

## РЕСУРСНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ВУЗА

Кийкова Е.В.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>ФГБОУ ВПО «Владивостокский государственный университет экономики и сервиса», Владивосток, Россия (690014, Владивосток, ул. Гоголя 41), e-mail: elena\_kiykova@list.ru

**В статье рассматриваются вопросы ресурсного обеспечения деятельности вуза. Для повышения конкурентоустойчивости вуза и получения доступа к необходимым ресурсам предложено перейти к управлению на основе теории заинтересованных сторон. Предложен согласованный подход к управлению ресурсным обеспечением вуза с учётом приоритетных направлений деятельности вуза, необходимых для реализации его стратегии. Показана роль закупочной деятельности при управлении ресурсным обеспечением. Предложены алгоритмы и метод ранжирования заявок на приобретение товаров, проведение работ и оказание услуг на основе степени влияния предполагаемой закупки на требование заинтересованного лица. Предложены модели для принятия решения о способе размещения заказа с учётом законодательства Российской Федерации в сфере государственных закупок товаров, работ и услуг бюджетными учреждениями.**

Ключевые слова: ресурсное обеспечение, заинтересованные стороны, закупки в вузе, стратегическое планирование.

## RESOURCE SUPPORT OF UNIVERSITY

Kiykova E.V.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>FGBOU VPO "Vladivostok State University of Economics and Service", Vladivostok, Russia (690014, Vladivostok, Gogol Str. 41), e-mail: elena\_kiykova@list.ru

**The questions of resource support of the university. To improve konkurentoustoychivosti university and access to the necessary resources offered to go to the management on the basis of stakeholder theory. We propose a coordinated approach to the management of resource support of the university with the priorities of the university, necessary for the implementation of its strategy. The role of procurement in the management of resource provision. The algorithms and the method of ranking applications for the purchase of goods, works and services on the basis of the degree of influence of the proposed purchase on the demand of the person concerned. The models for decision-making about how to place an order under the laws of the Russian Federation in the field of public procurement of goods, works and services financed institutions.**

Keywords: resource provision, the parties concerned, the procurement of the university, strategic planning.

В условиях вступления России в ВТО, глобализации, модернизации системы образования и других значимых внешних факторов вузы вынуждены корректировать стратегию, которая в условиях усложняющегося окружения и глобальной конкуренции становится жизненно необходимым инструментом. Реализация стратегии, наряду с поддержанием регулярной деятельности, требуют качественного ресурсного обеспечения.

Одним из важных факторов изменения внешней среды является сокращение практически по всем видам ресурсов: снижение количества абитуриентов; старение ППС; сокращение финансирования. Всё это приводит к конкуренции за ограниченные ресурсы и необходимости разработки более эффективных методов управления вузом. В основе устойчивых конкурентных преимуществ современного вуза лежат взаимоотношения с заинтересованными сторонами, обеспечивающие доступ к лучшим ресурсам.

Под ресурсным обеспечением вуза понимается процесс приобретения, пополнения, совершенствования, распределения ресурсов, а также процессы планирования, контроля и

мониторинга направленные на эффективное и рациональное использование имеющихся ресурсов.

Приобретение, пополнение и совершенствование материальных, информационных и трудовых ресурсов происходит через закупочную деятельность вуза.

Так как система государственных закупок в России является молодой и в отечественной экономической науке и практике не решен целый ряд проблем организационного обеспечения закупок для нужд вуза, то реализуемая сегодня система закупок в вузах носит процедурный и фрагментарный характер. Всё это препятствует её эффективному управлению и, как следствие, приводит к неэффективному ресурсному обеспечению деятельности и реализации стратегии вуза.

Вопросам стратегического управления в вузах посвящены работы многих известных отечественных авторов: Б.Л. Агранович, А.Е. Балабанов, В.А. Каткало, Е.А. Князев, А.К. Ключев, Г.И. Лазарев, Г.И. Мальцева, В.М. Филиппов. Для формирования эффективной стратегии вуза ряд авторов Л.Д. Маслова, Е.Б. Гаффорова, Т.А. Салимова, Н.Ш. Ватолкина, Е.Р. Борисова К.С., Солодухин, М.С. Рахманова предлагают использовать требования заинтересованных сторон. В то же время взаимосвязь ресурсного обеспечения и стратегии в работах зачастую не прослеживается. Также недостаточно исследована необходимость согласования процессного и проектного подходов в части ресурсного обеспечения.

Ресурсным обеспечением вузов занимались Ю.С. Васильев, В.В. Глухов, А.М. Гринь, М.А. Солдатова, М.А. Французова, М.П.Федоров, Гареева Э.Р., Кизиль, Копылова, Харин, Карапетян. Все они уделяли внимание классификации, перечню ресурсов. Мы обобщили предложения различных авторов и используем следующую классификацию: трудовые, материальные, финансовые, информационные.

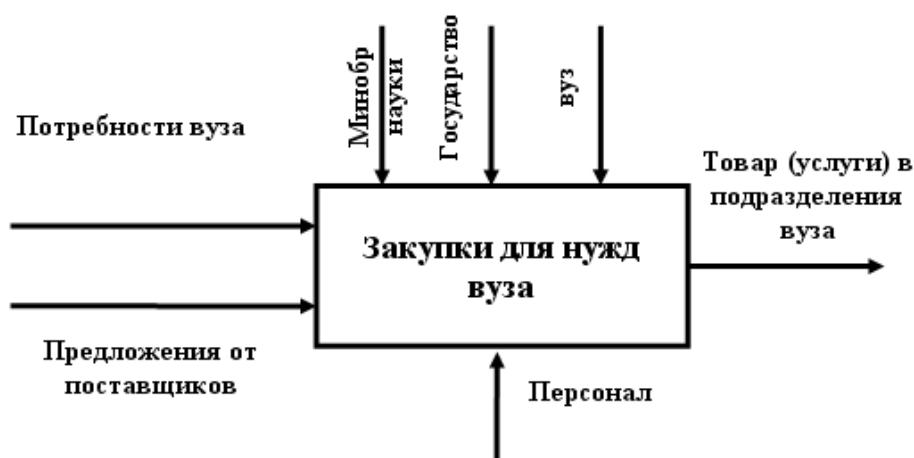
Вопросы классификации важные, но при этом ранжирование ресурсов по степени значимости авторы не рассматривают. В результате, закупки осуществляются по принципу минимальных затрат, не согласуются с приоритетами вуза, не обеспечивают реализацию стратегии. Мы предлагаем согласованный подход – от разработки стратегии и определения приоритетных направлений – к управлению ресурсным обеспечением вуза, с учетом этих приоритетов. Стратегическое планирование осуществляется на основе определенного алгоритма. Мы предлагаем следующий [2]:

1. Анализ дальнего окружения.
2. Анализ ближнего окружения.
3. Анализ внутренней среды.
4. Анализ проблем.
5. SWOT-анализ.

6. Разработка портфельной стратегии.
7. Разработка стратегической карты и системы показателей.
8. Ранжирование проектов.
9. Разработка дорожной карты.
10. Планирование проектов.

Любой проект требует определенных ресурсов. Кроме того, ресурсы нужны для обеспечения текущей, процессной деятельности. И те и другие ресурсы подлежат одинаковой классификации и реализуются в ходе закупок. Для совершенствования управления закупками в вузе предлагается перейти к процессному управлению, т.е. рассматривать закупки как процесс. В закупках для нужд вуза участвуют все структурные подразделения одни как составители заявок на приобретение товаров, работ и услуг, другие как исполнители. Закупки для нужд вуза необходимо проводить в соответствии с процедурами, установленными законодательством РФ в рамках выделенных Министерством образования и науки РФ субсидий на выполнение государственного задания. При проведении закупок необходимо учитывать требования структурных подразделений вуза, государства и Министерства образования и науки РФ, поэтому при построении модели «как должно быть» процесса закупок для нужд вуза и разработки системы целевых показателей для оценки результативности и его мониторинга предлагается учитывать требования заинтересованных сторон.

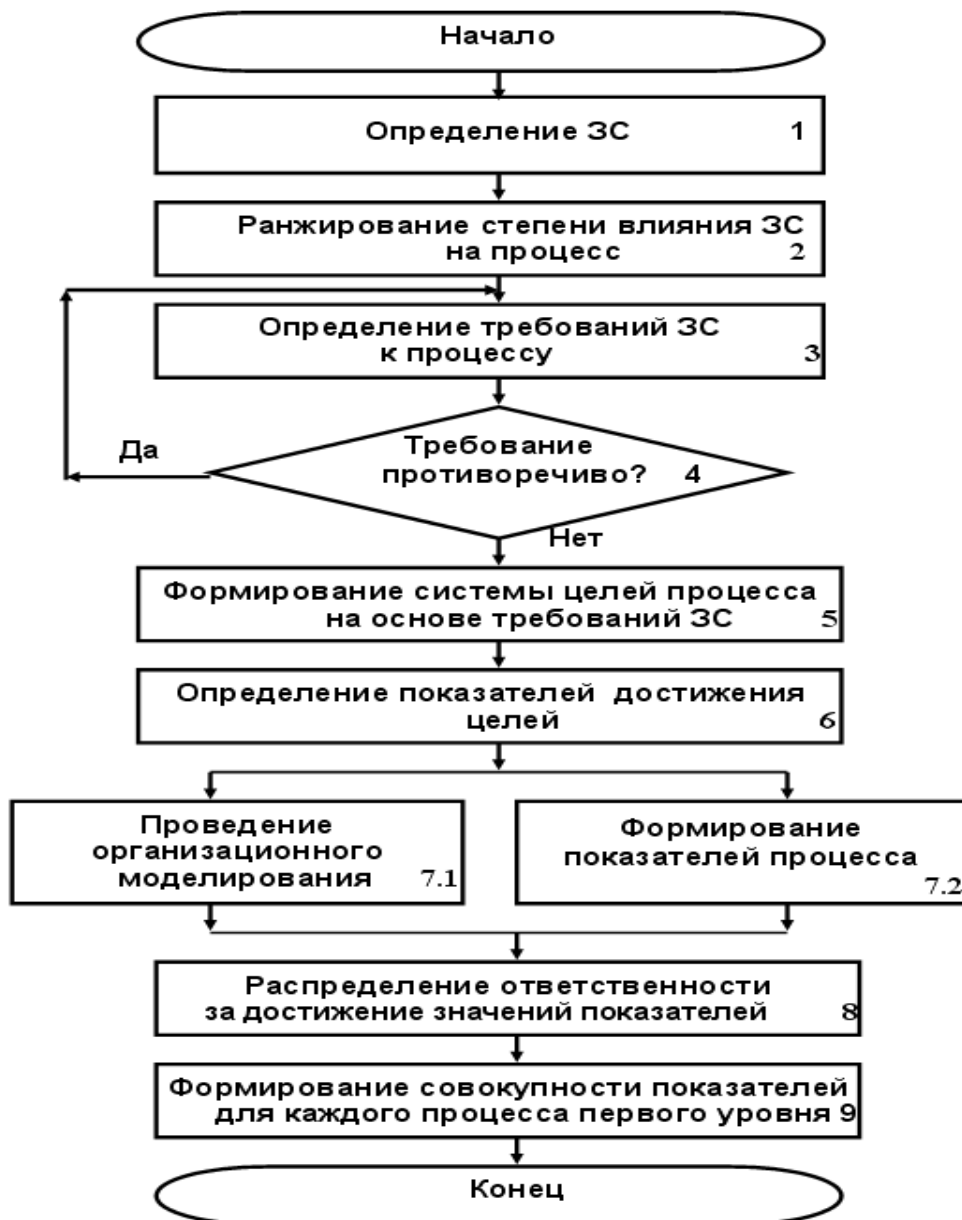
Для определения перечня заинтересованных сторон, влияющих на стратегию, а также на процесс закупок для нужд вуза мы предлагаем использовать методологию IDEF0 (рисунок 1) [4]. Входы, выходы, управляющие воздействия, механизмы предлагаем рассматривать как заинтересованные стороны.



**Рис. 1. Определение заинтересованных сторон процесса закупок**

При определении степени влияния заинтересованных сторон на процесс мы воспользовались правилом «северо-востока» [2]. Следуя этому правилу, заинтересованные стороны (ЗС), оказывающие управляющие воздействия и являющиеся выходом процесса, имеют максимальную степень влияния, так как напрямую влияют на постановку цели, а ЗС, которые являются входом для процесса и механизмом его реализации, имеют минимальную степень влияния, так как влияют на достижение цели [4].

Мы предлагаем алгоритм разработки системы целевых показателей процесса, в котором цели процесса формируются на основе требований ЗС (рис. 2).



**Рис. 2. Алгоритм разработки совокупности показателей процесса**

Алгоритм состоит из 9 шагов. На первом шаге определяются ЗС процесса. Ранжирование степени влияния ЗС (шаг 2) необходимо для устранения взаимоисключающих требований. Требования ЗС с более высокой степенью влияния «перекрывают» требования

заинтересованных сторон с меньшей степенью влияния (шаги 3, 4). Если степень влияния ЗС меньше трёх, можно пренебречь её требованиями в данном конкретном случае. Требования наиболее влиятельных ЗС переводятся в цели объекта без искажения (шаг 5) при условии, что есть конкретные участники процесса, непосредственно влияющие на достижение этой цели. На данном этапе необходимо учитывать уровень развития внутренней среды, интересы самого процесса и его возможности по реализации требований ЗС. Для каждой цели определяются показатели, характеризующие достижение цели (шаг 6) [3].

Для назначения ответственных за достижение целевых значений показателей (8 шаг) и формирования системы показателей для каждого подпроцесса первого уровня (9 шаг) мы предлагаем провести организационное моделирование процесса закупок для нужд вуза (шаг 7.1). После организационного моделирования мы получаем функционал сотрудников и систему процессных показателей, с помощью которых оценивается выполнение должностных обязанностей (вовремя и качественно). На шаге 7.2 формируются результатные показатели. В результате мы получили перечень ЗС, степень их влияния на процесс, выявили и систематизировали показатели процесса (*систематизировали по процессам первого уровня*).

Проекты по реализации стратегии, а также процессы, обеспечивающие регулярную деятельность, требуют ресурсного обеспечения, которое проводится на основе закупок.

Для принятия решения о включении заявки в план закупок на следующий год мы предлагаем воспользоваться алгоритмом, представленным на рис.2, и методом ранжирования заявок на приобретение товаров, работ и услуг на основе степени влияния предполагаемой закупки (определенного ресурса) на требования ЗС (табл. 1).

Таблица 1. Определение веса заявки для включения её в план закупок (ранжирование заявок)

N	Заявка	Степень влияния ЗС1 (C <sub>1</sub> )		...	Степень влияния ЗСN (C <sub>N</sub> )		V
		Требование1	ТребованиеK <sub>1</sub>		...	Требование1	
1	A <sub>1</sub>	X <sub>11</sub>	X <sub>1K<sub>1</sub></sub>	...	X <sub>N1</sub>	X <sub>NK<sub>N</sub></sub>	$\sum_{i=1}^N \sum_{j=1}^{R_i} C_i * X_j$

В таблице 2 X<sub>ij</sub> – это степень влияния рассматриваемой заявки на j требование i-ой заинтересованной стороны. Принимаем шкалу: 1 – слабое влияние, 2 – среднее, 3 – сильное. Степень влияния рассматриваемой заявки на реализацию стратегии предлагаем рассчитать как средневзвешенное с учетом степени влияния ЗС (шаг 1).

Заявки, которые не вошли в план закупок (из-за ограниченности финансовых ресурсов), являются резервом для дальнейшего их включения в план закупок при образовании экономии в процессе проведения закупок.

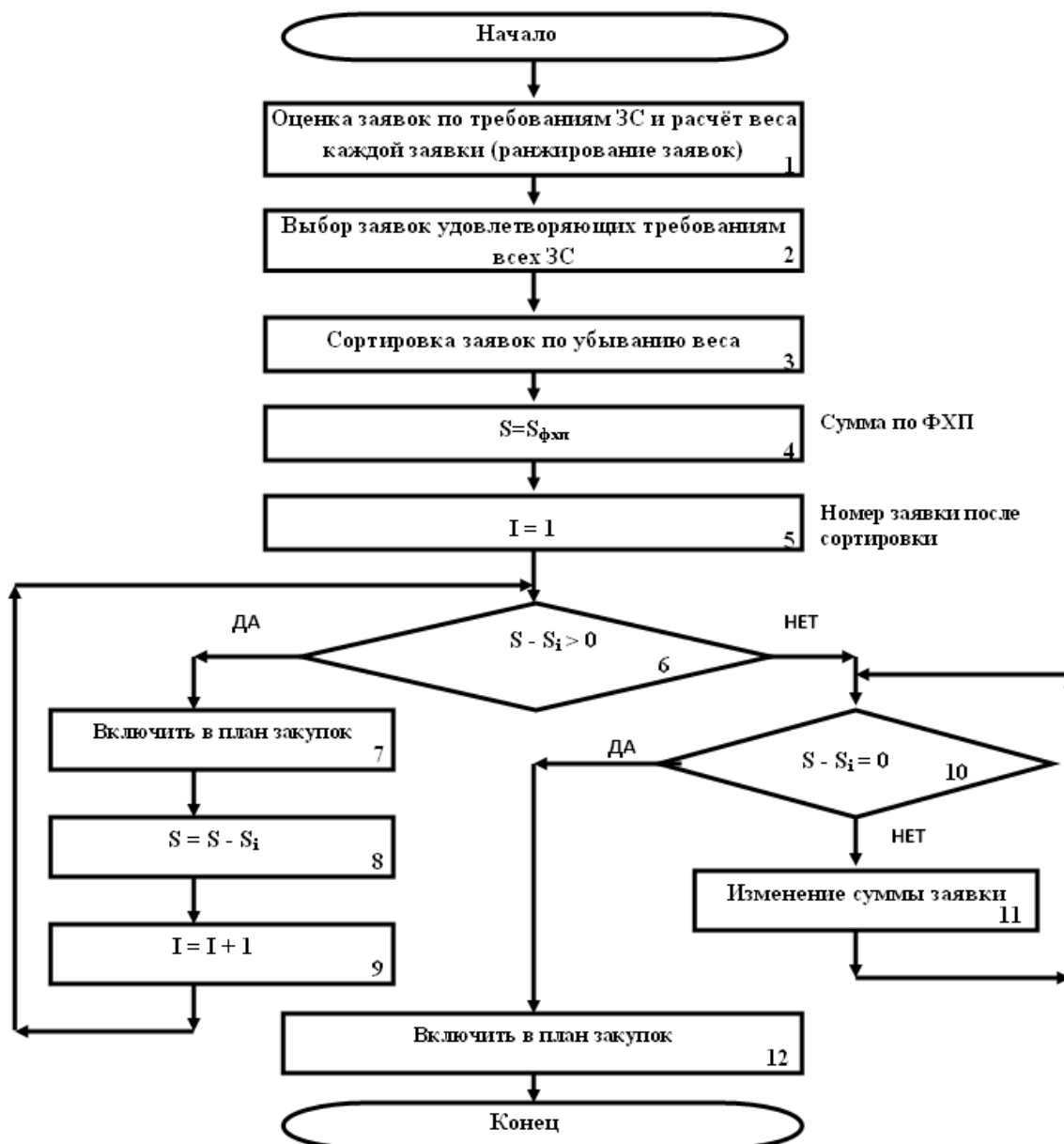


Рис. 7. Алгоритм включения заявок в план закупок на следующий год

Нами построена система ограничений, описывающая условия для принятия решения о виде размещения заказа (1):

$$\left\{ \begin{array}{l}
 \sum_{j=1}^m z_j - \sum_{v=1}^l \sum_{k=1}^4 \sum_{i=1}^n z_{vki} = 0 \\
 \sum_{v=1}^l \sum_{k=1}^3 \sum_{i=1}^n z_{vki} \geq \frac{3}{4} \sum_{v=1}^l \sum_{k=1}^4 \sum_{i=1}^n z_{vki} \\
 z_{за} > K \text{ и при условии попадания в список } V \\
 z_{ок} > 0 \text{ и при условии непопадания в список } V \\
 0 < \sum z_{зк} \leq K \\
 \sum z_{еп} \leq L \text{ или соответствует списку } Q
 \end{array} \right. \quad (1)$$

где:  $z_j$  – стоимость предмета заявки на закупку товаров, работ и услуг;

$m$  – количество поданных заявок на поставку товаров, работ и услуг;

$Z_{vki}$  – заявка, проведённая через определённый способ размещения заказа (открытый аукцион, открытый аукцион в электронной форме, запрос котировок, открытый конкурс, у единственного поставщика) в конкретный квартал;

$l$  – количество способов размещения заказа;

$n$  – количество выполненных заявок на поставку товаров, работ и услуг конкретным способом размещения заказа;

$Z_{эа}$  – стоимость предмета заявки, проведённой через открытый аукцион в электронной форме;

$Z_{ок}$  – стоимость предмета заявки, проведённой через открытый конкурс;

$Z_{еп}$  – стоимость предмета заявки по одноимённым товарам, работам, услугам (в квартал) у единственного поставщика;

$L$  – сумма в квартал на закупки по одноимённым товарам (определяется законодательством в сфере закупок);

$Z_k$  – стоимость предмета заявки, проведённой запросом котировок (в квартал);

$K$  – сумма в квартал на закупки по котировкам (определяется законодательством в сфере закупок);

$V$  – перечень предметов товаров, работ, услуг, размещаемых обязательно процедурой проведения открытого аукциона в электронной форме;

$Q$  – перечень случаев размещения заказа у единственного поставщика.

Исходной информацией для принятия решения о способе размещения заказа являются данные из заявки от структурного подразделения, прошедшей все процедуры согласования и включённой в план закупок: наименование (предмет заявки); номер группы (номенклатурный код группы); ориентировочный срок поставки товара, выполнения работ, оказания услуг; общая стоимость товаров, работ, услуг. Ограничением выступают требования законодательства РФ в сфере государственных закупок товаров, работ и услуг [5]. Результатом является примерный план-график, в котором все потребности вуза в товарах, работах и услугах, оформленные в виде заявок на закупку должны быть удовлетворены [1].

По результатам исследований нами были сделаны следующие выводы.

Для ускоренной адаптации вузов к изменяющимся социально-экономическим условиям требуются соответствующие механизмы. Управление на основе теории заинтересованных сторон создаёт конкурентные преимущества вуза и позволяет максимально удовлетворить потребности всех его заинтересованных сторон (как внутренних, так и внешних).

1. Были выявлены и классифицированы заинтересованные стороны процесса закупок для нужд вуза как одного из процессов ресурсного обеспечения деятельности вуза, а также

определены их требования к закупкам. Предложена методика перевода требований заинтересованных сторон в цели процесса закупок.

2. Для эффективного и рационального обеспечения материальными, информационными, трудовыми ресурсами и своевременного, обоснованного принятия решений на этапах: планирования закупок на финансовый год, организации и проведения размещения заказа, исполнения и контроля обязательств была разработана система моделей и ограничений с учётом законодательства Российской Федерации в области государственных закупок товаров, работ и услуг, а также предложена структурная схема процесса организации и размещения заказа для проведения имитационного моделирования. Данные модели позволяют учесть требования заинтересованных сторон.

3. Практическая ценность работы – в том, что положения и выводы могут быть использованы при анализе и совершенствовании других обеспечивающих процессов вуза.

### **Список литературы**

1. Кийкова Е.В. Управление системой закупок товаров, работ и услуг для нужд бюджетного образовательного учреждения на основе имитационного моделирования// Современные проблемы науки и образования. – 2013. - № 1; [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.science-education.ru/107-8370](http://www.science-education.ru/107-8370) (дата обращения: 28.10.2013).
2. Малышева Л.А. Методика стратегического управления в вузах: технологии и инструменты // Университетское управление: практика и анализ. – 2013. - № 1. — С. 78-87.
3. Малышева Л.А. Технология разработки систем показателей на основе анализа заинтересованных сторон// Контроллинг. – 2008. - №27. – С. 24-33.
4. Малышева Л.А., Овсянникова Г.Л., Кийкова Е.В. Повышение эффективности процесса закупок в вузе на основе системы показателей // Университетское управление: практика и анализ. – 2012. - № 4. – С. 93-100.
5. О размещении заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных и муниципальных нужд: Федеральный закон Российской Федерации от 21 июля 2005 г. N 94-ФЗ.

### **Рецензенты:**

Чёрная И.П., д.э.н., профессор кафедры инновационно-образовательного менеджмента, проректор по учебной и воспитательной работе ФГБОУ ВПО «Владивостокского государственного университета экономики и сервиса», г. Владивосток.



Мазелис Л.С., д.э.н., профессор кафедры математики и моделирования, директор института информатики, инноваций и бизнес-систем ФГБОУ ВПО «Владивостокского государственного университета экономики и сервиса», г. Владивосток.