

УДК 378.112.001.14

ПОБУДОВА КОНКУРЕНТНОЇ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В СУЧАСНОМУ ВИЩОМУ НАВЧАЛЬНОМУ ЗАКЛАДІ

Волошина О.В., Молоченко В.В., Дев'ятко В.В.

Вінницький національний аграрний університет

Концепція згідно якої ВУЗ надає у вигляді набору бізнес-процесів, а управління його діяльністю, як управління бізнес-процесами, було розроблено в кінці 1980-х років. З кінця 1990-х років почали проводитися теоретичні дослідження проблем використання принципів процесно орієнтованого управління стосовно Вузів. Під бізнес-процесом розуміється специфічна впорядкована сукупність робіт, дій в часі і просторі з зазначенням початком і кінця і точним визначенням входів і виходів. Прикладом освітнього бізнес процесу є випуск спеціалістів по певній спеціальності і формі освіти, а екземпляра процесу – випуск по певній спеціалізації. До бізнес-процесів в освітній сфері відносяться не тільки освітні бізнес-процеси, але і консалтингові послуги та інше.

Ключові слова: управління бізнес-процесами, керування, ВНЗ, цілі, моделі.

Постановка проблеми. Однією з основних проблем управління Вищим навчальним закладом в наш час полягає в тому, що з «науково освітньої структури» вона повинна реорганізуватися в комерційно-фінансово-науково-освітню систему. Для оптимальної взаємодії фінансового, комерційного та інтелектуального капіталу необхідні особливі механізми, реалізація котрих повинна здійснюватися шляхом застосування економічних методів управління.

Для організації системи аналізу і планування фінансових ресурсів вищої школи (що є об'єктивно необхідним в системі багато-канального фінансування), адекватній вимогам ринкової економіки, необхідно створення сучасної системи управління фінансами основаної на розробці і контролі за виконанням ієрархічної системи бізнес-процесів ВНЗ. Це дозволяє встановити жорсткий поточний і оперативний контроль за вступом та витрачанням коштів, створити реальні умови для вироблення ефективної фінансової стратегії.

Реорганізація організаційної структури ВНЗ з виділенням фінансової підсистеми, в якій повинні виділятися центри фінансового обліку, впровадження стратегічного планування, перехід від функціональної орієнтації управління ВНЗ до процесної орієнтації, на наш погляд, дозволить вирішити не тільки складні задачі виживання ВНЗ, але й вдосконалити процеси розвитку багато-канального фінансування, розвинути матеріально-технічну базу для підвищення рівня і якісного учбового процесу відповідно до світових стандартів.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Практика економічного управління розробила два типи моделей розробки рішення. Перші – оптимізаційні моделі. Вони базуються на детальному описі ситуації та використанні спеціальних алгоритмів для вибору кращого варіанта дії. Другі – це моделі «сатисфакції» (по визначенню Саймона). Вони передбачають орієнтацію не на найкращий варіант, а на досягнення результатів перевищуючих деякий задовільний рівень.

При суттєвій невизначеності ситуації і досить широкому наборі приблизно рівних варіантів дій і накладені принципів проектного управління, такий підхід є практично більш ефективним. До того ж він

узгоджується з теорією самоорганізації, яка розглядає нелінійну поведінку систем, а ВНЗ є складною соціально-економічною системою, і передбачає, що розроблена оптимізаційна модель виявиться не придатною до практичного застосування.

Прийняття оперативних фінансових рішень відбувається зазвичай при недостатці часу і неможливості проведення попереднього економічного аналізу. Найбільш відповідним в даному випадку виявляється використання завчасно узгоджених управлінських процедур.

Пріоритетне фінансування. Подібний спосіб застосовується в разі недостатці коштів і перевищенні попиту на фінансування над сумою надходжень. Всі потоки надходжень і використаних коштів контролюються однією посадовою особою. При надходженні чергових фінансових коштів керівник не вибирає фінансових витрат, а призначає перше з наявного списку. Фінансове управління підміняється контролем за черговою заявкою на оплату ставиться в наявну чергу з врахування її значимості.

Регламентування приватних балансів. За великої кількості джерел коштів, що надходять і напрямків витрат спростити задачу управління фінансовими ресурсами можна за рахунок виділення приватних балансів. Цей приватний баланс виділяється із загальної проблеми, створюючи просту фінансову задачу.

Регламентування структури використання фінансових доходів. Будь яка сума надходжень, незалежно від джерела, розподіляється між напрямками витрат по завчасно визначеному правилу. В цьому випадку розподіл надходжень здійснюється бухгалтерією без втручання керівного персоналу. Витрати коштів здійснюється як набір певних задач і може здійснюватися посадовими особами, які очолюють функціональні напрямки. Для кожного з напрямків витрат виділяється внутрішній особовий рахунок на якому ведеться облік надходжень та витрат фінансів.

Регламентування структури фінансових потоків. Будь яка сума надходжень розподіляється поза вчасно визначеним правилом між рівнями керівництва. Витрати коштів визначається кожним з керівників самостійно з врахуванням його поточних завдань.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Вибір конкретного методу залежить від професіонально суб'єктивного вибору керівництва ВНЗ, але найбільш загальним представляється те, що повинно існувати певне ПРАВИЛО, по якому розподіляється обсяг грошових коштів з різних джерел фінансування між центрами фінансового обліку. Відповідно до вищевказаного, це може бути першочерговість завдання, пропорція за будь-яким принципом і т.д. Головне, що це правило повинно встановлюватися або змінюватися в якийсь момент часу після ретельного вивчення стану зовнішнього та внутрішнього становища ВНЗ. Тоді в цей момент, після якого буде змінено правило розподілу фінансових потоків, стане свого роду точкою біфуркації, після проходження якої, розвиток підрозділів – центрів фінансового обліку – може мати різну кількість варіантів. До інтерпретації процесу управління бізнес-процесами з точки зору теорії самоорганізації ми ще повернемося, а поки розглянемо практичні інструменти, що дозволяють організувати цей процес.

До основних принципів економічного управління бізнес-процесами ВНЗ, як показує практика можна віднести: довіру нижчому рівню управління, виділення права приймати рішення, щодо виділення ресурсів кожному рівню управління, розподіл прав управління за рівнями заборонаю на втручання в функції нижчого рівня, відповідальність і гласність результатів діяльності, особиста відповідальність керівників за сферу свого управління [3, с. 3].

Для реалізації економічного управління в практичній діяльності склався базовий набір специфічних елементів.

1. Посадовий розподіл прав і відповідальності за рівнями управлінської структури.

2. Наявність відомих всім політики, цілей і стратегій розвитку ВНЗ.

3. Планування та контроль фінансових потоків через систему взаємозв'язаних бюджетів підрозділів і ВНЗ в цілому.

4. Наявність розвинутої загальнодоступної системи, інформування про стан та результати діяльності.

5. Наявність системи матеріального та морального заохочення за результати діяльності працюючих.

6. Економічна оцінка всіх значених управлінських рішень.

Мета статті: принципи побудови конкурентної моделі управління бізнес-процесами в сучасному ВНЗ.

Виклад основного матеріалу. Діяльність ВНЗ як будь якої складної організації зачіпає інтереси декількох груп людей, що повинно проявлятися в узгодженості і комплексності окремих рішень і дій, окремих підрозділів.

Такими групами є: студенти, викладачі, наукові співробітники, навчально-виховних персонал, керівники, представники державних органів управління, колективи викладачів, споживачів результатів діяльності ВНЗ, населення в особі потенційних учнів і жителів близьких районів. Збалансоване дотримання інтересів перелічених груп і буде політикою і цілями діяльності конкретного ВНЗ.

Економічне управління передбачає точне уявлення щодо складу, величині розміру витрат і доходів від діяльності окремого працівника, підрозділу і певного заходу. В зв'язку з обов'язковим елементом економічного методу управління бізнес-процесами ВНЗ, повинен бути фінансовий потік, відображений в бюджеті для кожного рівня управління з метою конкретизації і гарантованого складу і кількості ресурсів для діяльності підрозділів на черговий плановий період. Виконання бюджету може бути критерієм оцінки ефективності керівництва.

Одним із інструментів узагальненої уяви про стан ВНЗ і його оточуючого середовищі є SWOT-аналіз сильних та слабких сторін діяльності сприятливих можливостей і потенціальних загроз ВНЗ. Застосування такого методу дозволило сформулювати основні пріоритети стратегічного розвитку ВНЗ [2, с. 38].

Відповідно до вищезазначеного, основні пріоритети стратегічного розвитку ВНЗ можуть бути в його розвитку як вищого навчального закладу дослідницького інноваційного типу, діяльність якого орієнтоване на випередження наукового дослідження, їх визначаючий вплив на зміст навчального процесу і інноваційний підхід до забезпечення стійкого розвитку ВНЗ, на активній діяльності ВНЗ на українському та міжнародному ринках освітніх послуг і наукової продукції і т.д.

Після вибору пріоритетів розвитку потрібно визначити шляхи їх переведення в більш конкретні показники, які необхідно використовувати при розробці стратегічного плану. При цьому буде корисно розглянути деяке графічне подання визначених цілей в припущенні, що діяльність по реалізації кожного зі стратегічних пріоритетів означає перехід з деякого початкового стану університету в кінцевий стан який характеризує досягнення поставленої стратегічної цілі.

Проектування мети забезпечується формулюванням якісних і кількісних показників; терміну досягнення; відповідального виконавця; обмежень по ресурсах.

До головної мети ведуть під цілини в розрізі бізнес-процесів внутрішньо вузівських організаційно-економічних відносин. Рух до головної мети починається з останньої підцілі, причому кожен перехід вимагає здійснення попередньої.

Перші два етапи стратегічного аналізу-виявлення місії і цілі, наступні три-вивчення внутрішньо організаційної середовища вузу. Тут практиків очікує труднощі методичного характеру. Враховуючи специфіку вищого навчального закладу, доведеться одночасно йти ітераційним шляхом: аналіз ряду сторін внутрішнього середовища викликає необхідність звернення до зовнішньої, а, вивчивши деякі аспекти зовнішнього середовища, треба звернутися до внутрішньої і т. д. проте, досвід консультативної роботи показує, що ефективніше починати з внутрішнього середовища, а потім знайомитися з його оточенням. Тоді різко обмежується обсяг інформації, що переробляється.

В результаті аналізу внутрішнього середовища виводиться оцінка стратегічного потенціалу в рамках поставленої мети: наскільки за кількістю і якістю ресурсів, станом функцій і проектів ВНЗ відповідає цільовим вимогам. Ми проводи-

мо, таким чином, аналіз фактичного і нормативного потенціалів (або порівнюємо себе з головним конкурентом, якщо оцінюємо свої конкурентні переваги). По закінченні аналізу проясняється картина сильних і слабких сторін вузу, а сильні сторони – це можливі ключові фактори успіху.

Аналіз зовнішнього середовища вузу, щодо мети і кола продуктивних бізнес-процесів, дозволяє оцінити стратегічний клімат або стратегічні умови, створювані зовнішнім середовищем: оцінити можливості та загрози.

Аналіз ні в якому разі не закінчується двома етапами. Третій етап полягає в спільному дослідженні потенціалу і клімату, або в оцінці стратегічної позиції вузу в просторі з двох координат: горизонтальної, по якій відкладається значення потенціалу, і вертикальної, що відбиває стан клімату (привабливості умов зовнішнього середовища). Твір потенціалу (Піт) і клімату (Кл) дає нам, нарешті, основний результат аналітичної стадії – значення стратегічної позиції (Поз) підприємства: $\text{Пот} \times \text{Кл} = \text{Поз}$.

Етапи	1. Аналіз місії і цілей	2. Аналіз внутрішнього середовища	3. Аналіз зовнішнього середовища	4. Аналіз середовища в цілому
-------	-------------------------	-----------------------------------	----------------------------------	-------------------------------

Кожен етап стратегічного аналізу вимагає відповідного методичного забезпечення. В таблиці 1 наведено найбільш часто застосовуваний набір інструментів – методів, моделей, схем циклів, концепцій, графіків. Слід звернути увагу на специфіку використання метода SWOT, узагальнюючий великий обсяг роботи по діагностиці позиції фірми. Зазвичай пропонується такий порядок: виявляються сильні сторони (S), слабкі сторони (W), можливості руху до мети (O), загрози з боку

оточення (Т), узгоджуються сили і можливості для формування стратегій розвитку.

Найважливішим аспектом активності є якість реалізованої стратегії. Як продукт діяльності остання має споживчі властивості, відповідні цілі розвитку, місії та призначенням сучасної вищої освітньої установи, ціннісним орієнтаціям керівництва і персоналу, зовнішнім і внутрішнім можливостям, глибиною проникнення в ситуацію, що склалася. На наш погляд, особливу роль відіграє перетворення внутрішньовузівських організаційно-економічних відносин. ерш ніж викласти суть запропонованого методу вдосконалення цих відносин, орієнтованого на вирішення завдання додання гнучкості діяльності вузу, коротко охарактеризуємо зміст, елементи і структуру внутрішньовузівських організаційно-економічних відносин.

Кожен суб'єкт внутрішньовузівських організаційно-економічних відносин має свій набір економічних інтересів. Недостатнє включення окремих суб'єктів у внутрішньовузівські організаційно-економічні відносини веде до того, що їх інтереси в ході здійснення освітньої діяльності враховуються в повному обсязі або не враховуються взагалі, чи не досить повно узгоджуються між собою, а це можна розглядати як фактор, що негативно впливає на кінцеві результати діяльності ВНЗ.

Висновки і пропозиції. Виходячи з цього, вдосконалення внутрішньовузівських організаційно-економічних відносин з метою підвищення якості та ефективності діяльності ВНЗ передбачає перехід до такої моделі вузу, в рамках якої можливо було б, з одного боку, забезпечення гнучкості як ключовий характеристики його діяльності, а з іншого боку, повноцінне (адекватне інтересам) включення кожного суб'єкта в усі елементи внутрішньовузівських організаційно-економічних відносин.

Характеристика етапів стратегічного аналізу вузу

Завдання	Ідентифікація місії і цілі розвитку	Оцінка стратегічного потенціалу	оцінка стратегічного клімату (умов)	оцінка стратегічної позиції; конкурентного переваги
Інструменти	– Модель виробничо-господарської системи вузу – Модель системи стратегічного управління ВНЗ – «Дерево мети»	– ЖЦІзд – ЖЦТов – ЖЦТех – ЖЦОрг; – Схема «БФР» – СХЦ (БЕ, СВО); – Графік Портера «Рентабельність – частка ринку» – Крива навчання	– ЖЦОтр – Аналіз «поля сил» – СТЕР-аналіз – Стратегічні зони – Контактні аудиторії Котлера – Концепція рушійних сил – 5 конкурентних сил Портера – Ключові фактори успіху (КФУ)	– Матриця Ансоффа «Продукт – ринок» – SWOT-аналіз – Матриця "покупець продавець" – Матриця «ЖЦОтрКП»
Рішення	– Вибір структури і редакції місії – Вибір (редакція) мети розвитку – Вибір структури «Дерева мети»	– Вибір варіанту структури внутрішнього середовища (потенціалу) – Вибір методів вибору оцінки потенціалу	– Вибір варіанту структури зовнішнього середовища (умов) – Вибір методів вибору оцінки клімату	– Вибір варіанту структури стратегічного простору; – Вибір методів; – Вибір оцінки позиції – Ідентифікація стратегій по позиції

Джерело: [1]

Умовні позначення:

ЖЦІзд, ЖЦТов, ЖЦТех, ЖЦОрг, ЖЦОтр – схеми життєвих циклів освітніх продуктів, технологій, вузу, освітньої галузі;

БФР – Бізнес- процеси продуктів – Функції по стадіях життєвого циклу – Ресурси для виконання функцій;

СХЦ – виділення стратегічних господарських центрів (Бізнес-одиниць, Стратегічних виробничих одиниць);

Графік Портера «рентабельність – відносна частка ринку вузу»;

Аналіз «поля сил» – по Ансоффу;

СТЕР-аналіз (СТЕП) – аналіз сфер макросередовища: Соціальної, Технічної, Економічної, Політичної;

Стратегічні зони Ансоффа: структуризація мікросередовища вузу, її галузі, найближчого оточення на стратегічні зони господарювання (СЗГ), ресурсів (СЗР), капіталовкладень (СЗК), технологій (СЗТ), групи стратегічного впливу (СГВ).

На наш погляд, така модуль повинна базуватися на сукупності таких основних принципів:

- академічна автономія ВНЗ;
- економічна самостійність ВНЗ;

- уявлення мети надаються вузом послуг більшою мірою в функції попиту;
- організація і управління підготовкою за фахом як організація та управління бізнес-процесів;
- організаційна децентралізація вузу.

Список літератури:

1. Баранчєєв В. Стратегический анализ: технология, инструменты, организация [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.management.com.ua/strategy/str037.html>.
2. Гудзинський О.Д. Управління формуванням конкурентного потенціалу підприємств (теоретико-методологічний аспект) : [Монографія] / О.Д. Гудзинський, С.М. Судомир, Т.О. Гуренко. – К.: ІПК ДСЗУ, 2010. – 212 с.
3. Каленюк І.С. Сучасні тенденції розвитку освіти у глобальному середовищі / І.С. Каленюк // Науковий вісник ЧДІЕУ. – 2015. – № 1(5). – С. 4.

Волошина О.В., Молоченко В.В., Девятко В.В.

Винницький національний аграрний університет

ПОСТРОЕНИЕ КОНКУРЕНТНОЙ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ В СОВРЕМЕННОМ ВЫСШЕМ УЧЕБНОМ ЗАВЕДЕНИИ

Аннотация

Концепция согласно которой ВУЗ предоставляет в виде набора бизнес-процессов, а управление его деятельностью, как управление бизнес-процессами, был разработан в конце 1980-х годов. С конца 1990-х годов начали проводиться теоретические исследования проблем использования принципов процессно ориентировочного управления применительно ВУЗов. Под бизнес-процессом понимается специфическая упорядоченная совокупность работ, действий во времени и пространстве с указанием начала и конца и точным определением входов и выходов. Примером образовательного бизнес процесса является выпуск специалистов по определенной специальности и форме образования, а экземпляры процесса – выпуск по определенной специализации. Бизнес-процессы в образовательной сфере относятся не только образовательные бизнес-процессы, но и консалтинговые услуги и прочее.

Ключевые слова: управление бизнес-процессами, управление, высшие учебные заведения, цели, модели.

Voloshina O.V., Molochenko V.V., Devyatko V.V.

Vinnitsa National Agrarian University

CONSTRUCTION OF THE COMPETITIVE MODEL OF MANAGEMENT BY BUSINESS PROCESSES IN MODERN HIGHER EDUCATIONAL INSTITUTION

Summary

The concept according to which the university provides in the form of a set of business processes, and management of its activities, as management of business processes, was developed in the late 1980's. Since the late 1990s, theoretical studies of the use of the principles of process orientation management in the field of Higher Education have begun. Under the business process refers to a specific ordered set of works, actions in time and space indicating the beginning and end and the precise definition of inputs and outputs. An example of an educational business process is the release of specialists in a particular specialty and form of education, and an instance of the process is the issue of a particular specialization. Business processes in the educational sphere include not only educational business processes, but also consulting services and others.

Keywords: business process management, management, higher education, goals, models.