должны выделяться центры финансового учета, внедрение стратегического планирования, переход от функциональной ориентации управления вузом к процессной ориентации, на наш взгляд, позволит решать не только сложные задачи выживания вуза, но и совершенствовать процессы развития многоканального финансирования, развивать материально-техническую базу для повышения уровня и качества учебного процесса в соответствии с мировыми стандартами.

Практика экономического управления выработала два типа моделей выработка решения. Первые – оптимизационные модели. Они базируются на детальном описании ситуации и использовании специальных алгоритмов для выбора лучшего варианта действий. Вторые – это модели «сатисфакции» (по определению Г. Саймона). Они предполагают ориентацию не на самый лучший вариант, а на достижение результатов, превышающих некий удовлетворительный уровень.

При существенной неопределенности ситуации и достаточно широком наборе примерно равных вариантов действий и наложении принципов проектного управления, такой подход оказывается практически более эффективным. К тому же он согласуется с теорией самоорганизации, которая рассматривает нелинейное поведение систем, а вуз является сложной социально-экономической системой, и предполагает, что ввиду большого количества случайных факторов поведение такой системы может измениться кардинальным образом и разработанная оптимизационная модель окажется непригодной к практическому использованию.

Принятие оперативных финансовых решений происходит обычно при нехватке времени и невозможности проведения предварительного экономического анализа. Наиболее подходящим в этом случае оказывается использование заранее согласованных управленческих процедур.

- **Приоритетное финансирование.** Подобный способ применяется при нехватке средств и превышении спроса на финансирование над суммой поступающих доходов. Все потоки поступающих и расходных средств контролируются одним должностным лицом. При поступлении очередной порции финансовых средств руководитель не выбирает направление расходов, а назначает первое из имеющегося списка. Финансовое управление подменяется контролем за очередностью претендентов на финансирование. Каждая новая заявка на оплату вставляется в имеющуюся очередь, с учетом ее значимости.

- **Регламентирование частных балансов.** При большом количестве источников поступающих средств и направлений расходов упростить задачу управления финансовыми ресурсами можно за счет выделения частных балансов. Этот частный баланс выделяется из общей проблемы, образуя простую финансовую задачу.

- **Регламентирование структуры использования финансовых доходов.** Любая поступающая сумма, независимо от источника, делится между направлениями расходов по заранее определенному правилу. В этом случае распределение поступающей суммы средств осуществляется бухгалтерией без вмешательства руководящего персонала. Расход средств осуществляется как набор отдельных задач и может осуществляться должностными лицами, возглавляющими функциональные направления. Для каждого из направлений расходов выделяется внутренний лицевой счет, на котором ведется учет поступления и расхода финансов.

- **Регламентирование структуры деления финансовых потоков.** Любая поступающая сумма доходов делится по заранее определенному правилу между уровнями руководства. Расход средств определяется каждым из руководителей самостоятельно с учетом его текущих задач.

Выбор конкретного метода зависит от профессионально-субъективного выбора руководства вуза, но наиболее общим представляется то, что должно существовать некое **правило**, по которому распределяются объемы денежных средств из различных источников финансирования между центрами финансового учета. Как мы увидели выше, это может быть приоритетность задачи, пропорция по какому-либо принципу и т. д. Главное, что это правило должно устанавливаться или изменяться в какой-то момент времени после тщательного изучения состояния внешней и внутренней среды вуза. Тогда этот момент времени, после которого будет изменено правило распределения финансовых потоков, станет своего рода точкой бифуркации, после прохождения которой, развитие подразделений – центров финансового учета – может иметь различное количество вариантов. К интерпретации процесса управления бизнес-процессами с точки зрения теории самоорганизации мы еще вернемся, а пока рассмотрим практические инструменты, позволяющие организовать этот процесс.

К основным принципам экономического управления бизнес-процессами вуза, как показывает практика можно отнести: доверие нижестоящему уровню управления; выделение права принимать решения о выделении ресурсов каждому уровню управления; разделение прав управления по уровням с запретом на вмешательство в функции нижестоящего уровня; ответственность и гласность результатов деятельности; личная ответственность руководителей за сферу своего управления.

Для реализации экономического управления в практической деятельности сложился базовый набор специфических элементов.

1. Должностное распределение прав и ответственности по уровням управленческой структуры.
2. Наличие известных всем политики, целей и стратегии развития вуза.
3. Планирование и контроль финансовых потоков через систему взаимосвязанных бюджетов подразделений и вуза в целом.
4. Наличие развитой и общедоступной системы информирования о состоянии и итогах деятельности.
5. Наличие системы материального и морального поощрения за итоги деятельности работающих.
6. Экономическая оценка всех значимых управленческих решений.

Деятельность вуза как любой сложной организации затрагивает интересы нескольких групп людей, что должно проявляться в согласованности и комплексности отдельных решений и действий отдельных подразделений. Такими группами являются: студенты, преподаватели, научные сотрудники, учебно-воспитательный персонал, руководители, представители государственных органов управления, коллективы предприятий, потребителей результатов деятельности вуза, населения в лице потенциальных учащихся и жителей прилегающих районов. Сбалансированное соблюдение интересов перечисленных групп и будет политикой и целями деятельности конкретного вуза.

Экономическое управление предусматривает точное представление о составе, величине расходов и доходов от деятельности отдельного работника, подразделения и отдельного мероприятия. В этой связи обязательным элементом экономического метода управления бизнес-процессами вуза должен выступать финансовый поток, отраженный в бюджете для каждого уровня управления с целью конкретизации и гарантированного состава и количества ресурсов для деятельности подразделения на очередной плановый период. Исполнение бюджета может выступать как критерий оценки эффективности руководства.

Одним из инструментов обобщенного представления о состоянии вуза и окружающей его среды является SWOT-анализ – анализ сильных и слабых сторон деятельности, благоприятных возможностей и потенциальных угроз для вуза. Применение этого метода позволило сформулировать основные приоритеты стратегического развития вуза.

Как уже было определено выше, основные приоритеты стратегического развития вуза могут быть в его развитии, как высшего учебного заведения исследовательского инновационного типа, деятельность которого ориентирована на опережающие научные исследования, их определяющее влияние на содержание учебного процесса и инновационный подход к обеспечению устойчивого развития вуза, на активной деятельности вуза на российском и международном рынках образовательных услуг и научной продукции и т. д.

После выбора приоритетов развития следует наметить пути их перевода в более конкретные показатели, которые необходимо использовать при разработке стратегического плана. При этом будет полезно рассмотреть некоторое графическое представление намеченных целей в предположении, что деятельность по реализации каждого из стратегических приоритетов означает переход из некоторого начального состояния университета в конечное состояние, которое характеризует достижение поставленной стратегической цели.

Среди главных целей необходимо выбрать и идентифицировать предпочтительную.

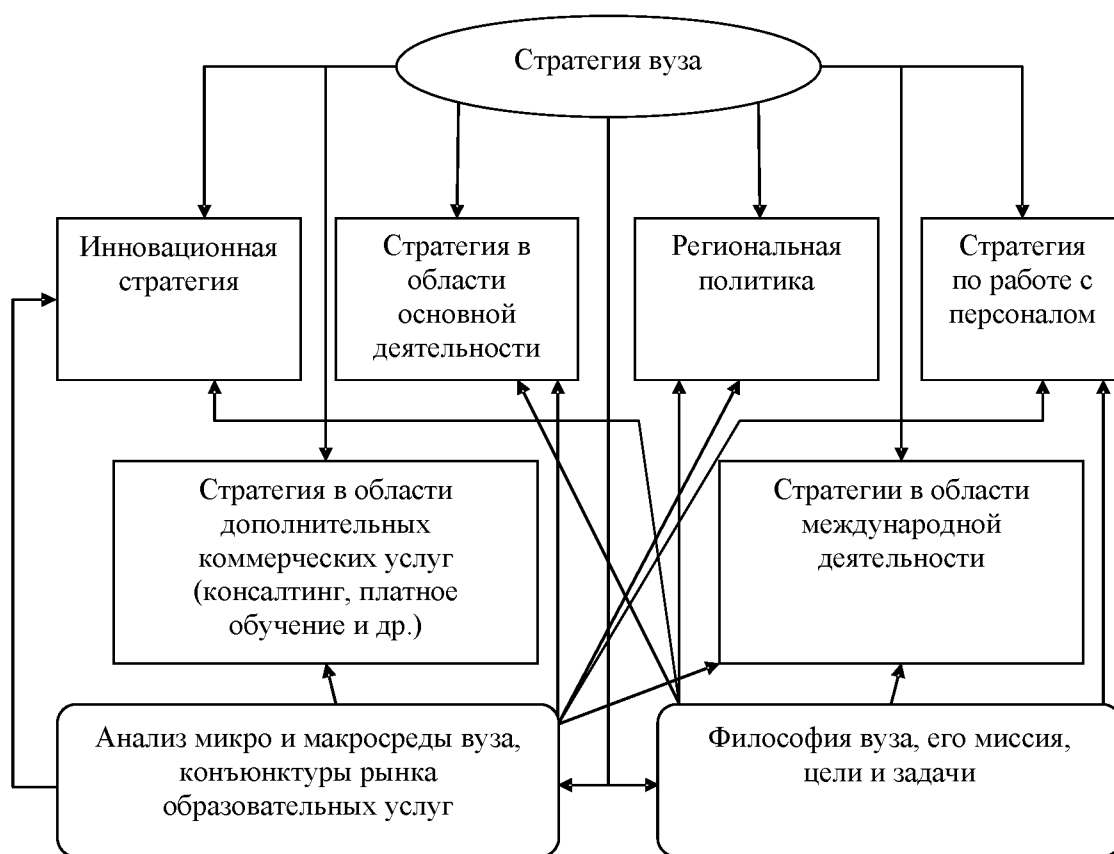


Рис. 1. Классификация стратегий вуза

Проектирование цели обеспечивается формулировкой качественных и количественных показателей; срока достижения; ответственного исполнителя; ограничений по ресурсам.

К главной цели ведут подцели в разрезе бизнес-процессов внутривузовских организационно-экономических отношений. Движение к главной цели начинается с последней подцели, причем каждый переход требует осуществления предыдущей.

Первые два этапа стратегического анализа – выявление миссии и цели, следующие три – изучение внутриорганизационной среды вуза. Здесь практиков ожидает трудности методического характера. Учитывая специфику высшего учебного заведения, придется одновременно идти итерационным путем: анализ ряда сторон внутренней среды вызывает необходимость обращения к внешней, а, изучив некоторые аспекты внешней среды, надо обратиться к внутренней и т. д. Тем не менее, опыт консультационной работы показывает, что эффективнее начинать с внутренней среды, а затем знакомиться с его окружением. Тогда резко ограничивается объем перерабатываемой информации.

В результате анализа внутренней среды выводится оценка стратегического потенциала в рамках поставленной цели: насколько по количеству и качеству ресурсов, состоянию функций и проектов вуз отвечает целевым требованиям. Мы проводим, таким образом, анализ фактического и нормативного потенциалов (или сравниваем себя с главным конкурентом, если оцениваем свои конкурентные преимущества). По окончании анализа проясняется картина сильных и слабых сторон вуза, а сильные стороны – это возможные ключевые факторы успеха.

Анализ внешней среды вуза, выполненный относительно цели и круга продуктивных бизнес-процессов, позволяет оценить стратегический климат или стратегические условия, создаваемые внешней средой: оценить возможности и угрозы.

Анализ ни в коем случае не заканчивается двумя этапами. Третий этап заключается в совместном исследовании потенциала и климата, или в оценке стратегической позиции вуза в пространстве из двух координат: горизонтальной, по которой откладывается значение потенциала, и вертикальной, отражающей состояние климата (привлекательности условий внешней среды). Произведение потенциала (Пот) и климата (Кл) дает нам, наконец, основной результат аналитической стадии – значение стратегической позиции (Поз) предприятия: $Пот \times Кл = Поз$.

Каждый этап стратегического анализа требует соответствующего методического обеспечения. В таблице 1 приведен наиболее часто применяемый набор инструментов – методов, моделей, схем циклов, концепций, графиков. Здесь следует обратить внимание на специфику использования метода SWOT, обобщающего большой объем работы по диагностике позиции фирмы. Обычно предлагается такой порядок: выявляются сильные стороны (S), слабые стороны (W), возможности движения к цели (O), угрозы со стороны окружения (T), согласуются силы и возможности для формирования стратегий развития.

Важнейшим аспектом активности является качество реализуемой стратегии. Как продукт деятельности последняя имеет потребительские свойства, соответствующие цели развития, миссии и предназначению современного высшего образовательного учреждения, ценностям ориентациям руководства и персонала, внешним и внутренним возможностям, глубине проникновения в сложившуюся ситуацию.

На наш взгляд, особую роль играет преобразование внутривузовских организационно-экономических отношений. Прежде чем изложить сущность предлагаемого метода совершенствования этих отношений, ориентированного на решение задачи придания гибкости деятельности вуза, кратко охарактеризуем содержание, элементы и структуру внутривузовских организационно-экономических отношений.

Таблица 1

Характеристика этапов стратегического анализа вуза

Этапы	1. Анализ миссии и целей	2. Анализ внутренней среды	3. Анализ внешней среды	4. Анализ среды в целом
Задачи	Идентификация миссии и цели развития	Оценка стратегического потенциала	Оценка стратегического климата (условий)	Оценка стратегической позиции; конкурентного преимущества
Инструменты	- Модель производственно-хозяйственной системы вуза - Модель системы стратегического управления вуза - «Дерево цели»	- ЖЦИзд - ЖЦТов - ЖЦТех - ЖЦОрг; - Схема «БФР» - СХЦ (БЕ, СПЕ); - График Портера «рентабельность – доля рынка» - Кривая обучения	- ЖЦОтр - Анализ «поля сил» - STEP-анализ - Стратегические зоны - Контактные аудитории Котлера - Концепция движущих сил - 5 конкурентных сил Портера - Ключевые факторы успеха (КФУ)	- Матрица Ансоффа «продукт-рынок» - SWOT-анализ - Матрица «покупатель-продавец» - Матрица «ЖЦОтр-КП»
Решения	- Выбор структуры и редакции миссии - Выбор (редакция) цели развития Выбор структуры «дерева цели»	- Выбор варианта структуры внутренней среды (потенциала) - Выбор методов Выбор оценки потенциала	- Выбор варианта структуры внешней среды (условий) - Выбор методов Выбор оценки климата	- Выбор варианта структуры стратегического пространства; - Выбор методов; - Выбор оценки позиции - Идентификация стратегий по позиции

Условные обозначения:

ЖЦИзд, ЖЦТов, ЖЦТех, ЖЦОрг, ЖЦОтр – схемы жизненных циклов образовательных продуктов, технологий, вуза, образовательной отрасли;

БФР – Бизнес-процессы продуктов – Функции по стадиям жизненного цикла – Ресурсы для исполнения функций;

СХЦ – выделение стратегических хозяйственных центров (Бизнес-единиц, Стратегических производственных единиц);

график Портера «рентабельность – относительная доля рынка вуза»;

анализ «поля сил» – по Ансоффу;

STEP-анализ (СТЭП) – анализ сфер макросреды: Социальной, Технической, Экономической, Политической;

Стратегические зоны Ансоффа: структуризация микросреды вуза, ее отрасли, ближайшего окружения на стратегические зоны хозяйствования (СЗХ), ресурсов (СЗР), капиталовложений (СЗК), технологий (СЗТ), группы стратегического влияния (СГВ).

Каждый субъект внутривузовских организационно-экономических отношений имеет свой набор экономических интересов. Недостаточное включение отдельных субъектов во внутривузовские организационно-экономические отношения ведет к тому, что их интересы в ходе осуществления образовательной деятельности учитываются не полностью или не учитываются вообще, не достаточно полно согласовываются между собой, а это можно рассматривать как фактор, негативно влияющий на конечные результаты деятельности вуза.

Исходя из этого, совершенствование внутривузовских организационно-экономических отношений с целью повышения качества и эффективности деятельности вуза предполагает переход к такой модели вуза, в рамках которой возможно было бы, с одной стороны, обеспечение гибкости как ключевой характеристики его деятельности, а с другой стороны, полноценное (адекватное интересам) включение каждого субъекта во все элементы внутривузовских организационно-экономических отношений. На наш взгляд, такая модель должна

базироваться на совокупности следующих основных принципов:

- академическая автономия вуза;
- экономическая самостоятельность вуза;
- представление цели оказываемых вузом услуг в большей степени в функции спроса;
- организация и управление подготовкой по специальности как организация и управление бизнес-процессом;
- организационная децентрализация вуза.

Надійшла 10.08.2007 р.