

ОСОБЛИВОСТІ ПЛАНУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ У ВИЩИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДАХ

Представлено теоретичні аспекти застосування процесного підходу до управління вищими навчальними закладами (ВНЗ). Досліджено загальна методика планування бізнес-процесів у ВНЗ. Визначено умови успішного управління освітніми установами.

It is presented theoretical aspects of use of the process approach to management of high school. The general technique of planning of business processes in high schools is researched. Conditions of successful management by educational institutions are defined.

Представлено теоретические аспекты использования процессного подхода к управлению высшими учебными заведениями (ВУЗ). Исследована общая методика планирования бизнес-процессов в вузах. Определены условия успешного управления образовательными учреждениями.

Ключові слова. Система, процесний підхід, ВНЗ, бізнес-процес, бізнес-планування.

Постановка проблеми. Останнім часом проблема якості освіти становиться однією з важливих проблем сучасності, як в локальному, так і національному масштабах. Наукові дослідження в цій галузі показують [1], що існує прямий зв'язок між рівнем життя і якістю освіти в державі. Тому проблеми освіти є актуальними і універсальними в сучасному світі.

Подібно до виробних підприємств ВНЗ є учасниками конкурентної боротьби, оскільки їм необхідний як ринок постачальників (абітурієнти) так і ринок споживачів (ринок праці). У такій ситуації ВНЗ опинилися внаслідок таких причин, як:

– ліквідація державного розподілу спеціалістів. Як показала криза 2008-2009 рр. навіть державне направлення не страхує випускника від безробіття у

період тотального скорочення робочих місць у державних установах;

– дефіцит спеціалістів, що відповідають вимогам ринку праці при великій кількості традиційних спеціалістів;

– нестійкий попит на спеціалістів;

– у період невисокої оплати інженерної професії достатньо низка мотивація до оволодіння технічними знаннями;

– постійне скорочення держбюджетного фінансування як освітянської так і наукової діяльності, що в свою чергу призводить до зниження якості надавання освітянських послуг та зменшення результативності наукової діяльності вишу.

Постановка завдання. Розглянути необхідність застосування процесного підходу до управління ВНЗ. Дослідити загальну методикку планування бізнес-процесів у вишах. Визначити основні аспекти планування бізнес-процесів у вищих навчальних закладах.

Виклад основного матеріалу досліджень. З точки зору фінансово-господарської діяльності ВНЗ істотно відрізняється від промислового підприємства. У підприємства є план, виробничий процес, персонал, який забезпечує рух процесу за планом. Деякі бізнес-процеси ідентичні, але багато є унікальними. ВНЗ з самого початку залежний від попиту на навчання. Також договірна діяльність вишу істотно відрізняється від договірної діяльності виробничих підприємств. Тобто, коли абітурієнт приходить вступати до вишу, то його шлях у навчальному процесі починається з етапу приймальної кампанії і закінчується у відділі аспірантури. Але траєкторія його навчання необов'язково буде прямою. За період навчання студент може поміняти факультет, спеціалізацію, форму навчання тощо. Він може вчитися на договірній основі або на бюджеті, може отримувати або не отримувати стипендію, розмір якої може мінятися, залежно від успішності. "Історія" кожного студента фіксується в архівах з моменту укладення договору.

В роботі [2] запропоновано розглядати вищий навчальний заклад як систему, тобто як обмежену сукупність елементів, які пов'язані між собою певним

чином, що служить для досягнення визначеної мети. Даний опис системи добре узгоджується з процесним підходом і дозволяє охарактеризувати виш так. Вищий навчальний заклад:

1) є *ергономічною* системою, елементи якої є як колективи співробітників, так і технічні системи. Так, наприклад, виші стали активно пропонувати послуги щодо дистанційного навчання, які вимагають для реалізації і широкого застосування інформаційних технологій і нової організації робіт та послуг;

2) має структуру, що постійно *змінюється*. Зауважимо, що така структура має ускладнюється великою кількістю відношень, наприклад, відношення у сфері навчальної діяльності, наукових досліджень, матеріально-технічного забезпечення тощо;

3) є *відкритою* системою, тобто на відміну від інших підприємств, виш виконує багатопрофільну діяльність і тому має багато різнопланові вихідні об'єкти та випускаючі продукти;

4) є комбінованою *дискретно-неперервною* системою, що обумовлено, наприклад, циклічністю навчального процесу і неперервністю навчально-методичної і наукової діяльності. Також виш можна охарактеризувати як *динамічну*, а в деяких випадках, як *стохастичну* систему;

5) є *нерегулярною* системою відповідно до властивостей емерджентності, оскільки об'єктивно можлива ситуація відповідності однієї функції декільком елементам. Тобто у виші є така практика представлення одних і тих же знань різними структурними підрозділами ВНЗ. Все це потребує оптимізації описаних процесів, що дозволить зробити перехід зі стану нерегулярної системи у стан регулярної і призведе в результаті до підвищення якості освіти.

Загальна теорія систем визначає операційні ресурси, у даному випадку бізнес-процеси, як запаси засобів, що використовує система, яка виконуючи операцію, досягає поставленої мети [3]. Для структурування представленої системи і процесів доцільно використовувати розроблені стандартизовані методології IDEF и DFD, що широко застосовуються проектувальниками інформаційних систем. Також пріоритетним напрямком розвитку вишів є питання розробки си-

стем управління освітянським процесом на основі застосування сучасних стандартів.

Зазначимо, що оскільки вища освіта базується на постійному оновленні дисциплін, що викладаються, та їх відповідності сучасному рівню науки, а також на досвіді впровадження існуючих знань у виробництво, можна стверджувати, що факультет має справу з трьома основними процесами: освітнім, науковим, організаційним.

Освітній процес є основним бізнес-процесом у виші і тому є центром уваги керівництва. Правильна організація і оптимізація освітнього процесу веде до зростання прибутку через скорочення витрат. На рис. 1 пропонується схема організації бізнес-процесів ВНЗ у загальному вигляді.

Як зазначено в роботі [5], важливою ознакою правильно організованого бізнес-процесу є його гнучкість і можливість легко реагувати на зміни запиту. Дослідження показують, що жорсткість структури управління у ВНЗ не дає сьогодні останнім можливості реалізувати стратегії підприємницького управління за багатьма аспектами діяльності. Отже, необхідна радикальна перебудова організаційної структури вишу, яка повинна дозволити провести необхідні зміни бізнес-процесів освітньої діяльності [6].

Разом з тим більшість дослідників і експертів акцентують увагу на пріоритетному розвитку і розширенні економічних служб, маркетингових структур, розвитку інфраструктури підтримки підприємництва (бізнес-інкубатори), а також посиленні лідируючої ролі керівництва. При цьому структура кафедр і факультетів при реформуванні управління ВНЗ, як правило, приймається як даність, хоча і зауважують, що саме кафедри і факультети повинні стати центрами прибутку.

Як відмічено в звіті роботи експертів – діюча організаційна структура ВНЗ є надмірною, ієрархічною, жорсткою і декілька фрагментарною, в результаті створюються умови для небажаного дублювання і навіть конфлікту, що породжується внутрішньою конкуренцією. В даному випадку, внутрішня конкуренція в умовах дефіциту ресурсів – це скоріше свідок неоптимальності від-

повідних бізнес-процесів. Тому було вирішено розробити менш ієрархічну організацію академічних і адміністративних структур. При цьому найважливішим принципом організаційного проектування визнавалося збереження структурної децентралізації, покликаної максимізувати фінансову і академічну ефективність вишу для виживання і стійкого розвитку в суворих умовах конкуренції на ринку освітніх послуг. З іншого боку, структура повинна залишатися керованою, що є досить проблематично за наявності великого числа децентралізованих навчальних одиниць ВНЗ [7].



Рис. 1 Організація бізнес-процесів ВНЗ

Для вирішення даної проблеми рекомендується використовувати дивізіональний принцип управління, який припускає надання відносній оперативній і фінансовій самостійності окремим підрозділам, а за центральною адміністрацією залишаються функції розробки стратегії розвитку і контролю. Також дивізіональна структура управління дозволяє оперативно враховувати змінні запити споживачів, передбачати зміни у зовнішньому середовищі і оперативно реагувати на них. В університетах, управління якими побудоване за дивізіональним принципом, роль стратегічних господарських центрів покладається на відособлені бізнес-одиниці – інститути, освітні і науково-дослідні центри.

Право ухвалення рішень на рівні таких бізнес-одиниць покладається на їх керівників, які несуть інтегральну бізнес-відповідальність за всі функціональні області – дослідження і розробки освітніх послуг і продуктів, матеріально-технічне, інформаційно-методичне і кадрове забезпечення, маркетинг, якість реалізації освітніх послуг. Керівник відповідає за доходи і збитки, має повну свободу розпоряджатися виділеними йому ресурсами і наділений повноваженнями планувати і направляти роботу підрозділу так, щоб оптимізувати результати діяльності. Також, зауважимо, що керівники таких бізнес-одиниць здійснюють також стратегічне планування в рамках своєї зони господарювання; вони розпоряджаються ресурсами, фінансами, необхідними для виконання стратегічних планів, аж до розробки нового виду освітніх продуктів і послуг, створення оригінальних освітніх технологій, пошуку нових ринків тощо.

Для успішної реалізації зазначеної концепції децентралізації управління університетом повинні бути забезпечені такі умови:

- відсутність проміжних рівнів між бізнес-одиницею і центральною адміністрацією університету;
- автономія у виконанні основних функцій;
- чітке формулювання цілей і завдань діяльності підрозділів;
- наявність розвиненої інформаційної системи управління;
- можливість користуватися послугами внутрішнього штабного апарату університету або свобода придбання необхідних послуг у інших господа-

руючих суб'єктів;

- наявність розроблених процедур вирішення конфліктів між бізнес-одинацями, а також між ними і центральною адміністрацією;
- відсутність внутрішньої конкуренції між бізнес-одинацями у виділених стратегічних зонах господарювання (СЗГ).

На практиці здійснити концепцію виділення бізнес-одинаць достатньо складно, що обумовлене цілою низкою причин, наприклад, неготовністю базових підрозділів до самостійного вирішення завдань в області маркетингу, стратегічного планування, управління фінансами тощо. Складним є і питання кількості бізнес-одинаць в університеті, точніше, співвідношення бізнес-одинаць і стратегічних зон господарювання. Очевидно, що одна бізнес-одинаця може обслуговувати декілька СЗГ, але, при цьому, питання оптимальної кількості керуванних зон господарювання залишається відкритим [8].

На нашу думку, грамотне та економічно обґрунтоване проектування і відповідна організація освітнього процесу на всіх рівнях, починаючи від програми окремої дисципліни і до всього освітнього процесу, в цілому, дозволить ви-найти так необхідні сьогодні вишам резерви оптимізації всіх бізнес-процесів ВНЗ і зростання рівня якості освіти. І як результат це зможе привести до підвищення економічної ефективності діяльності університету, в цілому. Існує така думка, що якісна освіта досягається шляхом майже індивідуального навчання, правом вибору із широкого і дуже різноманітного набору дисциплін, в деяких випадках дуже вузьконаправлених. Така модель існує як в приватних, так і в державних університетах, що обумовлюється іноді малим набором абітурієнтів, але при цьому собівартість освітніх послуг, очевидно, в ній буде дуже висока. В цьому випадку виші виходять з положення половинним скороченням аудиторних занять, або повним, залишаючи тільки консультації. При цьому якість освітніх послуг неухильно падатиме, оскільки воно не буде в достатній мірі забезпечено ресурсами.

Висновки з даного дослідження. На нашу думку, продиктоване назриваючою кризою фінансування системи вищої освіти вимога трансформації ВНЗ з

організації, комерційною діяльністю, що вимушено займається, в ділове підприємство, що сповідає концепцію підприємницького управління, відноситься, перш за все, до освітнього процесу, який стає найважливішим бізнес-процесом ВНЗ. У зв'язку з цим має сенс критично переглянути систему управління освітнім процесом в частині організаційної структури і структури управління освітніми програмами, розробити відповідні технології управління і навчитися їх ефективно застосовувати на практиці.

Література

1. Качалов В. Проблемы управления качеством в вузах / В. Качалов // Стандарты и качество. – 2000. – №6. – С. 43-58.
2. Зуев М. В. Качество высшего образования в контексте общей теории систем / М. В. Зуев // Автоматизация и управление в машиностроении. – 2001. – №17. – С. 45.
3. Козин О. Д. Общая теория систем. Методология системных исследований. Элементы теории эффективности процессов функционирования сложных систем : учеб. пособ. / О. Д. Козин, Н. В. Тришин, И. Г. Уразбахтин. – Курск : Курск. гос. техн. ун-т, 1996. – Ч. 1. – 97 с.
4. Гришина Т. Г. К вопросу о разработке систем качества вузов / Т. Г. Гришина. – М. : ИКТИРАН, 2000.
5. Черняк В. З. Бизнес-планирование: учеб. для вузов. / В. З. Черняк. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 470 с.
6. Арзякова О. Н. Механизм управления внебюджетной деятельностью государственного вуза как делового предприятия / О. Н. Арзякова., А. М. Платонов // Университетское управление. – 2000. – №3(14). – С. 50-53.
7. Отчет экспертов Зальцбургского семинара [Электронный ресурс]. – Режим доступа : сайт <http://it.vvsu.ru/docs/2>.
8. Белый Е. М. Децентрализация управления университетом [Электронный ресурс] / Е. М. Белый, И. Б. Романова // Качество. 21 век. – 2003. – №3. – Режим доступа: сайт <http://quality21.ru>.