

**БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УСЛУГ
В УСЛОВИЯХ МОДЕРНИЗАЦИИ ЭКОНОМИКИ
И НОВЫХ ВЫЗОВОВ**

ГОЛОВИНА Татьяна Александровна, доктор экономических наук, профессор, зав. кафедрой менеджмента и управления персоналом, Среднерусский институт управления – филиал, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, адрес: 302028, г. Орёл, бульвар Победы, 5а, e-mail: golovina_t78@mail.ru, AuthorID: 668272

ОСТРОУХОВА Дарья Константиновна, аспирант кафедры менеджмента и управления персоналом, Среднерусский институт управления – филиал, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, адрес: 302028, г. Орёл, бульвар Победы, 5а, e-mail: ostroukhova1995@mail.ru, AuthorID: 1019039

Аннотация. Цель исследования – раскрытие концепции процессного подхода для повышения качества образовательных услуг системы высшего образования на основе выделения особенностей менеджмента высших учебных заведений и рынка образовательных услуг в современных условиях экономики. Конкурентность образовательных услуг проявляется в ориентированности образовательных организаций на будущее состояние рынка труда.

Предметом исследования являются бизнес-процессы образовательных услуг **высших учебных заведений**. Методология исследования: теоретико-методической базой исследования стали труды российских и зарубежных ученых, посвященные вопросам развития управления системой высшего образования, а также применению процессного подхода к управленческим решениям, направленным на повышение качества образовательных услуг.

Результаты исследования: определена роль системы высшего образования в формировании и развитии человеческого капитала, выделены современные вызовы для высших учебных заведений. Аргументированно обоснована целесообразность применения процессного подхода к управлению образовательными услугами. Предложены ключевые принципы к выделению бизнес-процессов образовательных услуг и организационно-управленческие мероприятия по их оптимизации и повышению эффективности функционирования.

Ключевые слова: бизнес-процессы, образовательная услуга, процессное управление, высшее образование, высшие учебные заведения.

Цит. Головина Т.А., Остроухова Д.К. Бизнес-процессы образовательных услуг в условиях модернизации экономики и новых вызовов//Среднерусский вестник общественных наук. – 2022. – Том 17. – №3. – С.184–210.

**BUSINESS PROCESSES OF EDUCATIONAL SERVICES IN THE
CONTEXT OF ECONOMIC MODERNIZATION AND NEW CHALLENGES**

GOLOVINA T.A., Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Management and Personnel Management, Central Russian Institute of Management - branch of RANEPA (Russian Federation, Orel), e-mail: golovina_t78@mail.ru
AuthorID (РИНЦ): 668272

OSTROUKHOVA D.K., Postgraduate student at the Department of Management and Personnel Management, Central Russian Institute of Management - branch of RANEPA (Russian Federation, Orel), e-mail: ostroukhova1995@mail.ru

Abstract. The purpose of the article is to reveal the concept of process approach to improve the quality of educational services of Higher Education System on the basis of highlighting the features of management of Higher Education institutions and the market of educational services in modern economic conditions. The article proves that currently the educational sphere is being formed very actively. It is stressed that the demands of society on the quality of education are increasing, learning technologies are constantly changing and being updated, innovations are emerging, and competitive rivalry between educational organizations is intensifying. The authors draw attention to the fact that it leads to the search for new effective ways to increase the competitiveness of educational organizations. The competitiveness of educational services is manifested in the orientation of educational organizations to the future state of the labor market. Much attention is given to business processes of educational services of higher educational institutions. The theoretical and methodological basis of the research are the works of Russian and foreign scientists devoted to the development of management of the higher education system, as well as the application of a process approach to management decisions aimed at improving the quality of educational services.

As a result, the authors determine the role of the Higher Education System in the formation and development of human capital and modern challenges for Higher Education institutions. The expediency of applying a process approach to the management of educational services is reasoned. The key principles for the allocation of business processes of educational services and organizational and managerial measures to optimize them and improve the efficiency of functioning are proposed.

Keywords: Business processes, educational service, process management, higher education, higher education institutions.

For citations: Golovina, T.A., Ostroukhova, D.K. (2022) *Business processes of educational services in the context of economic modernization and new challenges*// *Central Russian Journal of Social Sciences*. – Volume 17, Issue 3. – P.184– 210

ВВЕДЕНИЕ

Важнейшим актуальным вызовом времени является развитие высшего образования, без которого невозможно представить развитие социума в целом. По экспертной оценке отечественных и зарубежных учёных, инвестиции в образование являются одним из драйверов будущего экономического развития любого государства. Без стимулирования развития системы образования достаточно сложно добиться повышения экономической конкурентоспособности.

Более того, процесс глобализации образования привел к тому, что образование и общество очень тесно интегрированы между собой. Сегодня сложно рассуждать о развитии образования отдельно от развития общества в целом. В связи с этим развитие образования становится актуальным не только с позиции развития образования как системы или отдельного индивидуума, но и приобретает масштабы глобальной задачи, способствующей развитию всего социума.

В последние десятилетия в системе образования очевидно наблюдаются следующие тенденции: во-первых, сосуществование процессов «функционирование» и «развитие», во-вторых, совершенствование образовательных организаций благодаря внедрению разнонаправленных изменений (новшеств). Об этом свидетельствуют результаты научных исследований, представленные в работах В. В. Воробьёвой, Е. Е. Егоршина, А. М. Соломатина и других [8]. Указанные авторами тренды находят свое отражение в разных видах образовательных систем и могут наблюдаться и в школах, и в колледжах, и в вузах. Более того, по мнению специалистов, нахождение организации в любой стадии функционирования и (или) развития зависит только от субъективной позиции руководителя организации и управленческой команды.

К вызовам для высших учебных заведений в современных условиях следует отнести:

- вызовы, ориентированные на развитие человеческого капитала, усиление субъектности участников системы высшего образования. Целесообразно разработать и реализовать современные программы профессионального педагогического образования с усиленной практической компонентой, а также смоделировать систему методического сопровождения молодых педагогов на местах, запустить программы стажировок и наставничества в лучших образовательных организациях, что будет способствовать развитию педагогических кадров. Для реализации серьёзных системных изменений потребуется переподготовка не только педагогических кадров учреждений образования, но и их управленческих команд;

- вызовы, связанные с цифровизацией образования сегодня актуальны не только для системы высшего образования – их диктуют происходящие процессы цифровизации общественно-экономической, социальной сфер, повседневной жизни. Задача системы высшего образования в реализации ответа на данный вызов состоит в том, чтобы инструменты цифровизации способствовали не только повышению производительности и «интеллектуализации» труда, но и началу цифровой эпохи для всей российской экономики;

- интеграционные вызовы требуют выстраивания новых взаимодействий с разными участниками образовательных отношений, в первую очередь с работодателями, благодаря созданию интеграционных комплексов (сетей) и системных взаимодействий, способных повышать качество подготовки, усиливать практикоориентированность высшего образования, конкурентоспособность на рынке труда подготовленных специалистов. Именно процессы интеграции образовательных организаций с работодателями становятся особенно актуальными в свете намеченных тенденций развития системы высшего образования.

Учитывая актуальные вызовы времени, национальная политика уровня высшего образования должна предусматривать меры, направленные на развитие и повышение качества образования (подготовки), повышение конкурентоспособности системы образовательных услуг.

Для обеспечения конкурентоспособности на рынке образовательных услуг, а также для подготовки квалифицированных кадров современным высшим заведениям необходимо внедрять новые технологии, нацеленные на поддержку и развитие образовательного процесса.

Для поддержания эффективности работы вуза необходимо постоянно совершенствовать бизнес-процессы, протекающие в его структурных подразделениях. Существует много причин, внутренних и внешних, которые сделали необходимым совершенствование бизнес-процессов в вузе. Одной из таких причин является постепенное снижение со временем уровня показателей процессов образовательных услуг. Поскольку Министерство науки и высшего образования Российской Федерации постоянно обновляет требования к работе высших учебных заведений, для поддержания текущих стандартов и требований вузу необходимо проводить некоторый объем работ по обслуживанию и улучшению бизнес-процессов.

Вопросам управления образовательным процессом посвящены ра-

боты Р. М. Юсупова, А. А. Мусаева, О. В. Дружининой, О. Н. Масиной, В. П. Заболотского, А. Ю. Уварова, Д. А. Новикова, А. Л. Шестакова, О. В. Логиновского, П. А. Мирошиной, Н. В. Молотковой, А. Н. Стася и др. [9, 10].

Использование программно-целевого, стратегического и других инновационных методов и подходов к управлению образовательной организацией, их влияние на развитие образовательной организации изучали Е. П. Белан, М. С. Васильева, Т. В. Горбунова, И. В. Кольчик, Е. С. Малиновский, С. Г. Марфин, З. Г. Найдёнова, Г. Ю. Пешкова, Г. Н. Прозументова, Е. В. Суханова [1, 2].

Для России актуально комплексное осмысление глобальных тенденций и собственно российского сегмента высшего образования. Продолжаются поиски способов вхождения в мировое образовательное пространство с учетом своей национально-региональной специфики и повышения конкурентоспособности отечественных вузов в контексте стратегического академического лидерства.

В середине XX в. в западных странах возникла новая социокультурная ситуация, которая начала менять модель университетского образования, что отмечено А. Вебером в работе «Университет и историческая ситуация» [3].

С наступлением эпохи массовизации западный университет разрастается в огромную организацию, сильно отличающуюся от «идеальной» модели В. Гумбольдта, – предпринимательский университет. Из университета уходит воспитание.

Трансформация классической модели была связана с ориентацией на массовое производство знаний; переходом науки в ранг профессий; с тем, что миссией университета становится производство среднего человека, профессионала, необязательно занимающегося наукой (Х. Ортега-и-Гассет).

М. Троу показал, что элитное образование сменяется массовым и универсальным.

Й. Г. Виссема говорит о кризисе модели университета, возникшего в посленаполеоновский период, и что университеты подвергаются фундаментальной трансформации и беспрецедентному переходу к «третьей модели» университета под воздействием таких факторов, как поиск альтернативных источников финансирования, глобализация, рост коммерциализации университетов, изменение форм науки в сторону междисциплинарности и трансдисциплинарности, взрывной рост числа студентов.

Высшее образование стало частью знаниевой экономики. Акаде-

мический капитализм и концепция предпринимательского университета стали ключевой основой стратегии высшего образования и науки на Западе, по мнению Ш. Слотера, Л. Лесли. На уровне высшего образования существует «новый менеджериализм», который применяет язык и логику рынка для контроля за деятельностью и результатами академических подразделений.

Суть концепции предпринимательского университета Б. Кларка, пришедшего на смену исследовательскому, в том, что в его основу положена идея «предприятия», осваивающего новые практики, инновации, которые могут привести к рискам. Рассмотрев опыт пяти европейских университетов, Б. Кларк выделил направления изменений: управление, финансовая структура, инфраструктура кампуса, проведение исследований и их внедрение, наличие технопарка и др.

Ж.-Ф. Лиотар предсказывал не радужное будущее высшего образования. Его представление о том, что перформативность является единственным жизнеспособным критерием в постмодернистском мире, означает, что единственной причиной существования высшего образования является его способность вносить непосредственный вклад в перформативность экономической системы. Для Лиотара задача университетов и колледжей – «создавать навыки, а не идеалы». Передача знаний предназначена теперь не для подготовки элиты, способной направлять нацию к ее эмансипации, а для обеспечения игроков, способных приемлемо выполнять свои роли на местах.

Предпринимательская деятельность университетов 3.0 имеет особенность и заключается в том, что около университета формируется своя предпринимательская среда, возникающая как по инициативе университета, который имеет на неё влияние, так и по инициативе лиц, причастных к университету, но на которые университет имеет лишь опосредованное влияние, выступая для них в роли обычного контрагента. Это объективное следствие функционирования университетов 3.0, выступающее индикатором уровня развития организационных, управленческих, образовательных и научно-исследовательских процессов, протекающих в университете.

Несмотря на то что университеты 3.0 в основной массе находятся на этапе становления, исследователи пытаются сформулировать общее понимание концепции университета четвёртого поколения – университета 4.0 как перспективной формы дальнейшего развития конкурентоспособной системы высшего образования.

Теория образовательных услуг системы высшего образования: современный аспект

Высшее образование в современном мире, как показали события последнего периода времени, связанные с ограничениями, вызванными распространением коронавируса, всё еще является системообразующим институтом общественного развития, который сочетает в себе как консервативные методики преподавания, так и инновационные и передовые практики и перспективы развития общества.

Одним из приоритетов развития системы высшего образования является выстраивание модели опережающей подготовки высококвалифицированных кадров нового поколения, обладающих мультидисциплинарными знаниями и навыками под те отрасли, которые являются системообразующими в региональных экосистемах. Это одно из требований разработанного Агентством стратегических инициатив Стандарта кадрового обеспечения промышленного (экономического роста) роста, который в настоящее время внедряется на всей территории страны. Регионализация высшего образования предполагает значительное расширение функций университетов по отношению к общему и среднему профессиональному образованию в части интеграции ресурсов, обеспечения научного руководства и содействия в разработке нового содержания деятельности для новых структур, создаваемых в ходе реализации национальных проектов («Школы РАН», «Технопарки «Кванториум», «Точки роста», «IT-кубы», «Агрокубы», «Дома научной коллаборации», «Центры опережающей профессиональной подготовки», производственные мастерские, соответствующие международным стандартам).

Необходимы выстраивание более тесных связей организаций высшего образования с предприятиями реального сектора экономики, научное обеспечение «прорывных» решений, разработка новых компетенций, технологий, продуктов, услуг.

Вопросы интерпретации понятия «услуга» рассмотрены в работах многих отечественных и зарубежных ученых. Определения, представленные Г. Ассэлем, Ф. Котлером, К. Хаксевером, Б. Рендером, К. Гронрусом, основаны на таких характеристиках, как неосвязаемость действий, составляющих услугу, и невозможность длительного владения результатами этой деятельности. В работе К. Маркса и Ф. Энгельса услуга рассматривается с позиции стоимостной оценки труда, затраченного на ее предоставление. Развитие данной позиции прослеживается в определении Л. Берри, где услуга изучается как результат некоторого усилия, исполнения, совершения поступка. В

трактовок, представленных П. Дойлем, Т. Хиллом, М. Райзбергом, услуги рассматриваются с акцентом на получаемом в результате полезном эффекте, а также отмечается непостоянство качества услуг [4, 8].

Термин «услуга» закреплён в налоговом кодексе и системе международных и национальных стандартов. Налоговым законодательством РФ устанавливается определение услуги, которое направлено на регламентирование действий налогоплательщиков и однозначное понимание осуществляемой ими деятельности в рамках выполнения налоговых обязательств. При этом подчеркивается нематериальность услуг и неразрывность процессов их реализации и потребления.

Понятие «услуга» в международных и национальных государственных стандартах определяется как результат деятельности, осуществляемой с материальными или нематериальными продуктами, формируемый организацией и направленный на удовлетворение потребителей.

Внедрение термина «услуга» в научный оборот и закрепление его в законодательстве имеет объективное обоснование, являющееся следствием развития социально-экономических процессов и общества в целом.

Трансформационные преобразования, происходящие под влиянием различных детерминант технического, политического, социального, регулятивного характера, обуславливают изменения качества жизни, запуская процессы модернизации экономических систем, в связи с чем понятие «услуга» расширяется и дополняется новыми интерпретациями.

Изучение подходов к определению понятия «услуга» подтверждает многообразие трактовок данной дефиниции, позволяющих выделить отличительные характеристики (свойства) услуг, имплементируемые в туристские услуги, а именно:

- 1) неосвязаемость услуг;
- 2) неотделимость услуг от их производителя;
- 3) невозможность хранения услуги (следует из неосвязаемости услуг);
- 4) непостоянство качества услуг (качественная неопределенность обусловлена зависимостью от множества факторов: времени, места, персонала, стандартов обслуживания);
- 5) невозможность складирования или транспортирования услуг (невозможность хранения услуг и их неотделимость от произведе-

ля).

Услуга представляет собой действие, которое направлено на удовлетворение потребительских ожиданий и может осуществляться по отношению к материальным и нематериальным продуктам.

В свою очередь, образовательная услуга характеризуется рядом признаков: общих, присущих любой услуге, и специфических, подчеркивающих ее отличительные особенности.

К общим признакам целесообразно отнести:

- нематериальность, неосвязаемость (невозможность потрогать руками);
- неотделимость от субъектов-исполнителей (конкретных лиц, оказывающих услуги);
- непостоянство качества;
- невозможность перепродажи;
- обязательность лицензирования (помимо образовательных услуг, лицензирования требуют и другие виды услуг, например медицинские).

В свою очередь, особенности образовательной услуги включают:

- отсроченность результата от начала потребления;
- зависимость качества от «качества» потребителя (в частности, уровня подготовки обучающегося и его мотивации к обучению);
- несохраняемость и склонность к устареванию;
- обязательность активного интеллектуального участия потребителя в процессе;
- растянутость процесса во времени (получение первого ВО, как правило, занимает от 4 до 6 лет);
- совмещенность по времени (одновременность) процессов производства и потребления;
- неограниченность потребления;
- асимметричность информации (неравномерное распределение информации между участниками процесса).

Безусловно, представленный и проанализированный перечень признаков не является исчерпывающим. Между тем выявленная «выпуклость специфичности» в профиле анализируемых признаков убедительно свидетельствует об особом характере образовательных услуг.

Обращаясь к жизненному циклу образовательных услуг, можно выделить следующие этапы:

I этап – маркетинговые исследования и разработки образовательной услуги.

II этап – пробный маркетинг.

III этап – освоение образовательной услуги.

IV этап – диффузия образовательной услуги.

V этап – рутинизация образовательной услуги.

VI этап – контроль качества образовательной услуги.

На первом этапе в процессе исследований и разработки образовательной услуги превалируют транзакционные издержки внешнего и альтернативного характера. Транзакционные издержки внешнего характера касаются:

- нахождения сведений о присутствии вспомогательных источников привлечения финансовых средств;
- взаимодействия с иными образовательными организациями;
- обеспечения различных операций, затрагивающих учебные программы;
- материально-технической и методической поддержки.

Транзакционные издержки альтернативного характера формируются при наличии значимых образовательных услуг, которые способны развиваться в будущем. Кроме того, данные издержки наблюдаются у тех образовательных организаций высшего образования, у которых имеются фонды средств для финансовой поддержки образовательных услуг.

Переходя к следующему, второму этапу жизненного цикла образовательных услуг, можно констатировать, что мероприятия пробного маркетинга подразумевают появление транзакционных издержек внутреннего характера. Данные издержки основаны на происходящих преобразованиях в разных отделениях организации, осуществляющей образовательную деятельность. В процессе пробного маркетинга формируются и транзакционные издержки альтернативного характера, появление которых связано с приспособлением работников образовательной организации к изменению значимых направлений деятельности, целевых установок, задач, реализуемых в действующих программных документах, обуславливающих регламентирование и регулирование находящихся в наличии и разрабатываемых образовательных услуг. Формирование транзакционных издержек внешнего характера связано с образованием сведений о предпочтениях субъектов, получающих образовательные услуги.

Третий этап требует урегулирования посредством проведения следующих мероприятий:

- равномерное разграничение обязанностей между работниками организации;

- привлечение дополнительного персонала;
- внедрение программы, включающей положения по регулированию возникающих конфликтных ситуаций;
- устранение предпосылок, приводящих к возникновению конфликтов.

На четвертом и пятом этапах жизненного цикла образовательной услуги наличие транзакционных издержек невелико, в частности при рутинизации образовательной услуги данные издержки практически отсутствуют.

При контроле качества образовательной услуги, проводимой на шестом этапе жизненного цикла, транзакционные издержки внешнего характера обращены на обнаружение сведений по анализу качества и эффективности образовательных услуг. Необходимо, чтобы система регулирования основных параметров конкурентоспособности образовательной организации высшего образования включала мероприятия, обеспечивающие ее эффективную деятельность в разрезе приобретения и развития основных конкурентных преимуществ.

Большинство ученых сходятся во мнении о возможности выделения в структуре системы высшего образования таких категорий, как формальные и неформальные правила, каждое из которых оказывает влияние на восприятие образовательных услуг.

Определение формальных правил основано на подходе к пониманию внешней среды как набора официально закрепленных соглашений.

Формальная внешняя среда системы высшего образования включает в себя:

- международное и европейское законодательство в отношении образовательной деятельности;
- нормативно-правовую базу, регламентирующую системы высшего образования в России.

Неформальная внешняя среда характеризует такие значимые для развития высшего образования факторы, как культурные, социальные, национальные ценности; нормы поведения.

Неформальные правила оказывают влияние на поведение участников системы высшего образования, а также воздействуют на потребительский выбор.

Исследование гуманитарных отношений послужили основой создания матрицы, рассматриваемой впервые в работах К. Поланьи и Д. Норта, которая иллюстрирует интеграцию гуманитарной, экономической и политической сферы на базе формальных и неформальных

правил, действующих во внешней среде.

Авторское содержание матрицы внешней среды рынка образовательных услуг системы высшего образования приведено на рис. 1.



Рисунок 1 – Матрица внешней среды рынка образовательных услуг системы высшего образования

Figure 1 – Matrix of the external environment of the educational services market of the higher education system

Матрица внешней среды представляет собой вид общественной интеграции в экономике, идеологии и политике, которые оказывают последовательное влияние на субъекты и объекты, формируя в итоге определенный уровень кооперации со своими регламентами, стереотипами, установками и ценностными ориентирами. Технологические и цифровые условия способствуют развитию нового типа потребления и представления о качестве жизни и базовых услугах, их качестве. Спрос, ориентированный на закономерности функционирования цифровой среды, влияет на формирование новых функциональных критериев образовательных услуг. А также продуцирует формирование новых обра-

зовательных и научно-инновационных кодексов [11].

**Концепция процессного подхода
к управлению образовательными услугами**

Методологический инструментарий менеджмента в теории и практике представлен преимущественно тремя подходами к управлению – процессным, системным и ситуационным – в соответствии с хронологическим порядком возникновения подходов.

Первым получил развитие процессный подход как совокупность взаимосвязанных функций управления, и в настоящее время его актуальность лишь укрепляется. Основоположниками подхода среди зарубежных специалистов являются такие ученые, как А. Файоль, М. Хаммер, Дж. Чампи, М. Портер, У. Э. Деминг, К. Исикава, Дж. Джуран, Дж. Харрингтон, П. Хармон и др. [1, 5, 7].

В качестве фундаментального мы рассматриваем именно процессный подход к управлению, возникновение которого сопряжено с выделением А. Файолем пяти ключевых функций управления: планирование, организация, распоряжение, координация, контроль.

Данные виды деятельности, определенные автором в 1917 году, остаются по-прежнему актуальными аспектами администрирования образовательных учреждений, но модифицированы внедрением информационных технологий в корпоративные системы.

Значимый вклад внес М. Портер, который, рассматривая конкурентные преимущества и ценность продукта для конечного потребителя, выделил следующие виды деятельности: специализированные (производство, доставка, обслуживание, маркетинг) и вспомогательные (система оплаты труда, обучения сотрудников и др.). Такая классификация закрепилась на практике и легла в основу классификации процессов и операций предприятий.

Управленческий аспект процессного подхода затронут не только в рассмотренных выше трудах, но и в исследованиях Э. Г. Чиловой (построена модель системы управления организацией), А. В. Котова (развитие системы управления качеством на предприятиях), А. В. Красильникова (внедрение системы контроллинга с учетом процессного подхода) и других ученых [7].

Заслуживают внимания не только преимущества, отмеченные учеными, но и критический анализ в отношении процессного подхода. В частности, В. А. Козлов рассматривает недостатки управленческих процессов, отмечая риск игнорирования вспомогательных управленческих процессов.

Логичным является вывод о распространении данной проблемы на

все процессы, протекающие в рамках деятельности хозяйствующего субъекта, что грозит нерациональным распределением ресурсов, снижением конкурентоспособности на рынке.

Ряд исследований процессного подхода ориентирован на управление качеством процессов. Суть концепций заключается преимущественно в анализе повторяющихся процессов и их совершенствовании с целью повышения эффективности.

Процессный подход, в частности, применительно к управлению качеством раскрыт в исследованиях У. Э. Деминга и представлен в виде цикла Деминга как последовательность действий планирования, осуществления, контроля и корректировки (PDCA).

По мнению американского ученого, любой вид деятельности целесообразно рассматривать как технологический процесс, который подлежит постоянному улучшению в целях повышения качества результатов деятельности (материальных, нематериальных).

Современная база знаний об эффективном управлении процессами дополняется положениями Дж. Харрингтона, который определяет процесс как преобразование входных данных (ресурсов или требований) в требуемый результат. Автор выделяет категории производственных и административных бизнес-процессов, акцентирует внимание на последних. Если совершенствование первых связано с модернизацией производства продукции и услуг, то улучшение вторых предполагает модернизацию вспомогательных процессов, к числу которых относят разработку новых продуктов, обработку заказов и т. д.

Американский консультант и аналитик П. Хармон изучает процессный подход комплексно: во-первых, выделяет два этапа процессов – непосредственно протекание процессов и их реинжиниринг; во-вторых, результат процессов определяется грамотной постановкой целей и задач перед сотрудниками; в-третьих, обучение сотрудников рассматривается как необходимость, обусловленная перепроектированием процессов или внутрифирменной ротацией. Как следствие, функция управления – основополагающий фактор успешного развития предприятия.

Комплексный подход к структуре процессов предприятия предложен А. Остервальдером и И. Пинье и широко применяется в практической сфере управления предприятиями. Авторами структурированы ключевые элементы управления процессами, включая потребительские сегменты, ценностные предложения, ключевых партнеров, каналы поставки, отношения с заказчиком, ключевые активности, ключевые ресурсы, а фундамент модели составляют структура затрат и ис-

точники доходов (рис. 2).

Ключевые партнеры	Ключевые процессы	Ценностные предложения	Отношения с заказчи-ком	Потребительские сегменты
	Ключевые ресурсы		Каналы поставки	
Структура затрат			Источники доходов	

Рисунок 2 – Шаблон бизнес-модели А. Остервальдера и И. Пинье
Figure 2 – Business Model A template. Osterwalder and I. Pinier

Среди отечественных ученых, посвятивших исследованию теории процессного подхода свои труды, необходимо отметить Е. Г. Ойхмана и Э. В. Попова, А. В. Глазунова, В. В. Глухова, В. В. Репина, В. Г. Елиферова и других. Ключевая идея Е. Г. Ойхмана и Э. В. Попова заключалась в том, что внутренние процессы микроэкономической системы необходимо постоянно совершенствовать, что, в свою очередь, должно адекватно отвечать регулярным изменениям внешней среды и воплощаться посредством реинжиниринга.

В. В. Глухов справедливо отмечает, что скорость и эффективность интеграции процессного подхода в управленческий механизм организации детерминирована степенью конкретизации целей и задач функциональных подсистем хозяйствующего субъекта.

А. В. Глазунов подчеркивает специфику процессного подхода – воспроизводимость элементов процесса (входов, действий, результатов). Кроме того, оба специалиста рассматривают процессный подход в комплексе с другими наиболее важными подходами к управлению микроэкономической системой – административным (распорядительная форма, постановка задач руководителем перед подчиненным), функциональным и проектным.

Бизнес-процесс состоит из входа (преобладают входящие процессные ресурсы, такие как средства производства, материалы и информация), выхода (определяется исходящим процессным результатом, например продукцией или услугой) и трансформации (ряда взаимосвязанных действий, определенных побуждающими и заключительными событиями). Внутри бизнес-процесса происходят действия, которые могут как повышать ценность результата, так и понижать ее, влияя на создание стоимости.

Таким образом, в качестве основных характеристик бизнес-процессов можно выделить следующие:

- клиентоориентированность и целенаправленность. Бизнес-процессы должны быть ориентированы на целевые установки функционирования экономического субъекта, а также сфокусированы на запросах и требованиях клиентов;

- ориентация на цепочку ценности. В рамках бизнес-процесса происходят действия различной степени полезности в образование ценности. Задачей менеджмента при этом является выявление факторов, снижающих вклад тех или иных бизнес-процессов и subprocesses в устойчивое развитие экономического субъекта;

- стабильность состава и потоковая ориентация бизнес-процессов. В ходе создания добавленной стоимости бизнес-процессы охватывают различные функции, уровни и структурные подразделения экономического субъекта, при этом их состав однороден и устойчив;

- взаимосвязь по принципу «требование – результат». Внешние стейкхолдеры выдвигают определенные требования к бизнес-процессам. При этом предоставление необходимого результата в виде готовой продукции, работы или услуги осуществляется по завершении бизнес-процесса;

- бизнес-процесс является базисным элементом практической реализации применяемой в организации бизнес-модели, основу которой составляет ОСУ.

Отметим, что практически все бизнес-процессы имеют проблемы недостаточного информационного обеспечения для принятия эффективных решений. Большинство из этих проблем решаются путем повышения эффективности учетной и аналитической деятельности экономического субъекта.

Таким образом, классическое представление о процессе сводится к его определению как совокупности действий, имеющей входные и выходные данные. Вся деятельность образовательной организации представляет собой комплекс взаимосвязанных, взаимодополняющих и взаимоподдерживающих процессов, в том числе контроль, планирование, прогнозирование, антикризисное управление и другие процессы, упорядоченные во времени и пространстве. В результате построена система процессов, объединяющая основные, поддерживающие, стратегические процессы и процессы управления, пронизывающие деятельность образовательных учреждений.

Ряд процессов является кросс-функциональными:

☐ управление НИОКР, охватывающими образовательный процесс, маркетинговую деятельность;

☐ антикризисное управление: в части управления закупками и

взаимодействия с поставщиками предполагает разработку программ гибкого реагирования на колебания закупочных цен, формирование пула надежных поставщиков и др.; в части производства это технологическая модернизация в рамках адаптации к требованиям потребителя и непрерывное повышение квалификации персонала; в части взаимодействия с клиентами это рациональная инфраструктура, оптимизация затрат и др.;

- управление ресурсами;
- управление спросом;
- выполнение заказа;
- управление финансами и др.

Отметим, что в современных условиях, а именно в условиях цифровой трансформации экономики, целесообразно выделять также бизнес-процессы, поддающиеся цифровизации, то есть способные участвовать в системе управления, основанного на данных, и неподдающиеся. В свою очередь, поддающиеся цифровизации необходимо классифицировать по степени автоматизации (полностью автоматизированные, частично автоматизированные, неавтоматизированные).

Дополнительные классификационные признаки позволяют реализовывать инструменты, способствующие их совершенствованию. Также расширенная классификация создает условия для стабилизации бизнес-процессов и, как следствие, для выполнения программы стратегического развития экономического субъекта, а также создает основу для разработки дополнительных инструментов и методов управления бизнес-процессами в условиях неопределенности.

Характеристика сгруппированных бизнес-процессов выглядит следующим образом:

- операционные (основные) бизнес-процессы. Определяют текущую деятельность, ради которой был создан бизнес, генерируют основной доход экономического субъекта, создают добавленную стоимость продукции. Характерным признаком операционных бизнес-процессов является ориентированность на получение доходов и максимизацию прибыли, при этом они преимущественно затрагивают только внешних пользователей;
- обеспечивающие, поддерживающие (вспомогательные) бизнес-процессы. Определяют функционирование текущей деятельности, выполняют вспомогательные, обслуживающие функции, функции обслуживающих производств;
- организационные бизнес-процессы (бизнес-процессы управле-

ния). Определяют финансовую деятельность, формируют инфраструктуру экономического субъекта и поддерживают ее в рабочем состоянии (административно-хозяйственное, правовое, информационное сопровождение бизнеса). Они обеспечивают учетное, отчетное, налоговое, аналитическое и контрольное сопровождение бизнеса с целью предоставления руководству экономического субъекта и всем заинтересованным пользователям данных для принятия финансовых и управленческих решений. Организационные бизнес-процессы включают все составляющие учетно-аналитической системы: бюджетирование, контроллинг, финансовый, налоговый, управленческий учет, оперативный и стратегический анализ, аудит и внутренний контроль, формирование отчетности.

Представленная совокупность бизнес-процессов – это текущие бизнес-процессы. Однако выделяются также бизнес-процессы развития. Бизнес-процессы развития призваны обеспечивать инвестиционную деятельность и решение стратегических задач экономического субъекта (модернизация и развитие деятельности организации в долго- и среднесрочной перспективе).

Согласно алмазной модели управления бизнес-процессы являются ключевым элементом управленческого инструментария микроэкономической системы (рис. 3).

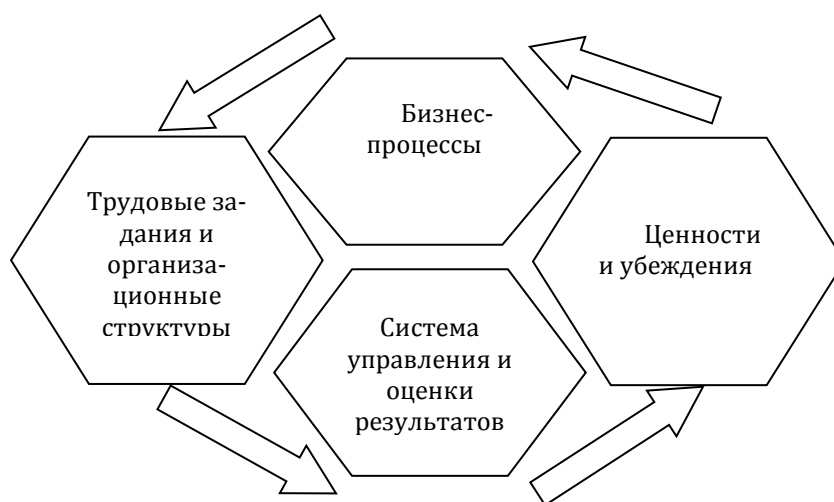


Рисунок 3 – Алмазная модель управления организацией
Figure 3 – Diamond model of organization management

Бизнес-процессы учреждений высшего образования включают два контура:

- внешний контур – формирование границ внешнего контура вуза предполагает не просто наличие различных контактов, а четкое представление и понимание существующих и перспективных запросов со стороны субъектов бизнес-среды, сформированных существующей конъюнктурой рынка, вектором технологического развития, социально-экономической средой и пр. Как правило, внешний контур формируется в рамках партнёрского взаимодействия науки, бизнеса и власти с учётом их взаимных интересов и интересов третьих сторон;

- внутренний контур формируется в организационных границах университета между структурными подразделениями. Ключевой особенностью данного контура является наличие определённых противоречий между взаимодействующими подразделениями в силу наличия иерархии и субординационной подчинённости. В редком учебном заведении можно встретить организационно-управленческую среду, не только формирующую потенциал развития студентов и преподавателей, но и сфокусированную на эффективной реализации данного потенциала как на рынке труда, так и в организациях отрасли.

Применение процессного подхода в системе высшего образования базируется на декомпозиции микроэкономической системы до процессов и операций, результат выполнения которых является входом для последующих процессов и операций. Управление каждым процессом включает совокупность функций – проектирование, регламентацию, оптимизацию, планирование и прогнозирование, контроль; должно быть ориентировано на достижение генеральной цели образовательного учреждения и отвечать его стратегическим планам развития.

Процесс как последовательность действий и операций требует конкретизации ответственных лиц, закреплённых за каждым процессом, и детализации потоков (материальных, информационных, финансовых), исходя из чего можно наиболее точно описывать процессы («как есть»), определять KPI (ключевой показатель деятельности) бизнес-процессов, выявлять проблемы, проектировать совершенную модель («как должно быть»), осуществлять реинжиниринг бизнес-процессов и т. д.

В рамках управления бизнес-процессами ведущая роль принадле-

жит процедурам контроллинга. Эффективное использование инструментов контроллинга обычно требует существенной перестройки планирования, учета и экономического анализа в организации. Он связывает воедино функции учета, информационного обеспечения, контроля и координации в целях интеграции и координации, является фундаментом для саморегулирования управления с обратными связями.

Таким образом, процедура контроллинга акцентирует внимание на таких характеристиках бизнес-процессов, как:

- оптимизация издержек;
- повышение уровня обслуживания;
- разработка и измерение ключевых показателей эффективности (KPI);
- планирование, организация и контроль материальных, финансовых и информационных потоков.

Для эффективной диагностики бизнес-процессов необходима постановка таких целей, как:

- проверить соответствие бизнес-процессов основным стратегическим целям организации;
- выявить бизнес-процессы, нуждающиеся в совершенствовании;
- разработать предложения, способствующие снижению сроков выполнения бизнес-процессов материально-технического снабжения, оказанию образовательных услуг без ухудшения качественных показателей.

Достижение поставленных целей требует проведения следующих мероприятий:

- построение схемы движения основных потоков процесса оказания образовательных услуг;
- структурирование информации о диагностируемых бизнес-процессах, включая интервьюирование сотрудников, задействованных в их выполнении, и выявление существенных отклонений в выполнении;
- диагностирование системы KPI бизнес-процессов и ее взаимосвязи с системой сбалансированных показателей (Balanced ScoreCard, BSC) и стратегией вуза;
- разработка альтернативных вариантов мер по оптимизации бизнес-процессов, направленных на устранение отклонений;
- выявление негативных отклонений в выполнении бизнес-процессов и системе KPI;
- проверка достоверности сделанных выводов с помощью методов

и способов эконометрики;

– разработка и внедрение комплекса мер по оптимизации бизнес-процессов.

При этом полагаем, что состав анализируемых индикаторов в системе сбалансированных показателей может быть расширен и зависеть от специфики функционирования вуза.

В контексте управления вузом процессный подход имеет высокую значимость в части эффективного управления разного рода ресурсами.

В рамках промышленной революции ученые выделяют такие ключевые инструменты, как TQM, непрерывное улучшение процессов, реинжиниринг и др.

Концепции управления бизнес-процессами образовательных услуг приведены на рисунке 4.

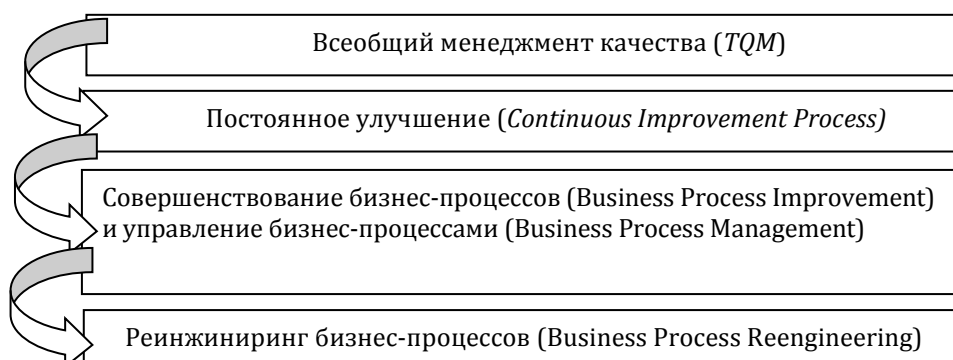


Рисунок 4 – Концепции управления бизнес-процессами образовательных услуг

Figure 4 – Concepts of business process management of educational services

Преимущества управления бизнес-процессами заключаются в том, чтобы улучшить соответствие всех аспектов организации внутренним правилам и прозрачности, повысить удовлетворенность клиентов, повысить эффективность бизнеса, максимально использовать потенциал сотрудников, улучшить качество образовательных услуг и снизить затраты.

Управление бизнес-процессами обеспечивает эффективность путем реализации следующих мероприятий:

– систематическая проверка моделей бизнес-процессов перед их

внедрением через информационную систему, чтобы избежать потенциально дорогостоящих ошибок во время выполнения;

- автоматическое создание настраиваемых моделей процессов из набора вариантов моделей процессов, используемых для руководства аналитиками при выборе правильной конфигурации;

- оценка влияния внедрения процессов и их изменений с целью реагирования на неожиданные ошибки;

- автоматическое выполнение моделей бизнес-процессов, основанных на строго определенной семантике, с помощью различных информационных систем, поддерживаемых BPM.

Проектирование и моделирование процессов являются начальными мероприятиями по внедрению управления процессами. Моделирование процессов – это полезный инструмент для сбора, формализации и структурирования знаний о бизнес-процессах. Модели могут быть детерминированными, стохастическими, неопределенными, структурированными или неопределенными. Инструменты моделирования могут быть классифицированы на типы, основанные на цепочке бизнес-процессов, такие как сеть Петри, IDEF0, IDEF3, BPMN 2.0, ARIS и т. д.; тип формального описания, такой как WPD, XML, алгебра процессов, предикативная логика и т. д.; и объектно ориентированный тип, такой как IDEF4 и UML [7].

Принципами построения бизнес-процессов образовательных услуг являются:

- оптимальность состава показателей, обеспечивающего достижение поставленных стратегических целей и задач образовательного учреждения;

- единство информационного пространства как источника достоверной информации для управления бизнес-процессами;

- применение общего методического подхода к расчету показателей;

- сбалансированность ключевых показателей эффективности, обеспечивающая взаимосвязь между показателями;

- согласованность с процессом бюджетирования;

- гибкость системы показателей, позволяющая реагировать на изменения внутренней и внешней среды.

Для обеспечения конкурентоспособности на рынке образовательных услуг, а также для подготовки квалифицированных кадров техническому вузу необходимо внедрять новые информационные технологии, нацеленные на поддержку и развитие образовательного процесса. Одним из основных направлений цифровизации вуза является развитие корпоративной электронной информационно-образовательной и

управленческой среды, составляющей частью которой является СЭД.

Внедрение цифровых технологий является катализатором совершенствования системы управления процессами вуза, обеспечивая точность обработки больших данных разной размерности, сосредотачиваемых в едином информационном пространстве организации.

Как следствие, обработка максимума информационных потоков обеспечивает наиболее адекватное прогнозирование показателей деятельности вуза, процессов и операций, протекающих внутри него, и принятие эффективных управленческих решений на основе релевантной информации.

Информационная среда вуза интегрирует множество систем, классифицируемых по признаку их предназначения, на поддержку процессов планирования, управления жизненным циклом образовательной услуги, образовательной подсистемой. В результате все функциональные решения образуют цифровую платформу вуза, эффективность которой обусловлена не только информационной инфраструктурой, но и рациональными бизнес-моделями, импортом опыта цифровизации других организаций.

Таким образом, первоочередной задачей процессного управления в контексте повышения эффективности оказания образовательных услуг являются идентификация основных бизнес-процессов и их моделирование, которое, в свою очередь, транслирует системный взгляд на бизнес-процессы вуза.

Реализация процессного подхода позволяет увязать стратегические цели и задачи вуза с организационной и производственной структурой организации, нормативно-правовыми требованиями, корпоративным информационным полем.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Сфера высшего образования как одна из значимых сфер народного хозяйства столкнулась с рядом разновекторных вызовов. Ответом на эти вызовы является переосмысление системы высшего образования в целом, фигуры преподавателя, технологий обучения студентов метамодерна. Роль преподавателя значительно расширяется, и расширяется спектр его компетенций.

Современной высшей школе и современным преподавателям необходимо, помимо формирования высоких профессиональных знаний, создавать условия для выхода конкурентного человека будущего, готового созидать, творить, развиваться и обеспечивать инновационный рост экономики страны.

Процессный менеджмент как эффективная практика нового време-

ни позволяет повысить управляемость и результативность реализации процессов, в наибольшей степени воздействующих на формирование добавленной стоимости продукта и его полезности для пользователей.

Управление бизнес-процессами образовательных услуг, должно базироваться на таких основополагающих принципах, как:

- стандартизация коммуникаций между звеньями образовательного процесса;
- дифференцированное управление системами и их элементами в зависимости от сложности систем;
- наличие сети устойчивой связи для передачи данных, а также соответствующей инфраструктуры;
- обеспечение условий труда;
- подготовка кадрового обеспечения бизнес-процессов образовательных услуг;
- адекватная современным условиям организации и ведения образовательного процесса нормативно-правовая база;
- ориентация на ресурсоэффективность.

Основная задача повышения качества образовательных услуг вузов должна сосредоточиться на удовлетворении потребностей общества в тех необходимых составляющих, которые полностью отвечали бы реалиям современности, потребностям государства, служили бы основой безопасности страны и соответствовали бы всем необходимым требованиям для макроэкономического развития государства, а следовательно, и для его экономического роста.

Библиография:/ References:

1. Глухов В.В., Сюняева Д.А. Особенности применения процессного подхода в управлении предприятием // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. – 2013. – № 6-2 (185). – С. 111– 118.
2. Гущина Е.Г., Витальева Е.М., Поляков Д.А., Никулин А.А. Потребительское поведение на рынке образовательных услуг России // Актуальные вопросы профессионального образования. – 2019. – № 2 (15). – С. 22-26.
3. Зобнина М., Коротков А., Рожков А. Структура, вызовы и возможности развития предпринимательского образования в российских университетах // Форсайт. – 2019. – № 4. – Т. 13. – С. 69-81.

4. Марьина А.А. Образовательные услуги: понятие, виды признаки // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Экономика и право. – 2022. – № 1. – С. 159-162.

5. Морозова И.А., Глазова М.В. Качество управленческих решений и устойчивое развитие бизнес-структур // Известия Волгоградского государственного технического университета. – 2016. – № 1 (180). – С. 30-36.

6. Насретдинов И.Т. Методические подходы к управлению конкурентоспособностью образовательной организации на основе повышения качества образовательных услуг // Вестник Российского университета кооперации. – 2017. – № 2 (28). – С. 57-60.

7. Ниша С., Джонатан К. Новейшие практики информационной поддержки стратегий повышения конкурентоспособности // Форсайт. – 2020. – № 3. – Т. 14. – С. 30-39.

8. Олейник Т.И., Трейгер Е.М. Образовательные услуги высшей школы: классификация особенностей и тенденции развития // Проблемы современной экономики (Новосибирск). – 2014. – № 17. – С. 99-103.

9. Попов Д.В., Левченко А.Н., Горностаева Е.И. Повышение качества образовательных услуг путем развития электронной информационно-образовательной среды // Ученые записки ИСГЗ. – 2016. – №1 (14). – С. 464-470.

10. Степанова В.С., Миронова И.Б. О дефиниции понятий «образование», «образовательная деятельность», «образовательная услуга // Гуманизация образования. – 2015. – № 1. – С. 22-26.

11. Садков В.Г., Аронов Д.В., Машегов П.Н., Леонова О.В. Системная кодификация образовательного и научно-инновационного законодательства в модернизируемой России // Инновации. – 2008. – № 5 (115). – С. 42-46.

1. Gluhov V.V. (2013) Syunyaeva D.A. Osobennosti primeneniya processnogo podhoda v upravlenii predpriyatiem [Features of the application of the process approach in enterprise management] // Nauchno-tekhнические ведомosti Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo politekhnicheskogo universiteta. Ekonomicheskie nauki [Scientific and Technical Journal of the St. Petersburg State Polytechnic University. Economic sciences]. – № 6-2 (185). – P. 111–118. (In Russ.)

2. Gushchina E.G., Vital'eva E.M., Polyakov D.A., Nikulin A.A. (2019) Potrebitel'skoe povedenie na rynke obrazovatel'nyh uslug Rossii [Consumer behavior in the educational services market of Russia] // Aktual'nye vo-

prosy professional'nogo obrazovaniya [Actual issues of vocational education]. – № 2 (15). – P. 22–26. (In Russ.)

3. Zobnina M., Korotkov A., Rozhkov A. (2019) Struktura, vyzovy i vozmozhnosti razvitiya predprinimatel'skogo obrazovaniya v rossijskikh universitetah [Structure, challenges and opportunities for the development of entrepreneurial education in Russian universities] // Forsajt [Foresight]. – № 4. – T. 13. – P. 69-81. (In Russ.)

4. Mar'ina A.A. (2022) Obrazovatel'nye uslugi: ponyatie, vidy priznaki [Educational services: concept, types of signs] // Sovremennaya nauka: aktual'nye problemy teorii i praktiki. Seriya: Ekonomika i pravo [Modern science: actual problems of theory and practice. Series: Economics and Law]. – № 1. – P. 159-162. (In Russ.)

5. Morozova I.A., Glazova M.V. (2016) Kachestvo upravlencheskih reshenij i ustojchivoe razvitie biznes-struktur [Quality of management decisions and sustainable development of business structures] // Izvestiya Volgogradskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta [Izvestiya Volgogradskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta]. – № 1 (180). – P. 30-36. (In Russ.)

6. Nasretdinov I.T. (2017) Metodicheskie podhody k upravleniyu konkurentosposobnost'yu obrazovatel'noj organizacii na osnove povysheniya kachestva obrazovatel'nyh uslug [Methodological approaches to managing the competitiveness of an educational organization based on improving the quality of educational services] // Vestnik Rossijskogo universiteta kooperacii [The Journal of the Russian University of Cooperation]. – № 2 (28). – P. 57-60. (In Russ.)

7. Nisha S., Dzhonatan K. (2020) Novejshie praktiki informacionnoj podderzhki strategij povysheniya konkurentosposobnosti [The latest practices of information support for strategies to increase competitiveness] // Forsajt [Foresight]. – № 3. – T. 14. – P. 30-39. (In Russ.)

8. Olejnik T.I., Trejger E.M. (2014) Obrazovatel'nye uslugi vysshej shkoly: klassifikaciya osobennostej i tendencii razvitiya [Educational services of higher education: classification of features and development trends] // Problemy sovremennoj ekonomiki (Novosibirsk) [Problems of modern economy (Novosibirsk)]. – № 17. – P. 99-103. (In Russ.)

9. Popov D.V., Levchenko A.N., Gornostaeva E.I. (2016) Povyshenie kachestva obrazovatel'nyh uslug putem razvitiya elektronnoj informacionno-obrazovatel'noj sredy [Improving the quality of educational services through the development of electronic information and educational environment] // Uchenye zapiski ISGZ [Scientific notes of ISGZ]. – № 1 (14). – P. 464-470. (In Russ.)

10. Stepanova V.S., Mironova I.B. (2015) O definicii ponyatij «obrazovanie», «obrazovatel'naya deyatel'nost'», «obrazovatel'naya usluga [On the definition of the concepts of "education", "educational activity", "educational service"] // Gumanizaciya obrazovaniya [Humanization of education]. – № 1. – P. 22-26. (In Russ.)

11. Sadkov V.G., Aronov D.V., Mashegov P.N., Leonova O.V. (2008) Sistemnaia kodifikatsiia obrazovatel'nogo i nauchno-innovatsionnogo zakonodatel'stva v moderniziruemoi Rossii [Systematic codification of educational and scientific-innovative legislation in modernizing Russia] // Innovatsii. [Innovations]. – №5 (115). – S. 42– 46. (In Russ.)