

УДК 655.59

**РЕДАКЦИОННО-ИЗДАТЕЛЬСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ УНИВЕРСИТЕТА В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ: НАПРАВЛЕНИЯ РЕИНЖИНИРИНГА БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ**

*д-р экон. наук, доц., проф. М.А. СЛОНИМСКАЯ, А.В. ШЛЫК  
(Полоцкий государственный университет)*

*В статье обоснована необходимость и определены стратегические направления реинжиниринга бизнес-процессов в редакционно-издательской деятельности университета с учетом новых требований к образовательной деятельности в условиях цифровой экономики. Представлена разработанная авторами сбалансированная система показателей для редакционно-издательского отдела УО «Полоцкий государственный университет», которая позволяет обеспечить связь стратегий деятельности отдела и университета, выделять сферы ответственности, осуществлять мониторинг и анализ эффективности редакционно-издательской деятельности.*

**Ключевые слова:** реинжиниринг бизнес-процессов, сбалансированная система показателей, редакционно-издательская деятельность, цифровые технологии.

**Введение.** Развитие цифровых технологий в редакционно-издательской деятельности и рост популярности интернета в качестве источника получения информации выдвигают новые требования к организации редакционно-издательского процесса в университетах. Одной из эффективных инновационных управленческих технологий, которая направлена на преобразование организационных систем с целью их адаптации к использованию цифровых решений в любой сфере является реинжиниринг бизнес-процессов. Исследования данного феномена специалистами-менеджерами проводились еще во второй половине 80-х годов, однако первое упоминание и определение термина «реинжиниринг бизнес-процессов» связывают с выходом статьи М. Хаммера «Реинжиниринг традиционных методов работы: не автоматизируйте их, а отвергайте», опубликованной в 1990 году [1]. Подход М. Хаммера, который был позже подробно изложен в 1993 году в книге «Реинжиниринг корпорации: манифест бизнес-революции», подготовленной совместно с Дж. Чампи, предполагает создание бизнес-процессов «с чистого листа» [2]. Т. Дэйвенпорт и Дж. Шорт в своей статье «Новое промышленное проектирование, информационные технологии и реорганизация бизнес-процессов», которая также была опубликована в 1990 году, предложили другой подход, указав на необходимость изучить и описать существующие бизнес-процессы прежде чем проектировать новые [3].

Не смотря на большое количество специалистов, изучавших сущность и подходы к проведению реинжиниринга бизнес-процессов за последние 30 лет, между ними наблюдается согласие по основным научно-практическим положениям. В частности, большинство авторов согласны с тем, что в процессе внедрения в бизнес-процессы информационно-коммуникационных технологий необходимо заново определить содержание деятельности, ориентируясь на достижение конкретной цели, которая зависит от требований целевого рынка. Большинство авторов, которые занимаются вопросами реинжиниринга бизнес-процессов, в частности А.О. Блинов, Е.Е. Мельникова, Т.Н. Сысо, Е.Г. Ойхман, Э.В. Попов и Г.А. Яшева определяют данный вид деятельности как фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов для достижения резких, скачкообразных улучшений в таких ключевых для современного бизнеса показателях результативности, как затраты, качество, уровень обслуживания и оперативность [4–7].

Проведенное нами сравнение подходов к процедуре проведения реинжиниринга бизнес-процессов Т. Давенпорта и Дж. Шорта [3], Н.М. Абдикеева и А.Д. Кисилева [7], О.А. Блинова и Г.А. Яшевой [4], показало, что они во многом похожи и отличаются только степенью детализации отдельных этапов. В качестве методики для проведения реинжиниринга бизнес-процессов редакционно-издательского отдела УО «Полоцкий государственный университет» был выбран подход О.А. Блинова и Г.А. Яшевой, как наиболее детализированный. Данный подход включает следующие этапы:

1) определение стратегии реинжиниринга: определение целей и задач реинжиниринга исходя из общей стратегии предприятия; определение сбалансированной системы показателей для достижения целей реинжиниринга;

2) анализ и построение существующей бизнес-модели предприятия «как есть»: диагностика процессов; моделирование бизнес-процессов «как есть»; анализ построенной модели на соответствие целям предприятия; выделение приоритетных бизнес-процессов, определение показателей; выделение и описание слабых мест бизнес-процессов и потенциала их оптимизации;

3) проекция целей: определение целей и задач для структурных подразделений; разработка сбалансированной системы показателей для структурных подразделений;

4) построение новой бизнес-модели предприятия «как должно быть»: выделение процессов для ре-

инжиниринга, определение целевых показателей и описание новых бизнес-процессов; моделирование новых бизнес-процессов; анализ модели на соответствие целям предприятия; бенчмаркинг; разработка мероприятий для внедрения;

5) построение информационной системы для поддержки нового бизнеса: формирование требований к информационной системе; разработка базы данных для сбалансированной системы показателей; разработка программного обеспечения;

6) внедрение новых и перепроектированных процессов: обучение и координация владельцев процесса; мониторинг при реализации реинжиниринга бизнес-процессов; анализ показателей бизнес-процессов; подведение итогов, оценка эффективности проекта реинжиниринга бизнес-процессов.

Авторами было проведено исследование с целью апробации методики реинжиниринга бизнес-процессов на примере редакционно-издательского отдела УО «Полоцкий государственный университет». Цель данной статьи – обосновать необходимые стратегические направления реинжиниринга бизнес-процессов в редакционно-издательской деятельности университета в условиях развития цифровой экономики, а также трансформировать эти направления в сбалансированную систему показателей, которые могут служить основой для контроля их реализации.

**Основная часть.** Прежде всего, рассмотрим роль редакционно-издательской деятельности университета в реализации стратегии его развития. В качестве основных стратегических направлений деятельности УО «Полоцкий государственный университет» определены следующие: обеспечение качественного обучения, формирование SMART-университета, интернационализация деятельности университета и повышение его социальной ответственности.

По первому стратегическому направлению деятельности университета следует отметить, что качество учебно-методических пособий и учебно-методических комплексов существенно влияет на качество процесса обучения. Важную роль при этом играют процессы рецензирования, научного редактирования и редакционно-издательской обработки материалов. Качество учебной литературы также необходимо рассматривать с точки зрения ее востребованности среди целевой аудитории. В настоящее время студенты редко посещают залы университетских библиотек для работы с печатными и электронными изданиями. Об этом свидетельствуют результаты опросов студентов ряда московских и региональных вузов, проведенные российскими исследователями в 2017 году [8, с. 109], а также студентов финансово-экономического факультета специальности «Логистика», проведенного авторами в мае 2020 года. При этом традиционная малотиражная научная и учебная литература остается востребованной среди преподавателей, как часть научной коммуникации. Задача университетского издательства – соблюсти баланс интересов читателей традиционной и электронной книги. Поэтому актуальным стратегическим направлением совершенствования редакционно-издательской деятельности университета будет внедрение современных издательских технологий на основе принципов кроссплатформенности, обеспечивающих эффективное использование одного и того же контента на различных видах устройств.

Применение современных издательских технологий также предполагает существенное увеличение скорости, объема и качества передачи и обработки информации, минимизацию процессов делопроизводства, повышение эффективности взаимодействия участников издательского процесса – преподавателей, издательского органа, библиотеки и других.

Второе стратегическое направление деятельности УО «Полоцкий государственный университет» – формирование SMART-университета. Оно, в частности, предполагает формирование системы электронного сетевого взаимодействия преподавателя и студента, в том числе за счет активного использования ресурсов сети Интернет, использование образовательного контента лучших мировых и отечественных университетов, находящегося в открытом доступе [9, с. 1157].

Внедрение кроссплатформенных издательских технологий могло бы позволить университету эффективно размещать учебно-образовательный контент в сети Интернет и участвовать в создании открытых образовательных ресурсов, способствуя тем самым реализации не только второго, но и третьего стратегического направления деятельности университета – его интернационализации. В этом случае важным стратегическим направлением реинжиниринга бизнес-процессов в редакционно-издательской деятельности становится также издание учебной литературы на иностранных языках.

Изменение объема изданий бумажных учебно-методических пособий в пользу электронных учебно-методических комплексов позволяет редакционно-издательскому отделу внести вклад в снижение потребления природных ресурсов и реализацию четвертого стратегического направления деятельности университета – повышение социальной ответственности.

Таким образом, роль редакционно-издательского отдела в реализации стратегических направлений деятельности университета можно сформулировать следующим образом: организация выпуска качественных учебно-методических комплексов и научной литературы в бумажном и электронном виде на основе принципов кроссплатформенности в том числе на иностранных языках, с возможностью использования контента в создании открытых образовательных ресурсов и бесплатных массовых открытых онлайн-курсов по

конкурентной цене, удовлетворяя потребности университета в срок и без перерасхода бюджета. Стратегические направления деятельности УО «Полоцкий государственный университет» и соответствующие им стратегические направления деятельности редакционно-издательского отдела представлены в таблице 1.

Таблица 1. – Стратегические направления деятельности УО «Полоцкий государственный университет» и соответствующие им стратегические направления деятельности редакционно-издательского отдела

Стратегические направления деятельности университета	Стратегические направления деятельности редакционно-издательского отдела
Обеспечение качественного обучения	Издание качественных учебно-методических пособий, учебно-методических комплексов и научной литературы в бумажном и электронном виде на основе принципов кроссплатформенности по конкурентной цене, удовлетворяя потребности университета в срок и без перерасхода бюджета.
Формирование SMART-университета	Издание учебно-методических пособий, учебно-методических комплексов (в том числе на иностранных языках) и их использование при создании открытых образовательных ресурсов и бесплатных массовых открытых онлайн курсов, предоставляемых университетом через системы электронных ресурсов
Интернационализация деятельности университета	
Повышение социальной ответственности университета	Снижение потребления природных ресурсов за счет изменения объема изданий бумажных учебно-методических пособий в пользу электронных учебно-методических комплексов

В настоящее время редакционно-издательский отдел в процессе выполнения своей основной функции организационно взаимодействует с учебно-методическим отделом, кафедрами университета и библиотекой. Однако для реализации представленных стратегических направлений его деятельности необходимо также участие специалистов в сфере информационных технологий, в том числе по созданию и интеграции в учебный материал мультимедийного контента, а также маркетологов, что потребует соответствующих организационных изменений.

Трансформировать стратегические направления деятельности редакционно-издательского отдела в исчерпывающий набор показателей эффективности, которые служат основой для системы стратегического управления и контроля позволяет сбалансированная система показателей. Данный подход к оценке деятельности компании или ее структурных подразделений был впервые предложен Р. С. Капланом и Д. П. Нортон в 1992 году [10]. Характерной чертой и ключевым элементом сбалансированной системы показателей является использование финансовых и нефинансовых измерителей, которые анализируются в разрезе четырех различных перспектив: 1) финансы; 2) клиенты; 3) внутренние бизнес-процессы; 4) обучение и развитие. Простота и наличие четких логических взаимосвязей между перспективами сбалансированной системы показателей позволяют добиться понимания процессов, происходящих в отделе, на уровне всех исполнителей. Разработанная нами сбалансированная система показателей для оценки деятельности редакционно-издательского отдела УО «Полоцкий государственный университет» с точки зрения эффективности реализации предлагаемых стратегических направлений его деятельности представлена на рисунке 1.

В настоящее время редакционно-издательская деятельность университета является дотационной, однако предполагается, что в итоге реализации ряда взаимосвязанных мероприятий, которые представлены на рисунке 1, редакционно-издательский отдел будет осуществлять свой вклад в генерацию денежных потоков и получение прибыли. Финансовые показатели в значительной степени зависят от расширения клиентской базы на существующих рынках и привлечения новых клиентов на новых рынках. Работа с клиентами находится в зоне ответственности маркетологов. Маркетинговая функция важна для изучения требований целевого рынка, налаживания коммуникаций с потенциальными клиентами, организации продаж печатной продукции и электронного контента, установления цен и стимулирования роста объема продаж.

Наиболее важной составляющей сбалансированной системы показателей является перспектива внутренних бизнес-процессов. Она позволяет обосновать основные направления реинжиниринга бизнес-процессов в сфере редакционно-издательской деятельности и определить виды деятельности, которые вносят наибольший вклад в повышение удовлетворенности клиентов. Невозможно реализовать мероприятия по совершенствованию внутренних бизнес-процессов без соответствующей подготовки и мотивации персонала, вовлеченного в эти процессы. Поэтому мероприятия, направленные на преобразования и совершенствование внутренних бизнес-процессов должны сопровождаться обучением и внедрением системы мотивации персонала. Повышение технической квалификации авторов и освоение ими информационных технологий позволит улучшить качество поступающего материала и, соответственно, снизить затраты времени на редактирование текстов. Повышение мотивации авторов к подготовке востребованного контента влияет непосредственно на уровень удовлетворенности клиентов и расширение клиентской базы.

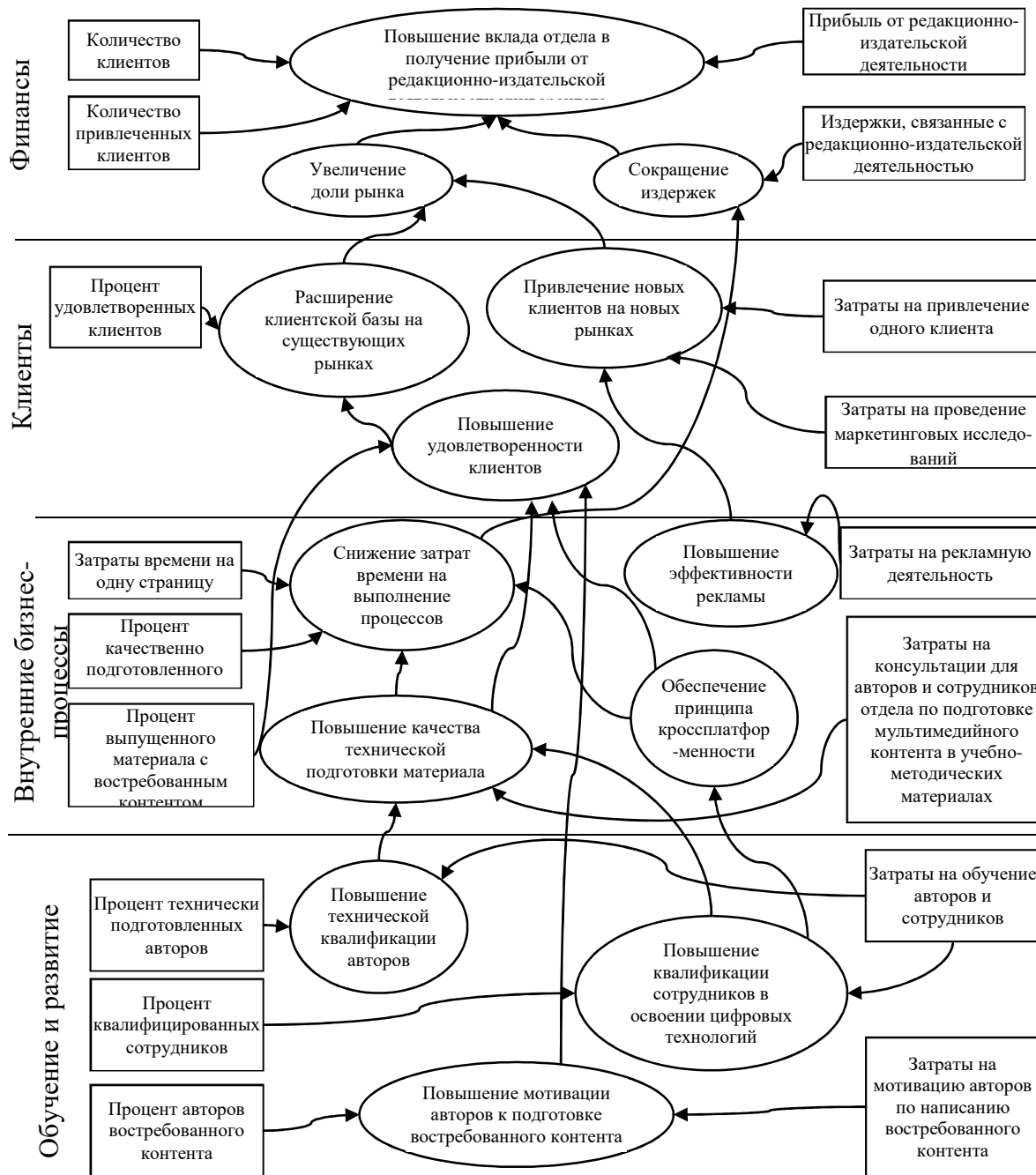


Рисунок 1. – Сбалансированная система показателей деятельности редакционно-издательского отдела УО «Полоцкий государственный университет»

**Заключение.** Разработанная нами сбалансированная система показателей – это только первый этап процедуры реинжиниринга бизнес-процессов в сфере редакционно-издательской деятельности, однако она позволяет обеспечить понимание предлагаемых стратегических направлений сотрудниками отдела, руководством университета и другими заинтересованными лицами. В дальнейшем в процессе реализации предлагаемых мероприятий сбалансированная система показателей поможет выделять сферы ответственности, осуществлять мониторинг и анализ эффективности деятельности отдела. Она также позволит наладить коммуникации и будет способствовать фокусированию внимания руководства на стратегически важных задачах, что является необходимым для реализации проекта по реинжинирингу бизнес-процессов.

Результаты дальнейшего исследования, включающего анализ существующей модели бизнес-процессов редакционно-издательской деятельности университета с выделением узких мест, а также предло-

жения по их устранению и предлагаемая структура информационной системы для поддержки новых бизнес-процессов будут представлены в отдельной публикации.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Hammer, M. Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate / M. Hammer // Harvard Business Review. – 1990. – July-August. – P. 104–112.
2. Hammer, M. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution / M. Hammer, J. Champy. – New York : HarperBusiness, 1993. – 223 p.
3. Davenport, T.H. The New Industrial Engineering, information Technology and Business Process Redesign / T.H. Davenport, J.E. Short // Center for Information Systems Research Work Paper. – 1990. – № 213. – June. – 31 p.
4. Блинов, А.О. Реинжиниринг бизнес-процессов как управленческая инновация современных организаций: методологический аспект / А.О. Блинов, Г.А. Яшева // Вестник Витебского государственного технологического университета. – 2014. – № 26. – С. 147–160.
5. Мельникова, Е.Е. Реинжиниринг под увеличительным стеклом: вопросы и ответы / Е.Е. Мельникова, Т.Н. Сысо // Вестник Омского университета. Сер. Экономика. – 2007. – № 1. – С. 117–125.
6. Ойхман, Е.Г. Реинжиниринг бизнеса: реинжиниринг организаций и информационные технологии / Е.Г. Ойхман, Э.В. Попов. – М. : Финансы и статистика, 1997. – 336 с.
7. Абдикеев Н.М. Управление знаниями корпорации и реинжиниринг бизнеса: учебник / Н.М. Абдикеев, А.Д. Кислев. – М. : ИНФРА-М, 2011. – 382 с.
8. Ершова, Ю.А. Современное состояние и перспективы развития электронного книгоиздания для высшей школы России / Ю.А. Ершова // Научная периодика: проблемы и решения. – 2017. – Т. 7. – № 2. – С. 103–116.
9. Селянская, Г.Н. Smart-университет – ответ на вызовы новой промышленной революции / Г.Н. Селянская // Креативная экономика. – 2014. – № 9(9). – С. 1151–1164.
10. Kaplan, R.S. The balanced scorecard – measures that drive performance / R.S. Kaplan, D.P. Norton // Harvard Business Review. – 1992. – № 70(1). – P. 71–79.

Поступила 29.09.2020

#### EDITORIAL AND PUBLISHING ACTIVITIES OF THE UNIVERSITY IN THE DIGITAL AGE: DIRECTIONS OF BUSINESS PROCESS REENGINEERING

*M. SLONIMSKA, A. SHLYK*

*The article substantiates the need for and defines the strategic directions of business processes reengineering in the editorial and publishing activities of the university, taking into account the new requirements for educational activities in the digital economy, presents the balanced scorecard developed by the authors for the editorial and publishing department of the Polotsk State University. The proposed balanced scorecard allows providing a connection between the editorial office strategy and the university strategy, highlighting areas of responsibility, monitoring and analyzing the department effectiveness.*

**Keywords:** *business process reengineering, balanced scorecard, editorial and publishing activities, digital technologies.*