

ИНСТРУМЕНТЫ ОЦЕНКИ КАЧЕСТВА БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННЫМ РАЗВИТИЕМ ВУЗА В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ КОНКУРЕНЦИИ

Установлена связь между оценкой эффективности стратегии инновационного развития вуза в условиях конкуренции на мировом образовательном рынке и оценкой качества бизнес-процессов стратегического управления инновационным развитием. Классифицированы бизнес-процессы стратегического управления инновационным развитием вуза. Обосновано использование специальных аналитических инструментов оценки качества бизнес-процессов стратегического управления инновационным развитием вуза.

Ключевые слова: инновационное развитие, стратегия, бизнес-процессы, оценка качества.

Большинство современных инновационных или исследовательских вузов активно используют методологию стратегического управления в таких ее аспектах, как обоснование и выбор типа стратегии инновационного развития, определение стратегических целей и разработка стратегического плана на перспективу до пяти лет. В то же время оценка эффективности реализации стратегии инновационного развития вуза осуществляется пока при неполном теоретическом и прикладном технологическом обосновании.

Имеющийся арсенал оценочных ресурсов сводится к ведению вузом типовой отчетности для государственных надзорных органов, научных фондов, российских и зарубежных институтов и экспертных или сертифицирующих структур. Каждое из указанных направлений предполагает дискретную оценку качества образовательной и исследовательской деятельности по дифференцированным требованиям и не дает единой картины исполнения принятой стратегии. Решение задачи оценки эффективности стратегии вуза, на наш взгляд, будет определяться:

- выбором объектов оценки;
- фокусированием оценочной информации на руководстве вуза, ответственном за принятие стратегических решений;
- возможностью определения направлений корректировки стратегии на основе полученной оценочной информации.

Оценка качества бизнес-процессов стратегического управления в достаточной степени способна воспроизвести картину стратегических результатов долгосрочного инновационного развития вуза за счет возможности установления соответствия качественных и количественных характеристик планируемого и достигаемого эффекта в рамках конкретного процесса. Бизнес-процессы являются базовым объектом оценки эффективности реализации стратегии, так как:

- корректная модель бизнес-процесса предполагает наличие на выходе некой сформированной ценности, что позволяет дать измеримую оценку результатов;
- инжиниринг бизнес-процессов осуществляется на долгосрочную перспективу, тем самым их стабильное исполнение является одним из критических факторов успеха стратегии;

– образовательные и исследовательские процессы могут реализовываться только на стратегическом уровне, так как их результат всегда отложен во временной перспективе и существенно влияет на конкурентное положение вуза;

– процессное описание работ в рамках исследовательских и образовательных проектов, реализации образовательных программ (даже если оно проводится только для процессов верхнего уровня) снижает уровень неопределенности образовательного или исследовательского результата.

Все сказанное выше позволяет перевести проблему оценки эффективности стратегии инновационного развития вуза в плоскость оценки качества бизнес-процессов стратегического управления инновационным развитием.

Определим состав бизнес-процессов в рамках стратегии инновационного развития. В целом систематизация бизнес-процессов в настоящее время выделилась в отдельную самостоятельную область исследований, которой занимаются много исследователей. Проводимая в данном исследовании классификация исследовательских и образовательных бизнес-процессов должна учитывать тенденции формирования открытого глобального образовательного пространства, которые задают высокие требования к уровню инновационного развития современного вуза. С одной стороны, образовательным учреждениям, стремящимся к востребованности на мировом уровне, необходимо максимально стандартизировать бизнес-процессы, ориентируясь на опыт образовательных лидеров. С другой стороны, созданный и развиваемый вузом портфель инноваций, должен быть уникальным, обеспечивая тем самым конкурентоспособность учебного заведения на рынке образовательных и научно-исследовательских услуг.

Достаточно простой прикладной подход к классификации бизнес-процессов был предложен в результате выполнения норвежского проекта TOPP по сравнительному бенчмаркингу. Эта программа по разработке методов повышения продуктивности производства выполнялась под управлением организации NTNU/SINTEF, находящейся в Трондхейме. В результате для создания предпосылок к разработке методов самооценки и сравнительного бенчмаркинга была

предложена структурная схема бизнес-процессов. Все процессы были поделены на первичные и поддерживающие (вспомогательные) в соответствии с теорией Портера о цепочках ценности. Некоторые из поддерживающих процессов были потом выделены в отдельный класс – процессов развития. Эти три группы процессов определяются следующим образом:

– первичными процессами называются основные и создающие ценности процессы организации или проекта. Эти процессы пронизывают всю организацию, в частности университет, начиная со студентов и заканчивая работодателями.

– поддерживающие (вспомогательные) процессы не создают непосредственно добавленную ценность. Они нужны для обеспечения основных процессов. Такими вспомогательными процессами в рамках стратегии инновационного развития могут быть, например, управление информацией, развитие инновационной инфраструктуры.

– развивающие процессы – это такие процессы, которые позволяют создать цепочку ценности в основном и вспомогательном процессах на новом уровне показателей [1].

Полученная классификация процессов инновационного развития вуза, ориентированного на интеграцию в мировую образовательную систему, основана на указанной группировке (рис. 1).

Как видим, процессы стратегического управления определены как бизнес-процессы верхнего уровня. Многие из указанных бизнес-процессов не являются стабильно воспроизводимыми, в то же время процессный подход к исследовательской и образовательной деятельности делает ее относительно менее неопределенной.

Требование фокусирования оценочной информации и определения направлений корректировки стратегии удовлетворяются обоснованным выбором метода анализа и оценки качества бизнес-процессов стратегического управления. Типовым методом оценки эффективности стратегии является оценка по шести

областям сбалансированных стратегических показателей Нортон-Каплана. Оценка качества бизнес-процессов традиционно проводится в формате оценки действующей в организации системы менеджмента качества.

Сравнительная характеристика методического аппарата оценки эффективности стратегии и оценки качества бизнес-процессов приводится в табл. 1.

Анализ, представленный в таблице, указывает на противоречия. Во-первых, оценка качества бизнес-процессов может выступать в роли основного механизма оценки эффективности стратегии инновационного развития вуза, однако действующий типовой инструментальный аппарат оценки системы менеджмента качества недостаточно соответствует особенностям стратегического управления инновационным развитием. В свою очередь, типология областей сбалансированных стратегических показателей также нуждается в адаптации для данного вида оценки.

Уровень стратегического управления задает проактивный характер оценочной информации, следовательно, инструменты оценки качества бизнес-процессов не могут заключаться в разработке ключевых показателей эффективности процессов инновационного развития вуза и снятии оценочной информации по ним. Выбранный инструмент оценки качества должен создавать такую информационную выборку, которая покажет, где потребность в улучшении наивысшая. При интерпретации результатов измерений для определения приоритетов для усилий по совершенствованию исполнения стратегии имеются следующие аналитические инструменты:

- 1) анализ трендов;
- 2) матрица показателей;
- 3) тестирование критериев (критических факторов успеха);
- 4) оценка контрольных показателей процесса Stage Gate Process при выполнении проектов;
- 5) структурирование функций качества (построение «дома качества»).

Таблица 1

Возможности использования традиционных подходов к оценке качества бизнес-процессов стратегического управления инновационным развитием вуза

Параметры оценки	Оценка системы менеджмента качества	Оценка эффективности стратегии по областям ССП
Возможность выбора направлений совершенствования по итогам оценки	Ограничена	Возможна в рамках шести областей ССП
Определенность и технологичность оценочных процедур	Высокая определенность и достаточная технологичность	Оценочные процедуры специально разрабатываются
Наличие эталонных значений результата по критическим факторам успеха стратегии	Эталонные значения качества имеются в ряде случаев, почти не связаны с инновационным развитием	Эталонные значения показателей необходимо специально определять
Соответствие состава отчетности требованиям стейкхолдеров	Недостаточное соответствие	Неточно соответствует составу стейкхолдеров инновационного развития
Соответствие областей оценки критическим факторам успеха стратегии	Недостаточное соответствие	Имеющиеся шесть областей оценки не полностью отражают КФУ стратегии вуза



Рис. 1. Классификация бизнес-процессов стратегического управления инновационным развитием вуза

Пример матрицы тестирования критериев

Процессы	КФУ	1	2	3	4	5	Общая оценка
	Вес КФУ	3	1	1	3	2	
Процесс 1		3	3	2	9	4	19
Процесс 2		9	3	1	3	2	18
Процесс 3		9	2	3	6	6	26
.....							
Процесс n		3	2	2	3	6	16

Каждый из этих инструментов позволяет с разных точек зрения интерпретировать результат оценки и понять, в какой области нужно вести совершенствование процессов.

Анализ трендов представляет собой анализ направленности изменений уровня показателей. Сравнивая последние результаты измерений с более ранними, можно получить представление о направлении развития.

Матрица показателей используется не только для определения того, как работают бизнес-процессы, но и для того, чтобы выявить их предполагаемую степень важности. Эта матрица разбита на четыре квадранта, причем по горизонтали меняется важность, а по вертикали – текущий уровень показателей. Используя матрицу показателей, можно избежать затрат на совершенствование бизнес-процессов, которые также неудовлетворительны, но в то же время и не слишком важны [2].

Если у вуза есть четкое представление о том, на каких главных факторах основана его конкурентоспособность, то *тестирование критериев или КФУ* – инструмент, который можно использовать для определения того, какие же из бизнес-процессов оказывают наибольшее влияние на эти факторы. Пример матрицы тестирования критериев приведен в табл. 2. Чем выше итоговая оценка рассматриваемого процесса, тем больше оснований для его совершенствования. Это позволит добиться наибольшего совокупного улучшения критических факторов успеха. Применение данной матрицы позволяет выяснить, какие бизнес-процессы вносят наибольший вклад в критические факторы успеха, а следовательно, выявляет ключевые процессы для реализации стратегии.

Использование контрольных показателей процесса Stage Gate Process в целом характерно для проектного менеджмента. Учитывая, что ряд бизнес-процессов инновационного развития вуза обеспечивают выполнение исследовательских и образовательных проектов, данный инструмент применим к оценке качества таких процессов. При использовании SGP процесс разбивается на контрольные (реперные) точки, для прохождения которых должны быть выполнены установленные требования. Преимущества SGP заключаются в полной прозрачности процесса за счет четкого описания, какие цели должны быть достигнуты на каждом этапе проекта, в возможности при необходимости заморозить проект на каком-либо этапе («воротах»), а затем, спустя какое-то время, без потерь продолжить его, начиная с тех же «ворот». Это

особенно актуально при реализации вузом коммерческих исследовательских проектов, когда изменившаяся ситуация на рынке неизбежно приводит к смещению акцентов в оперативных целях заказчика [3].

Метод структурирования функции качества (СФК), предполагающий разработку и использование матрицы «Дом качества» Едзи Акао, изначально был предназначен для организации процесса разработки продукции, ориентированной на потребителя. Особенность СФК состоит в том, что он позволяет идентифицировать взаимосвязи между требованиями и средствами их удовлетворения, а также предоставляет инструмент анализа этих взаимосвязей. Эта особенность реализуется путем построения специальной таблицы, которую называют «домом качества». Здесь накапливаются результаты исследования, которые используются для совершенствования бизнес-процессов. В областях «дома» размещают исследуемые элементы. Пример размещения элементов в квадрантах «дома качества» дан на рис. 2.

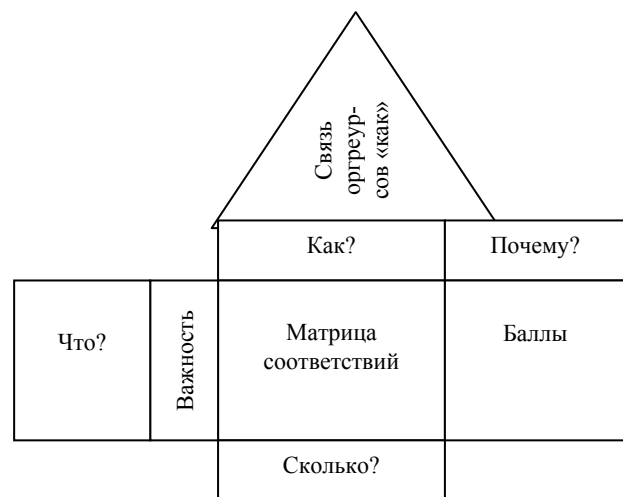


Рис. 2. Формат матрицы «Дом качества»

В квадранте «*Что?*» размещается набор требований, предъявляемых к процессу. Самые важные из них те, что предъявляют внешние стейкхолдеры. Здесь можно также размещать требования, предъявляемые внутренними стейкхолдерами.

В «*Степени важности*» размещаются веса важности конкретных требований.

В квадранте «*Как?*» размещаются элементы, которые представляют собой средства (организационные

процессы или ресурсы), используемые для удовлетворения различных требований. Если, например, требуется сократить время разработки ТЭО, то соответствующим средством, размещенным в «Как?», может быть, например, использование специализированного расчетного программного продукта.

В «Матрице соответствий (отношений)» в центре «дома качества» размещаются элементы, которые непосредственно отражают взаимосвязи между результатами или требованиями и средствами их удовлетворения. Символы, используемые для обозначения этих взаимосвязей, приведены ниже:

- сильная зависимость требования от ресурса – 9 баллов;
- средняя зависимость требования от ресурса – 3 балла;
- слабая зависимость требования от ресурса – 1 балл.

В связях организационных ресурсов «Как?» и «Как?», т. е. на крыше «дома качества», размещаются элементы, которые представляют собой взаимосвязи между различными средствами удовлетворения требований. Выделяются такие уровни взаимосвязи, как сильная положительная связь – 9 баллов, положительная связь – 3 балла, отрицательная – 1 балл, сильная отрицательная связь – 0 баллов. Устанавливая уровень взаимосвязи по параметрам, мы видим взаимную зависимость изменения бизнес-процессов.

Рассмотрим на примере готовность вуза удовлетворить требования высокотехнологичного предприятия – заказчика целевой подготовки студентов за счет инновационных бизнес-процессов. В матрице на рис. 3 составлен перечень требований и указан их вес. Далее проведена балльная оценка влияния каждого бизнес-процесса на требования стейкхолдера, выявлена абсолютная важность бизнес-процессов.

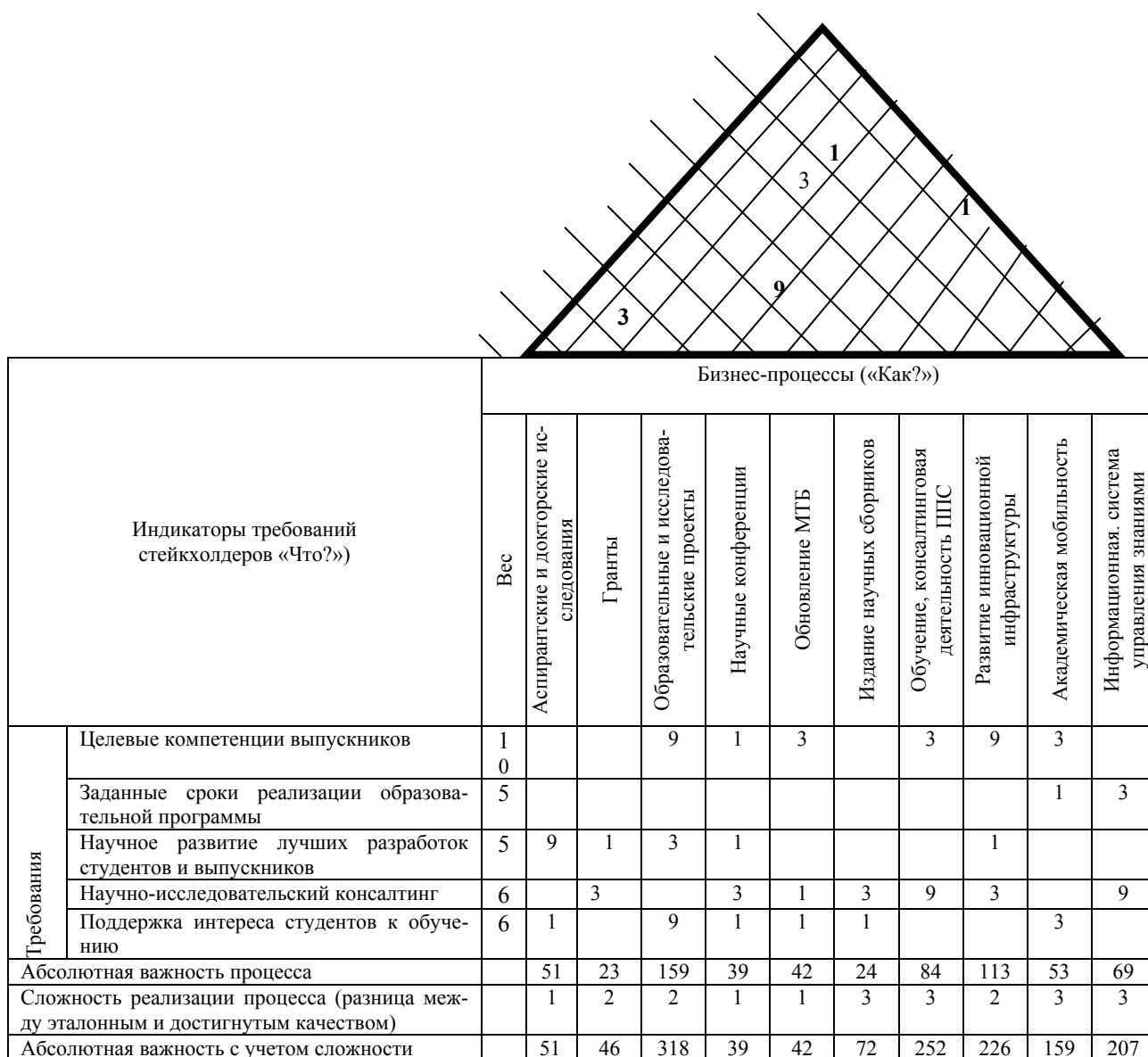


Рис. 3. Матрица «Дом качества» – анализ бизнес-процессов целевой подготовки студентов в вузе

Матрица позволяет также оценить важность бизнес-процессов с учетом сложности их выполнения. Определив разницу между эталонным (например, 4 балла) и достигнутым уровнем качества бизнес-процесса по КПЭ процесса, можно оценить сложность процесса. В данном случае максимально влияет на удовлетворение требований стейкхолдера бизнес-процесс «исследовательские и образовательные проекты», вторым по важности и необходимости повышать качество – бизнес-процесс «обучение и консалтинговая деятельность ППС». Также мы видим сильную взаимосвязь между бизнес-процессами «исследовательские и образовательные проекты» и «создание инновационной инфраструктуры».

Этот пример показывает, что матрица СФК – мощное средство не только для оценки качества бизнес-процессов, но и для оценки эффективности стратегического управления инновационным развитием.

В качестве стейкхолдеров стратегии инновационного развития вуза могут также выступать научно-педагогический персонал вуза, различные научные фонды, непосредственно учащиеся, а также иные субъекты рынка инноваций.

Таким образом, оценка качества бизнес-процессов стратегического управления инновационным развитием вуза основана на:

- составлении перечня бизнес-процессов стратегического управления инновационным развитием;
- документировании данных бизнес-процессов;
- разработке КПЭ процессов;

– выборе инструментов измерения качества и анализа уровня реализации стратегии.

Подводя итоги, можно сказать, что результаты измерений, полученные в процессе подобной оценки, представляют собой более связанный и целостный стратегический уровень анализа. Результатом использования различных инструментов, описанных в данном исследовании, становится не просто констатация достигнутого качества процессов, а определение приоритета бизнес-процесса или стратегической области управления вузом, где улучшение необходимо. Это позволяет менеджменту вуза составить общее представление о потребностях и возможностях (потенциале) развития в долгосрочной перспективе. В результате ресурсы, предназначенные для усовершенствований, направляются самым рациональным образом и в самое нужное место.

Библиографические ссылки

1. Андерсен Бьерн. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования. М. : Стандарты и качество, 2005.
2. Репин В. В. Бизнес-процессы: моделирование, внедрение, управление. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2012.
3. Создание и внедрение стандартизованных процессов подготовки производства на основе лучших мировых практик / Р. Бирбраер [и др.] // САПР и графика. № 5. 2011. URL: <http://www.sapr.ru/article.aspx?id=22229&iid=1016>.

S. M. Samokhvalova

QUALITY ASSESSMENT OF BUSINESS-PROCESSES OF UNIVERSITY STRATEGIC MANAGEMENT AT GLOBAL EDUCATIONAL COMPETITION

Connection between assessment of efficiency of strategy of innovative development of higher education institution in the conditions of competition in the world educational market and assessment of quality of business processes of strategic management of innovative development is established. Business processes of strategic management by innovative development of higher education institution are classified. Use of special analytical tools of assessment of quality of business processes of strategic management of innovative development of higher education institution is proved.

Keywords: innovative development, strategy, business processes, quality assessment.

© Самохвалова С. М., 2012