

ционном режиме на динамическом уровне. Она предоставляет возможность пошагового решения задачи согласно определенным алгоритмам с отображением и визуализацией промежуточных и итоговых результатов.

Литература

1. Богун В.В. Реализация расчетных проектов при организации дистанционного

обучения математике // Компьютерные инструменты в образовании. 2011. № 6.

2. Богун В.В. Информационные особенности динамической системы мониторинга дистанционных учебных проектов // Ярославский педагогический вестник. 2011. № 3.
3. Богун В.В. Использование информационной динамической системы мониторинга дистанционных учебных проектов в обучении математике. Канцлер, 2010. 136 с.

Л.В. ДУКАНИЧ, профессор
С.В. КОРОБЕЙНИКОВА, доцент
Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Процессно-ориентированный подход в управлении бизнес-образованием: опыт применения

Сложившаяся система управления высшим и дополнительным профессиональным образованием, базирующаяся, как правило, на функциональном подходе, слабо соответствует новым задачам и условиям предоставления образовательных услуг — компетентностному подходу, обеспечению гибкости, мобильности, непрерывности процесса образования, а также принципам самофинансирования. Особенно острым последнее условие является для бизнес-школ, в большинстве своем функционирующих на коммерческой основе. Внедрение в практику управления образовательным процессом современного процессно-ориентированного подхода обеспечивает ряд несомненных преимуществ. В настоящей статье представлен опыт применения данного подхода в одной из ведущих отечественных бизнес-школ — те преимущества и проблемы, которые сопровождали его разработку и внедрение.

Ключевые слова: *процессно-ориентированный подход, функциональный подход в управлении; бизнес-школа; бизнес-направления; бизнес-процесс, основные бизнес-процессы, обеспечивающие бизнес-процессы; цели и владельцы бизнес-процессов; матрица ответственности*

Ориентация современной образовательной системы на результативность (овладение набором компетенций), мобильность, гибкость и непрерывность требует не только переосмысления целей и задач, стоящих перед ней, но и изменений в структуре и методах управления образовательным процессом. В данной статье речь пойдет об относительно новом для России виде образовательных услуг — бизнес-образовании, реализуемом в рамках системы послевузовского образования, в том числе в бизнес-

школах, главным назначением которых является подготовка высококвалифицированных кадров для сферы управления бизнесом. Для них особенно актуально применение современных подходов к управлению своей деятельностью, позволяющих наиболее эффективно использовать имеющиеся кадровые и финансовые ресурсы, обеспечивать, наряду с высоким качеством предоставляемых образовательных услуг, достаточную с позиций самофинансирования прибыльность.

В настоящее время в менеджменте наиболее прогрессивным признан *процессный подход к управлению*, согласно которому оно рассматривается как непрерывная серия взаимосвязанных управленческих процессов. Эффективность данного подхода подтверждается многими зарубежными и отечественными специалистами [1–3]. Однако в управлении российскими образовательными учреждениями до сих пор применяется практически повсеместно функциональный подход, не обеспечивающий, на наш взгляд, должной гибкости, результативности и качества в условиях перехода к новой образовательной модели.

Итак, при процессном подходе объектом управления выступают процессы, которые могут проходить через несколько или даже все подразделения образовательной организации или ее структурного подразделения (бизнес-школу, факультет и др.), ориентируя их на конечный результат – овладение обучаемыми набором компетенций и навыков, определенных стандартами обучения. Значимым преимуществом данного подхода является то, что для каждого процесса должен быть назначен его владелец и определена цель, степень достижения которой рассматривается в качестве критерия эффективности процесса. Владелец несет личную ответственность за исполнение цели, что существенно с позиций решения задачи повышения качества образования. Через реализацию совокупности целей процессов достигаются цели отдельной программы и всей организации.

Хорошо ложится на специфику управления образовательной деятельностью и введенное М. Портером деление процессов на: 1) основные, связанные непосредственно оказанием услуги, в нашем случае – образовательной; 2) обеспечивающие, посредством которых осуществляется поддержка основных процессов (логистика, информационное обеспечение и т.п.); 3) управленческие (установление целей и фор-

мирование условий для их достижения). Основные процессы создают добавочную стоимость продукта, сам продукт (услугу), формируют результат и потребительские качества, нацелены на получение коммерческого результата. Обеспечивающие процессы являются своего рода поставщиками основных процессов и формируют инфраструктуру организации [4]. Так, основными процессами в образовательных структурах являются проектирование, разработка и реализация образовательных программ (направлений), прием обучающихся, научные исследования и разработки и др.

Процессно-ориентированный подход реализуется в несколько этапов: 1) выделение бизнес-направлений организации с обозначением составляющих их бизнес-процессов; 2) построение дерева бизнес-процессов; 3) описание структур, реализующих бизнес-процессы; 4) оценка и выбор бизнес-процессов для их последующего детального описания, анализа и оптимизации (это касается прежде всего ключевых бизнес-процессов или процессов, которые признаны узкими местами); 5) обработка и формирование на их основе наборов руководящих документов и блок-схем бизнес-процессов с выделением информационных потоков [4; 5].

Выделение бизнес-направлений организации проводится в разрезе видов продукции и (или) услуг, которые она производит и реализует на внешнем рынке. Фиксация бизнес-направлений деятельности позволяет структурировать бизнес-процессы организации, что и осуществляется на втором этапе. В качестве примера приведем перечень бизнес-направлений (в части оказания образовательных услуг), который характерен для одной из ведущих российских бизнес-школ: программы MBA с детализацией по направлениям (Евро-менеджмент, Коммерция и др.) и формам реализации (очно-заочная, модульная, выходного дня, дистанционная); программа «Доктор делового администрирования» (DBA); программа перепод-

готовки кадров; корпоративные программы; краткосрочные семинары и тренинги.

Важным звеном в реализации подхода является определение и описание ключевых «заинтересованных сторон» (ЗС) каждого бизнес-направления (а затем и бизнес-процесса), к которым относятся: клиенты, поставщики услуг для бизнес-направления, партнеры, государственные структуры разного уровня, средства массовой информации и др.

Затем устанавливаются основные и вспомогательные процессы, лежащие соответственно в области основной или обеспечивающей деятельности. При описании процессов вначале каждому из них дается наименование, отражающее их суть, затем для каждого из них обозначается «начало и конец» и назначается владелец. Далее осуществляется описание окружения бизнес-процесса (совокупность его входов и выходов) с указанием «поставщиков» и «клиентов». Первичный вход – это вход, инициирующий начало процесса. Первичный выход – это основной результат, ради которого существует каждый бизнес-процесс. После описания окружения бизнес-процесса осуществляется описание (вертикальное и горизонтальное) его внутренней структуры. При вертикальном описании отражаются работы (действия), из которых бизнес-процесс состоит. На этапе горизонтального описания описываются взаимодействия между работами, включая материальные и информационные потоки. В настоящее время существует несколько десятков подходов, или стандартов, описания бизнес-процессов – ARIS, IDEF0, DFD и WFD и др. [2].

Каждый процесс при необходимости может быть детализирован, т.е. поделен на подпроцессы. Так, например, для бизнес-процесса «Набор слушателей», который является одним из центральных и одновременно универсальным процессом для всех бизнес-направлений рассматриваемой бизнес-школы, были выделены следующие

подпроцессы: 1) обсуждение и принятие решения о дате набора группы, стоимости программы, количестве слушателей, обеспечивающем ее рентабельность; 2) информирование отдела маркетинга о размещении рекламы; 3) получение заявок и подготовка документов для оформления слушателей на программу; 4) прием документов; 5) оформление договора со слушателями о предоставлении образовательных услуг; 6) окончательное формирование группы слушателей.

В качестве иллюстрации далее представлено описание одного из обеспечивающих бизнес-процессов («Подбор и наем персонала»), выполненного в ходе реинжиниринга системы управления нашей бизнес-школы в соответствии с ранее описанными правилами. Цель данного бизнес-процесса – повышение эффективности процесса отбора и приема на работу персонала с позиций его соответствия задачам и обязанностям, определенным исходя из общей цели. Назначение процесса заключается в обеспечении школы квалифицированным персоналом, закрытии вакансий штатного расписания с учетом особенностей деятельности данной образовательной структуры. Окружение бизнес-процесса составляют входы и выходы, а также поставщики и клиенты процесса. Выделено две границы бизнес-процесса: начало – поступление запроса от профильного подразделения и окончание – направление сотрудника на рабочее место (табл. 1, 2).

В результате дальнейшей детализации данного бизнес-процесса в качестве подпроцессов были выделены: 1) поступление запроса о наличии вакантного места в структурном подразделении с перечислением требований к соискателю; 2) размещение информации о наличии вакансии в различных источниках: на веб-сайте бизнес-школы, веб-сайтах по поиску работы, в газетах и у кадровых агентств; 3) первичный отбор на основе анализа резюме и другой информации о кандидате; 4) про-

Таблица 1

Входы и поставщики бизнес-процесса «Подбор и прием персонала»

Первичные входы	Первичные поставщики
Запрос о наличии вакансии	Структурное подразделение
Вторичные входы	Вторичные поставщики
Соискатель	Рынок труда
Резюме	Соискатель, кадровое агентство, служба занятости
Контакт с соискателем	Заместитель декана школы

Таблица 2

Выходы и клиенты бизнес-процесса «Подбор и прием персонала»

Первичные выходы	Первичные клиенты
Заполненная вакансия	Структурное подразделение
Вторичные выходы	Вторичные клиенты
Приказ, трудовая книжка, личное дело	Кадровый архив
Информация об отказе	Соискатель
Объявление о вакансии	СМИ

ведение собеседования с кандидатами; 5) вторичный отбор; 6) оформление трудовых отношений.

Далее технологией подхода предполагается составление и анализ диаграммы окружения бизнес-процесса, которая иллюстрирует движение входов, поставщиков, выходов и клиентов процесса в их взаимосвязи. Следующий шаг – описание функциональной структуры бизнес-процесса, которая детально определяет все действия, из которых он должен состоять, в порядке очередности их выполнения. Затем рассматривается движение потоков объектов бизнес-процесса, представленное информационными потоками на разных носителях (в бумажном виде, на электронном носителе, в устной форме). Приведем в качестве примера структуру потоков объектов данного бизнес-процесса (табл. 3).

Завершающим этапом описания бизнес-процесса является построение его схемы.

Схематическая иллюстрация процесса позволяет наглядно увидеть всю совокупность выполняемых действий с учетом альтернатив решений.

Реализация процессного подхода позволяет представить функционирование образовательной структуры в виде системы последовательных, целенаправленных и, что также немаловажно, регламентированных видов деятельности, в которой посредством управляющего воздействия и с помощью ресурсов входы процесса преобразуются в результаты процесса (выходы), представляющие ценность для потребителей образовательных услуг.

После проведения данной процедуры происходят качественные изменения в процессах управления бизнес-школой. К ним можно отнести следующие:

- одновременно с сохранением простоты процессов происходит объединение нескольких должностей в одну, что позво-

Таблица 3

Структура потоков объектов бизнес-процесса «Подбор и прием персонала»

Информация на бумажном носителе (документы)	Устная информация	Информация на электронном носителе
Запрос Представление Резюме соискателя на бумажном носителе Приказ, трудовая книжка Решение декана школы о приеме	Запрос к соискателю Телефонный звонок Устные комментарии Информация об отказе Контакт с соискателем	Объявления о вакансии Резюме в электронной версии

ляет сократить издержки как на оплату труда, так и на оборудование рабочего места сотрудника;

- происходит увеличение скорости выполнения процесса, снижение количества ошибок, задержек и переделок;
- у персонала формируется мотивация к улучшению качества выполняемых заданий вместе с сокращением издержек, что снижает потребность в контроле и, соответственно, уменьшает накладные расходы;
- происходит горизонтальное и вертикальное сжатие процесса за счет принятия работниками самостоятельных решений;
- отказ от строгой линейности в пользу естественного порядка выполнения процессов приводит к существенному ускорению всего управленческого процесса;
- отказ от стандартизации;
- сокращение числа сверок между подразделениями;
- сосредоточение процесса в руках одного сотрудника, что способствует улучшению качества обслуживания, повышает потребительскую лояльность клиента и имидж программы.

Применение процессного подхода позволяет решить еще одну перспективную задачу – автоматизацию и активное внедрение интернет-технологий в организацию управления как основными образовательными, так и вспомогательными бизнес-процессами в этой сфере. В условиях процесс-

ного управления привлекательно выглядит перспектива передачи отдельных элементов бизнес-процессов внешним контрагентам на принципах аутсорсинга и краудсорсинга. Заранее определив параметры бизнес-процессов, влияющие на их ценность для потребителя, можно привлекать на конкурсной основе практически неограниченное количество исполнителей и дистанционно контролировать их. Такими направлениями могут стать: процессы кредитования слушателей различными финансовыми организациями, формирование контингента слушателей с привлечением кадровых агентств, а также привлечение профессорско-преподавательского состава из различных стран мира.

Литература

1. Бизнес-образование: специфика, программы, технологии, организация / Под общ. ред. С.Р. Филоновича. М.: Изд. дом ГУ ВШЭ, 2004.
2. Ермакова С.Э. Управление бизнес-процессами в медицинской организации. М.: МАКС Пресс, 2009.
3. Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг бизнеса. Манифест революции в бизнесе. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2007.
4. Портер М. Конкуренция. Киев: Вильямс, 2001.
5. Ковалев С.М. Бизнес-процессы, основные стандарты их описания // Справочник экономиста. 2006. № 11.

