

**ВОПРОСЫ ВНЕДРЕНИЯ ПРОЦЕССНОГО УПРАВЛЕНИЯ
В ПРАКТИКУ ВЫСШИХ УЧЕБНЫХ ЗАВЕДЕНИЙ
ТЕКСТИЛЬНОЙ ОТРАСЛИ**

**ISSUES OF IMPLEMENTATION OF PROCESS MANAGEMENT
IN PRACTICE OF HIGHER EDUCATIONAL INSTITUTIONS
OF TEXTILE INDUSTRY**

А.Л. АБАЕВ, Т.П. МАСЛЕВИЧ, Н.Б. САФРОНОВА

A.L. ABAEV, T.P. MASLEVICH, N.B. SAFRONOVA

**(Российская академия народного хозяйства и государственной службы
при Президенте Российской Федерации,
Российский государственный гуманитарный университет)**

**(Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (RANEPA),
Russian State University for the Humanities (RSUH))**

E-mail: alan_abaev@mail.ru, maslevich@ranepa.ru, safronova@ranepa.ru

Управление предприятием по системе бизнес-процессов является актуальной тенденцией в практике управления современной организацией, повышающей уровень ее конкурентоспособности, в том числе за счет своевременной реакции на запросы внешней среды. Внедрение процессного управления в практику высших учебных заведений текстильной отрасли в настоящее время не получило широкого распространения по ряду причин. Вопросы необходимости и возможности перехода на бизнес-процессное управление, условия и предпосылки перехода, а также преимущества осуществления этой деятельности исследованы авторами в данной статье.

The management of an enterprise by a business process system is an actual trend in the practice of managing a modern organization, increasing its level of competitiveness, including through timely response to requests from the external environment. The introduction of process management in the practice of higher education institutions of the textile industry is not currently widely used for a number of reasons. The questions of the necessity and possibility of transition to business - process management, the conditions and prerequisites of the transition, as well as the advantages of this activity, are investigated by the authors in this article.

Ключевые слова: управление бизнес-процессами, процессный подход, управление по бизнес-процессам, иерархия бизнес-процессов, система менеджмента качества, высшие учебные заведения, текстильная отрасль.

Keywords: business process management, process approach, business process hierarchy, quality management system, higher education institutions, textile industry.

Создание эффективной модели управления предприятием в современных рыночных условиях осуществляется на основе идентификации, анализа, оптимизации и постоянного реинжиниринга бизнес-процессов, обес-

печивающих производственную и коммерческую деятельность. Автоматизация бизнес-процессов позволяет организации снизить операционные затраты, унифицировать процессы, стандартизировать производственные опе-

рации, минимизировать возможные риски ведения хозяйственной деятельности.

Основной целью внедрения процессного подхода в практику управления современным предприятием является выстраивание взаимоотношений с потребителем продукции (работ, услуг) организации, обеспечение своевременной реакции на запросы потребителей, удовлетворение их потребностей и тем самым повышение уровня конкурентоспособности бизнеса. Управление бизнес-процессами предприятия предполагает переход от "ручного" управления деятельностью к внедрению регламентированного порядка исполнения операций, возможности делегирования полномочий, повышение уровня ответственности исполнителя за итоговый результат труда. Процессный подход позволяет организации определить свои ключевые процессы в цепочке создания ценности, выявить "узкие" места в деятельности, своевременно осуществить процесс изменения, перестройки и реинжиниринга бизнеса. Внедрение процессного подхода является необходимым условием сертификации предприятия по системе менеджмента качества в соответствии со стандартом ГОСТ Р ИСО 9001–2015 [1].

Внедрение процессного подхода к управлению в организациях высшего образования в настоящее время не является достаточно распространенной практикой. В то же время присоединение России к Болонской декларации и интеграция российской системы образования в болонский процесс должно стимулировать российские учреждения образования к совершенствованию системы управления. Необходимость перестройки и реинжиниринга процессов вуза обусловлена в том числе и необходимостью повышения мобильности образовательного процесса как для обучающихся, так и для профессорско-преподавательского состава. Эта задача должна быть решена за счет формирования индивидуальной программы обучения студентов, следовательно, потребуется реструктуризация и перестройка бизнес-процессов. В этих условиях необходимо будет осуществить переход от "линейной" системы организации учебного процесса, в рамках которой все обучающиеся находятся в рамках единой программы обучения, к "не-

линейной" форме, в рамках которой для каждого учащегося должен составляться индивидуальный план, состоящий как из обязательных для обучения дисциплин, так и дисциплин по выбору. Для решения данной задачи действия по организации и управлению образовательным процессом должны быть осуществлены в рамках процессного управления [2].

Переход к управлению вузом по системе процессов требует предварительной работы по идентификации, анализу и описанию бизнес-процессов как на высшем уровне управления (бизнес-единицей в целом), так и на уровне структурного подразделения. Деятельность образовательного заведения можно представить как набор бизнес-процессов, обеспечивающих предоставление клиентам образовательных услуг. Следует учитывать, что современные требования к образовательному процессу, представленные федеральными государственными стандартами, привели к возрастанию объема учебно-методической деятельности, требующей значительных временных и ресурсных затрат, с одной стороны, а с другой – необходимости выстраивания цепочки создания ценности с соблюдением всех норм и правил по обеспечению результативности деятельности. Исходя из этого, переход на процессное управление является закономерным и необходимым этапом совершенствования системы управления современным вузом.

Для описания бизнес-процессов образовательной организации может быть использован инструментарий, аналогичный тому, который сегодня используется в практике управления современным предприятием [2]. Возможность описания процессов вуза в стандарте Business Process Model and Notation (BPMN) представлена в ряде работ современных авторов, исследующих процессы высшей школы [3], [4]. Показателями результативности процессов образовательного учреждения могут стать показатели оптимизации ресурсных и временных затрат на исполнение процесса, показатели трудоемкости, показатели соответствия документации требованиям регулирующих органов и прочие.

В настоящее время в ряде российских вузов осуществлена практика перехода к сис-

теме управления образовательной деятельностью на основе бизнес-процессного подхода [5]. Однако внедрение процессного управления в вузе встречает ряд сложностей. Основным препятствием к внедрению является, на наш взгляд, преобладание традиционных схем управления в большинстве областей деятельности, отсутствие четких стандартов в исполнении большинства операций, в значительной степени влияние человеческого фактора в процессе принятия решений, а также относительно низкий уровень информационного обеспечения вузов. В то же время потребность бизнеса в квалифицированных кадрах, необходимость организации сотрудничества с работодателями в процессе обучения студентов и слушателей, обеспечение своевременной реакции на запросы из бизнес-среды ставят перед учреждениями образования требования внедрения системы управления по бизнес-процессам. Возможность применения процессного подхода в управлении деятельностью образовательной организации обеспечивается в том числе следующими предпосылками:

- повседневным исполнением сотрудниками вуза значительного числа стандартных операций, регламентированных документами, как в образовательном процессе, так и при осуществлении административно-хозяйственной деятельности;

- наличием документов, регламентирующих деятельность предприятия со стороны регламентирующих, надзорных органов, а также внутренних регламентов самой организации;

- наличием рутинных операций, исполнение которых связано со значительными затратами человеческих и временных ресурсов.

Система менеджмента качества организации регламентирует идентификацию бизнес-процессов организации по основным блокам хозяйственной деятельности, которыми в общем случае являются – процессы жизненного цикла продукции, процессы обеспечения ресурсами, процессы управления и процессы измерения и анализа результатов деятельности. С целью декомпозиции бизнес-процессов выделим укрупненные группы процессов, соответствующих специфике деятельности предприятия сферы образования. Такими блоками бизнес-процессов (или процес-

сов верхнего уровня иерархии) являются: Управление процессом обучения студентов и слушателей, Управление процессом ведения научно-исследовательской работы, Управление административно-хозяйственной деятельностью, Управление финансовыми активами, Управление процессом организации деятельности.

Каждый блок процессов, в свою очередь, должен содержать бизнес-процессы (процессы второго уровня иерархии), согласно которым обеспечивается деятельность каждого блока.

Бизнес-процессы второго и последующего уровня требуют дальнейшей идентификации, анализа, описания порядка исполнения работ, стандартизации и последующей оптимизации [6]. Следует обратить внимание, что большинство из указанных бизнес-процессов, на наш взгляд, не являются уникальными с точки зрения исполнения процедур, однако требуют значительных затрат временных и человеческих ресурсов ввиду индивидуальных особенностей исполнения и возможных временных ограничений. Следовательно, регламентация деятельности в рамках стандарта исполнения бизнес-процессов должна способствовать решению следующих задач организации:

- снижение временных затрат на исполнение различного вида работ;

- снижение операционных затрат на исполнение;

- снижение числа ошибок и исправлений, возникающих вследствие влияния "человеческого фактора";

- высвобождение времени руководителя организационной структуры, принимающего участие в исполнении практически любого процесса при отсутствии регламентации деятельности в рамках процессного управления;

- повышение ответственности исполнителя за результаты работы.

Очевидно, что отдельные процессы, исполнение которых требует значительного числа процедурных согласований, отметок об исполнении, технически несложных стандартных процедур, могут быть автоматизированы, что приведет к высвобождению как людских ресурсов, так и сократит временные затраты на исполнение.

Процессное управление образовательной организацией может быть внедрено при соблюдении ряда условий. Основным условием внедрения является позиция руководства по вопросу стандартизации и регламентации деятельности по всем направлениям осуществления работ. Решение о внедрении должно быть принято на уровне руководства организацией и охватывать все направления деятельности вуза, в качестве примера можно сослаться на опыт РАНХиГС, проанализированный в [7].

Также одним из ключевых условий внедрения процессного управления в практику образовательной организации является возможность обеспечения контроля за исполнением процесса. На предприятиях бизнеса это обеспечивается в том числе внедрением системы мотивации персонала по ключевым показателям эффективности. В практике вуза также должна быть разработана аналогичная система мотивации персонала. Ключевыми показателями эффективности исполнения бизнес-процесса могут стать контроль за соблюдением регламента с возможностью использовать систему штрафных санкций за нарушение порядка исполнения работ, срочность исполнения процесса, соответствие исходящей документации и пр.

Залогом успешного внедрения процессного подхода является уровень обеспеченности организации информационными технологиями, наличием ИТ – систем, соответствующих современному уровню развития, на всех этапах исполнения работ как при реализации учебного процесса, так и по прочим операциям хозяйственной деятельности.

Следует также отметить, что переход на процессное управление требует исполнения значительного объема подготовительной работы по идентификации, формализации, стандартизации процессов, исполнение которой обеспечивается квалифицированными специалистами с привлечением определенного количества финансовых средств организации и временных затрат.

Внедрение процессного подхода в практику управления организацией высшего образования также должно способствовать повышению уровня ее конкурентоспособности за счет следующих факторов:

- обеспечение своевременного реагирования организации на изменение внешней среды деятельности;
- постоянный мониторинг и совершенствование бизнес-процессов на основании оценки деятельности организации потребителями услуг и внешними регуляторами;
- возможности управлять бизнес-процессами организации с позиции добавления ими ценности в общий показатель результативности бизнеса;
- внедрения в практику управления бизнес-процессами по ключевым показателям эффективности с целью стимулирования потенциала центров финансовой отчетности и сотрудников организации.

ВЫВОДЫ

Таким образом следствием внедрения практики управления образовательной организацией по системе бизнес-процессов должно стать не только повышение общего уровня управляемости организацией, но и совершенствование качества предоставляемых услуг, их соответствие потребностям современного предприятия.

ЛИТЕРАТУРА

1. ГОСТ Р ИСО 9001–2015. Системы менеджмента качества. Требования.
2. *Кожевникова Н.Ю.* Влияние болонского процесса на преобразование учебных бизнес-процессов и распределение ресурсов вуза // Изв. Волгоградского гос. технич. ун-та. – 2010, том 9, № 1 (71). С.98...102.
3. *Маслевич Т.П., Рогожина Н.Н.* Практические вопросы внедрения процессного управления и идентификации бизнес-процессов предприятия // Механизация строительства. – 2014, №9 (843). С.58...61.
4. *Мирошниченко И.И.* Применение нотации BPMN при моделировании бизнес-процессов формирования учебно-методического обеспечения вуза // ООО "АР – Консалт". – М., 2017, №3-1(18). С.124...128.
5. Оптимизация управления высшим учебным заведением на основе процессного подхода. Статья на сайте Группы компаний "Современные технологии управления" [Электронный ресурс], URL: http://www.businessstudio.ru/articles/article/optimizatsiya_upravleniya_vysshim_uchebnym_zavedeniya (дата обращения 28.05.2018).
6. *Осипова О.С., Сахарова Н.В.* Оптимизация бизнес-процессов как устойчивое развитие современного университета // Юрист вуза. – 2017, №6. С.20...33.
7. *Kosareva E., Safronova N.* Continuing Education for Managers as the Basis of Innovation Economy (Expe-

rience of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration) // Serbian Journal of Management. – № 11(1), 2016. P.129...140.

REFERENCES

1. GOST R ISO 9001–2015. Sistemy menedzhmenta kachestva. Trebovaniya.

2. Kozhevnikova N.Yu. Vliyaniye bolonskogo protsesssa na preobrazovaniye uchebnykh biznes-protsessov i raspredeleniye resursov vuza // Izv. Volgogradskogo gos. tekhnich. un-ta. – 2010, tom 9, № 1 (71). S. 98...102.

3. Maslevich T.P., Rogozhina N.N. Prakticheskie voprosy vnedreniya protsessnogo upravleniya i identifikatsii biznes-protsessov predpriyatiya // Mekhanizatsiya stroitel'stva. – 2014, №9 (843). S.58...61.

4. Miroshnichenko I.I. Primeneniye notatsii BPMN pri modelirovaniy biznes-protsessov formirovaniya uchebno-metodicheskogo obespecheniya vuza // OOO "AR – Konsalt". – M., 2017, №3-1(18). S.124...128.

5. Optimizatsiya upravleniya vysshim uchebnym zavedeniem na osnove protsessnogo podkhoda. Stat'ya na sayte Gruppy kompaniy "Sovremennyye tekhnologii upravleniya" [Elektronnyy resurs], URL: http://www.business-studio.ru/articles/article/optimizatsiya_upravleniya_vysshim_uchebnym_zaveden/ (data obrashcheniya 28.05.2018).

6. Osipova O.S., Sakharova N.V. Optimizatsiya biznes-protsessov kak ustoychivoe razvitiye sovremennogo universiteta // Yurist vuza. – 2017, №6. S. 20...33.

7. Kosareva E., Safronova N. Continuing Education for Managers as the Basis of Innovation Economy (Experience of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration) // Serbian Journal of Management. – № 11(1), 2016. P.129...140.

Рекомендована кафедрой экономики и управления в строительстве НИМГСУ. Поступила 14.01.19.