

**Федоркин С.И., Ячменев Е.Ф.**

## **ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ В ВУЗЕ**

В настоящее время, достаточно большое число организаций, включая вузы, целенаправленно совершенствуют структуру управления и принципы функционирования, для обеспечения конкурентоспособности и перспективного развития. Успех этой деятельности во многом зависит от правильного выбора методов менеджмента и технологии их внедрения в организациях. Высшее образование в Украине, как и другие сферы производственной и непроизводственной деятельности, все острее ощущает давление рынка. Будучи связанными новыми обязанностями и свободами, процессы управления в вузах становятся все более адекватными тем, которые используются в сфере предпринимательства, и высшие учебные заведения столкнулись с рядом проблем, связанных с процессами эффективного управления. Это обусловлено, прежде всего, нехваткой финансирования в целом и бюджетного финансирования в частности.

Изучению бизнес-процессов посвящены научные труды многих современных ученых, таких как Ойхман В.Г., Попов Э.В. [2], Гейтс Б. [3], Л.Г. Кулапин, С.Е. Ландсберг [4], А.В.Геллер [5], И.И. Мазур, В.Д. Шапиро [7], Ю. Г. Лысенко, В.Н. Андриенко [8], Балдин К.В., Воробьев С.Н., Уткин В.Б. [9], но, несмотря на это, бизнес-процессы в высших учебных заведениях раскрыты недостаточно полно.

Целью данной статьи является группировка бизнес-процессов по типам деятельности вуза, определении иерархий основных и вспомогательных функций.

Место образования в жизни общества во многом определяется той ролью, которую играют в общественном развитии знания людей, их опыт, умения, навыки, возможности развития своих профессиональных и личностных качеств. Процесс формирования новой образовательной системы принципиально зависит от характера управления образованием. Особенности управления этой системой выражаются в необходимости: решения проблем образования на уровне, не только образовательной системы, но и государственной политики, а также на международном, глобальном уровнях; реализации принципа системности в управлении образованием на всех уровнях. Пересмотр роли и функций государства в финансировании и организации образования; привлечение к решению проблем образования различных социальных институтов.

В начале 90-х годов возникло новое направление в менеджменте, получившее название реинжиниринг бизнес-процессов (БПР) и включающее методы и средства для перестройки управленческой структуры организации и изменения ее функционирования. М. Hammer и J. Champy, изобретатели термина БПР, определили БПР как фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование деловых процессов для достижения резких или скачкообразных улучшений в решающих, современных показателях деятельности компании, таких как стоимость, качество, сервис и темпы [1]. БПР есть совокупность методов и средств, предназначенных для кардинального улучшения основных показателей деятельности компании, путем

Одной из трудоемких задач, решаемых в рамках БПР, является описание существующих бизнес-процессов, и построение модели управления вузом. Предлагаемая авторами модель управления вузом базируется на принципах системного подхода к управлению, на стандартах по системам качества семейства ИСО 9000 и современного подхода к построению корпоративных информационно-управляющих систем. При ее построении использовались методы реинжиниринга бизнес-процессов. Модель системного управления вузом базируется на принципе единства основных и вспомогательных видов деятельности и централизованного управления.

Структура модели системного управления вузом представлено на рис. 1. К основным видам деятельности вуза относятся: образовательная деятельность; научно-исследовательская деятельность; производственная деятельность. С точки зрения технологии реинжиниринга бизнес-процессов основным видам деятельности вуза соответствуют основные бизнес-процессы, т.е. последовательность действий, начинающаяся с одного или более входов и заканчивающаяся созданием продукции или услуги, необходимой потребителю. В свою очередь основные виды деятельности подразделяются на подвиды, которым соответствуют частные бизнес-процессы. Так, например, основному бизнес-процессу образовательная деятельность соответствует совокупность частных бизнес-процессов: образовательная деятельность на бюджетной основе, образовательная деятельность на платной основе, образовательные услуги иностранным студентам и т.д. Вспомогательным видам деятельности, поддерживающих осуществление основных видов деятельности (основных бизнес-процессов), соответствуют поддерживающие бизнес-процессы, не имеющие прямого выхода на клиента. Таковыми являются: административно-финансовое обеспечение; кадровое обеспечение; материально-техническое обеспечение; и т. д. Каждый из них в свою очередь разбивается на частные подвиды, аналогично основным бизнес-процессам. Взаимосвязь основных и вспомогательных видов деятельности обеспечивается на основе сквозной информационной поддержки, функционирования системы качества и единой нормативной базы. В таблице 1 приведена классификация видов деятельности вуза и соответствующих им бизнес-процессов, снабженная примерами.

При этом каждый вид деятельности (основной и вспомогательный) должен быть приведен в соответствие с действующей нормативно-правовой базой. Совокупность управляющих воздействий на основные и вспомогательные виды деятельности (основные и поддерживающие бизнес-процессы) образует системное управление вуза.

Таким образом, ВУЗ рассматривается как система, обладающая набором компонентов, объединенных

между собой взаимодозначными связями и функционирующая для достижения конкретных целей.

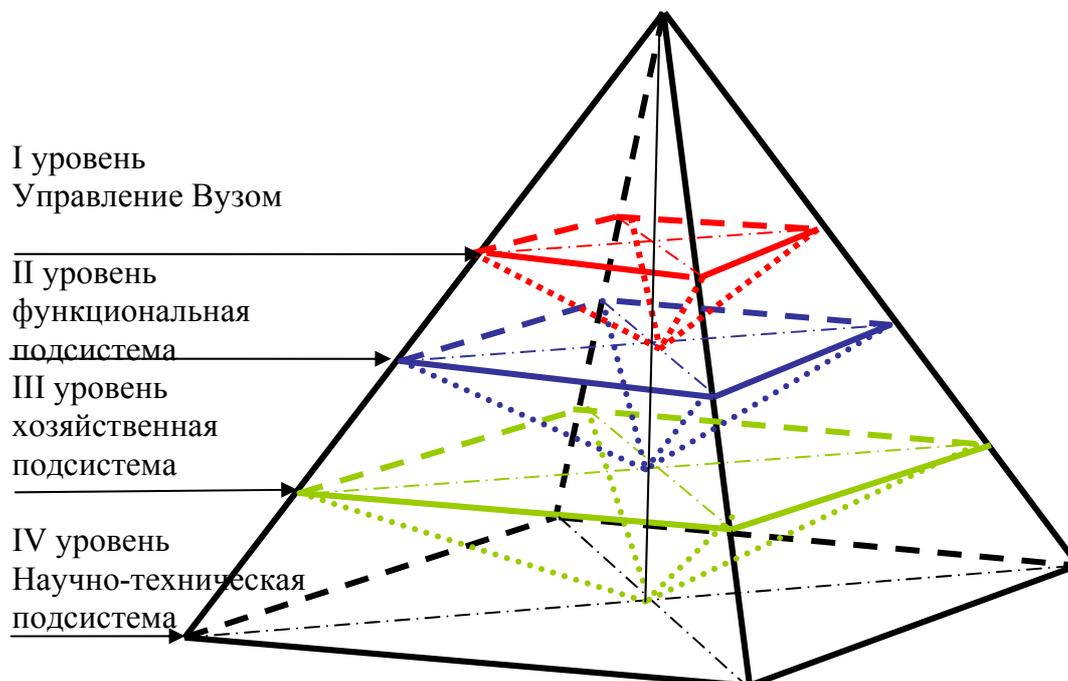
**Табл. 1.** Соответствие между видами деятельности вуза и бизнес-процессами.

Тип вида деятельности	Тип бизнес-процесса	Пример
Основной вид деятельности	Основной бизнес-процесс	
Образовательная деятельность		Обучение студентов, в соответствии с выбранным направлением
Подвид основной деятельности	Частный бизнес-процесс в рамках основного	Маркетинговые исследования в области образовательной деятельности Обучение из средств гос. бюджета Обучение на платной основе и т. д.
Административно-хозяйственная деятельность	Поддерживающий бизнес-процесс	Кадровое обеспечение
Хозяйственная деятельность	Основной в рамках вспомогательного	Материально-техническое обеспечение
Издательская деятельность		Методическое обеспечение
Подвид вспомогательной деятельности	Частный бизнес-процесс в рамках вспомогательного	Кадровое обеспечение маркетинговых исследований в области образовательной деятельности Кадровое обеспечение обучения из средств гос. бюджета Кадровое обеспечение обучения на платной основе и т. д.
Научно-производственный вид деятельности	Научно-технический бизнес-процесс	
Подвиды научной деятельности	Госбюджетная тематика	Технические, социально-экономические, научно-производственные, экспертные и т.д.
	Хозрасчетная тематика	Технические, социально-экономические, научно-производственные, экспертные и т.д.

Ведущее место в иерархии целей стоящих перед вузом занимает обеспечение качества всех сфер его деятельности, в первую очередь образовательной. Этот процесс является неотъемлемой частью каждого основного и вспомогательного бизнес-процесса и должен органично включаться в любой из них. Поэтому в модели системного управления обеспечение качества распределено внутри как пирамиды в целом, так и всех ее составляющих (рис.1). Система управления ВУЗом представлена в виде пирамиды, где каждый уровень имеет свое назначение. Первый уровень пирамиды представляет систему управления ВУЗом, как административно-управленческую функцию, которая принимает управленческие решения. Второй уровень, и последующие уровни представляют бизнес-процессы организации. Второй уровень представляет основной бизнес-процесс организации или функциональную подсистему. Третий уровень представляет вспомогательный бизнес-процесс организации или хозяйственную подсистему. Четвертый уровень представляет научно-производственный бизнес-процесс организации или научно-техническую подсистему. Встроенные перевернутые пирамиды каждого уровня составляют стержень законодательной базы, которая регламентирует всю деятельность высших учебных заведений. Каждая из подсистем состоит из четырех встроенных пирамид, которые выступают основными элементами подсистемы и отражают: кадровое; материально-техническое; методическое; финансовое обеспечение. Перечисленные элементы характерны каждой из вышеперечисленных подсистем.

Обеспечение качества образовательной сферы включает в себя не только соответствие уровня знаний выпускников государственным образовательным стандартам, но и соответствующую отладку управления учебным процессом. Задачами этого управления должны стать разработка и реализация учебных планов и дисциплин, позволяющих удовлетворить требования рыночной экономики к объему и содержанию знаний выпускника, выявленных в результате маркетинговой деятельности вуза. Обеспечивать баланс дисциплин, изучаемых в рамках той или иной специальности, осуществлять преемственность этих дисциплин, упростить организацию учебного процесса, избежать дублирования программ обучения, учитывать индивидуальные качества и объем знаний студентов. Осуществление этих мероприятий позволит увеличить системность знаний обучающихся, поможет в выборе направления дальнейших действий, и в целом, повысить эффективность высшего образования, а значит конкурентоспособность вуза. На решение указанных задач влияет множество функций, осуществляемых различными подразделениями вуза. Проблема управления учебным процессом как раз и заключается в оптимальной координации деятельности подразделений. При этом подразделения не должны рассматриваться как отдельные сущности, выполняющие изолированные функции. Цель руководства вузом заключается в создании комплекса структур, решающих общую задачу в тесной координации с подразделениями-смежниками. Таким образом, осуществляется переход от функциональной модели управления организацией к процессному, при котором первоочередной целью является, в нашем случае, эффективное осуществление образовательной деятельностью, определя-

ются средства его осуществления, выбираются подразделения, призванные выполнить возлагаемые на них задачи оптимальным образом и выделяются необходимые ресурсы. При этом точкой опоры служат не столько традиционные способы работы, а достижение максимального результата с учетом накопленного опыта и использования прогрессивных технологий. И как следствие, переход на новые принципы управ-



ления потребует организационных изменений.

**Рис. 1.** Система и подсистемы управления ВУЗом.

Одним из критических факторов в этом аспекте должна стать интенсификация информационного обмена внутри вуза, в том числе с учетом возможности участия одного подразделения в различных бизнес-процессах. В этой связи возникает задача построения корпоративной информационной системы вуза, основанной на принципах единства целей, процессного представления деятельности и достижения максимальной эффективности работы. Эта задача становится все более актуальной по мере увеличения объемов информации и потребностью в их рациональной обработке. Рост конкуренции во всех сегментах рынка, в том числе и рынка образовательных услуг, приводит к необходимости интеграции управленческой деятельности и информационных технологий, без которых становится немыслимым процветание организации даже в ближайшее десятилетие [3]. Таким образом, корректное и адекватное построение информационных моделей бизнес-процессов становится залогом успеха организации в будущем. Хорошо зарекомендовавшим себя инструментом моделирования являются ИАС ВУЗа. Использование приведенной системы в управлении позволит каждому сотруднику вуза представить себе глобальные и локальные цели вуза, свое место и связи в ходе своей работы. Применение предложенной системы будет способствовать упорядочиванию работы на всех уровнях служебной иерархии.

#### Источники и литература

1. Hammer M. and Champy J. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. – New York: HarperCollins, 1993.
2. Ойхман В.Г., Попов Э.В. Реинжиниринг бизнес-процессов. - М.: Финансы и статистика. - 1997, 396 с.
3. Гейтс Б. Бизнес со скоростью мысли. – М.: Изд-во Эксмо-пресс. Ч 2001., 480 с., илл.
4. Л.Г. Кулапин, С.Е. Ландсберг. Эффективность использования телекоммуникаций в ВУЗе в условиях ограниченных ресурсов. – С.Пб., Всероссийская научно-методическая конференция ТЕЛЕМАТИКА – 95, Тезисы докладов, 1995. – С. 58 – 61.
5. С.Е.Ландсберг, А.В.Геллер. Создание автоматизированной системы управления ВУЗом на базе локальной вычислительной сети компьютеров.– С.Пб., Всероссийская научно-методическая конференция Компьютерные технологии в высшем образовании, Тезисы докладов, 1994. – С. 64 – 69.
6. С.Е.Ландсберг, А.В.Геллер. Создание автоматизированной системы управления ВУЗом и управлением учебным процессом ВУЗа на базе локальной вычислительной сети компьютеров // ИТНО'95 - Тезисы докладов – Секция D Воронежский Государственный Университет, РЦ НИТ E-mail: [lse@vucnit.voronezh.su](mailto:lse@vucnit.voronezh.su)
7. Мазур И.И, Шапиро В.Д. Реструктуризация предприятий и компаний: Учеб. Пособие для вузов/ И.И. Мазур, В.Д. Шапиро; Под общ. ред И.И. Мазура. – М.: ЗАО «Экономика», 2001. – 456 с.

8. Система финансирования менеджмента высшего учебного заведения. / Под ред. д-ра экон. наук, проф. Ю.Г. Лысенко и д-ра экон. наук, проф. В.Н. Андриенко. – Донецк: ООО «Юго – Восток, Лтд.», 2004. – 602 с.
9. Балдин К.В., Воробьев С.Н., Уткин В.Б. Управленческие решения: Учебник. М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2005. – 496 с.

**Хатикова З.В.**

### **ХАРАКТЕРИСТИКА ИМИДЖБИЛДИНГА ТУРИСТСКОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

Туристские предприятия в борьбе за потребителя используют методы как ценовой, так и неценовой конкуренции. Однако, в настоящее время цена и качество услуги более не являются основными критериями потребительского выбора. Привлечение клиента осуществляется через воздействие на эмоциональные предпочтения, которые формируются на основе определенного запоминающегося образа. Создание и продвижение такого благоприятного запоминающегося образа лежит в основе имиджбилдинга туристского предприятия.

Согласно толковому словарю Вебстера имиджбилдинг – это искусственная имитация или преподнесение внешней формы какого-либо объекта или лица. Он является мысленным представлением о человеке, товаре или институте, целенаправленно формирующемся в массовом сознании с помощью PR, рекламы либо пропаганды [1].

В экономической литературе по проблемам маркетинга даются различные определения имиджбилдинга туристского предприятия.

По мнению Почепцова Г. Г., имиджбилдинг туристского предприятия – это формирование наиболее эффективной подачи сообщения, которая в состоянии обойти имеющиеся в каждом потенциальном клиенте туристского предприятия разнообразные фильтры [2].

В то время как Дурович А. П. считает, что имиджбилдинг туристского предприятия – это целенаправленно формируемый образ туристского предприятия, призванный оказать эмоционально-психологическое воздействие в целях популяризации, рекламы [3].

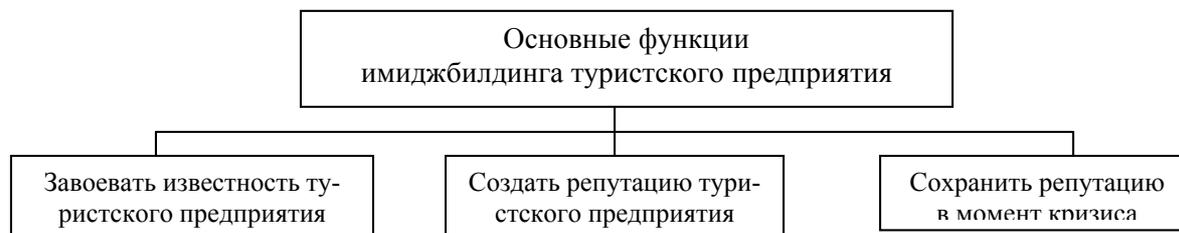
Высказывается и такое мнение, что имиджбилдинг туристского предприятия – это последовательный набор функциональных, эмоциональных и самовыразительных обещаний целевому потребителю, которые являются уникальными, значимыми и трудно имитируемыми [4].

Представляет интерес и определение имиджбилдинга туристского предприятия, данное Алешиной И. В.: это формирование представления об организации как субъекте туристского рынка, основными детерминантами которой выступают репутация, добросовестность/недобросовестность в осуществлении деятельности, а также деловая активность туристской организации [5].

Автор книги «Корпоративная культура» Спивак В.А. рекомендует следующее определение имиджбилдинга туристского предприятия: формируемый фактор доверия клиентов к туристскому предприятию и его услугам, фактор роста объемов продаж, кредитов, а, следовательно, и фактор процветания или упадка для туристского предприятия, его собственников и его работников [6].

Каждое из представленных определений имиджбилдинга туристского предприятия имеет свои достоинства и недостатки.

Для того, чтобы дать наиболее полное и развернутое определение рассмотрим функции имиджбилдинга туристского предприятия, в которых реализуется его роль и значение (рис. 1) [7]:



**Рис. 1.** Основные функции имиджбилдинга туристского предприятия

Рассмотрим содержание каждой функции имиджбилдинга туристского предприятия более подробно.

Базовая функция имиджбилдинга - завоевание известности туристского предприятия. Это действие из арсенала косвенной рекламы (всяческие контакты, которые поддерживаются предприятием с общественностью и СМИ), которые призваны распространить информацию о значительном событии, связанным с туристским предприятием.

Такие неординарные и интересные события являются привлекательными для СМИ, и это вызовет в прессе, на радио и телевидении упоминания, которые будут носить некоммерческий характер и способствовать большей известности туристского предприятия.

Не менее важным для туристского предприятия является завоевание репутации (имиджа). Это достаточно длительный и кропотливый процесс создания общественного мнения, отвечающего представлениям туристского предприятия о нем самом.

Частое и регулярное представление туристского предприятия будет способствовать созданию привлекательного и солидного образа. При этом для деятельности туристского предприятия наиболее эффектив-