

*Л. А. Малышева, Г. Л. Овсянникова, Е. В. Кийкова*

## ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОЦЕССА ЗАКУПОК В ВУЗЕ НА ОСНОВЕ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

Рассматриваются вопросы выделения заинтересованных сторон процесса закупок для нужд университета, формирования целей процесса на основе требований заинтересованных сторон, определения показателей достижения целей. Представлен алгоритм формирования системы показателей оценки эффективности процесса закупок для нужд университета.

**Ключевые слова:** система показателей, заинтересованные стороны, оценка эффективности процесса, бизнес-процесс, ответственные исполнители.

*L. A. Malysheva, G. L. Ovsyannikova, E. V. Kiykova*

### Improving the efficiency of the procurement process in the University on the basis of a system of indicators

Discusses the selection of stakeholders of the procurement process for the needs of the University, forming process based on requirements from stakeholders, the identification of indicators of achievement. The algorithm of forming the system of indicators for assessing the efficiency of the procurement process for the needs of the University.

**Key words:** the scorecard, the parties concerned, evaluation of the effectiveness of the process, business process, artist.

В условиях вступления России во Всемирную торговую организацию (ВТО), глобализации, модернизации системы образования и других значимых внешних факторов в вузах происходят различные изменения. Эти изменения касаются стратегий, приоритетных направлений, повышения качества обучения, внедрения новых образовательных методов, обучения преподавательского состава, выполнения научных исследований, развития внебюджетной деятельности и т. д. Наряду с модернизацией основной деятельности вузов происходит сокращение бюджетного финансирования. Это приводит к тому, что вузы все больше внимания начинают уделять стратегии снижения издержек на непроизводительные (обеспечивающие) процессы. Одним из важнейших процессов, находящимся в сфере интересов очень многих надзорных органов и внутренних клиентов, является процесс закупки. Именно этот процесс и будет предметом рассмотрения в данной статье. По нашему мнению, эффективное управление процессом требует системы целевых показателей.

Повышение эффективности достигается за счет управления показателями. С точки зрения менеджмента невозможно управлять тем, что не измеримо. Управлять означает измерять. Измерения же, в свою очередь, опираются на систему

показателей [4]. Последнюю можно рассматривать как систему координат, в которой цель задается в виде значений целевых показателей, а мероприятия (план действий) представляют собой траекторию движения к цели, развернутую во времени [7].

Международные стандарты ISO 9000 и их новая версия требуют обязательной интеграции топ-менеджмента в процесс управления качеством, который все больше относится к области стратегического менеджмента.

В настоящее время существует огромное количество систем показателей. Например, KPI (Key Performance Indicators) хорошо применима для промышленных предприятий, но для вузов мы рекомендуем применять BSC (Balanced Scorecard), отличающуюся наличием факторов внешнего окружения, что особенно актуально в настоящих условиях. Особенность применения BSC в вузах проявляется в том, что вузы, прежде всего, оценивают социальную эффективность своей деятельности, которая ориентирована на «результат», а не на «процесс». Показатели в BSC используются как для оценки результативности бизнес-процессов, так и для оценки степени достижения цели [6].

Процесс «Закупки для нужд университета» является обеспечивающим процессом, целью

которого является осуществление единой политики по планированию ресурсов, организации и проведению закупок товаров, выполнению работ и оказанию услуг по обеспечению потребностей учебного, научного и воспитательного процессов, своевременного и эффективного обеспечения всех подразделений университета в товарах, работах и услугах в соответствии с процедурами, установленными федеральным законом № 94-ФЗ от 21.07.2005 г., в рамках выделенного бюджета.

В основу разработки системы целевых показателей для оценки эффективности процесса «Закупки для нужд университета» была положена методика, предложенная автором [4], учитывающая в первую очередь заинтересованные стороны.

Для каждого процесса верхнего уровня существует свой перечень заинтересованных сторон, который обобщается в процессной модели организации и может служить основой для анализа, разработки и корректировки стратегии организации.

Предлагаемый алгоритм разработки системы целевых показателей процесса на основе анализа заинтересованных сторон предполагает следующую последовательность действий (рассмотрим ее на примере процесса верхнего уровня «Закупки для нужд университета» ВГУЭС):

- 1) определение заинтересованных сторон;
- 2) ранжирование степени влияния заинтересованных сторон на процесс;
- 3) определение требований заинтересованных сторон к процессу;
- 4) согласование требований с учетом степени влияния заинтересованных сторон;
- 5) формирование сбалансированной систе-

мы целей процесса на основе требований заинтересованных сторон;

- 6) определение показателей достижения цели;
- 7) построение первого и второго уровня процесса «Закупки для нужд университета»;
- 8) построение системы показателей для каждого процесса первого уровня;
- 9) распределение ответственности за достижение значений показателей.

**1. Определение заинтересованных сторон.**

Для выявления внешних по отношению к рассматриваемому процессу заинтересованных сторон используем методологию IDEF0 (рис. 1). Входы, выходы, управляющие воздействия предлагаем рассматривать как заинтересованные стороны. Процесс закупок для нужд университета является обеспечивающим, поэтому заинтересованными сторонами являются университет и подразделения университета. Также заинтересованными сторонами для процесса закупок являются Министерство образования и науки РФ (бюджет), государство (как субъект, регулирующий взаимоотношения бюджетных организаций посредством федерального закона 94-ФЗ), поставщики.

**2. Ранжирование степени влияния заинтересованных сторон на процесс.** Необходимо определить заинтересованные стороны с максимальной степенью влияния и дать сравнительную оценку влияния всех остальных сторон. Степень влияния может повторяться.

Оценка влияния всех заинтересованных сторон проводится экспертным путем, группой, участники которой являются квалифицированными специалистами, работающими в данной об-

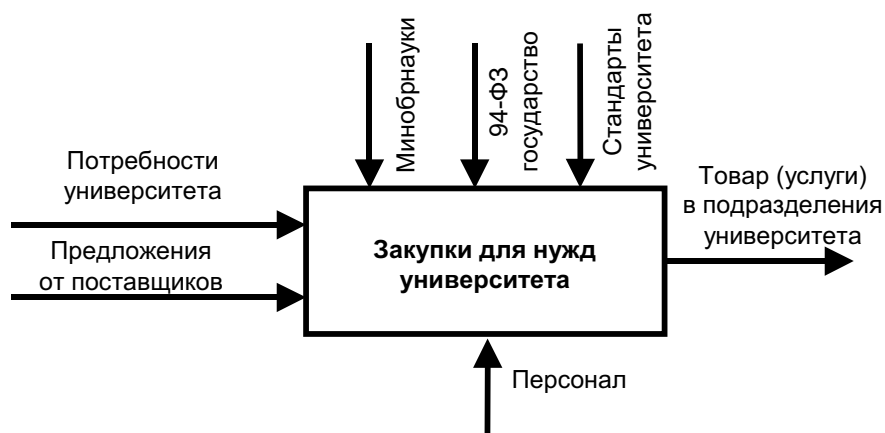


Рис. 1. Определение заинтересованных сторон процесса закупок

ласти. Обработку результатов предлагаем проводить по методике, предложенной в работе [8], по 10-балльной шкале. В табл. 1 приведены результаты коллективной работы при анализе процесса «Закупки для нужд университета».

Закупки для нужд университета регламентированы 94-ФЗ, согласно которому закупки проводятся с помощью аукциона (открытого, закрытого), поэтому степень влияния поставщиков минимальна. Кроме того, поставщики по отношению к процессу закупок носят обеспечивающий характер. Следовательно, влияют не на постановку целей, а, скорее, на их достижение. В случае дефицита поставщиков по определенным позициям заявки степень их влияния на постановку целей может усиливаться. Если степень влияния любой заинтересованной стороны меньше трех, можно пренебречь её требованиями в данном конкретном случае.

Таблица 1

**Ранжирование степени влияния заинтересованных сторон на процесс «Закупки для нужд университета»**

Заинтересованные стороны	Степень влияния на процесс закупок
Министерство образования и науки РФ	10
Государство	10
Университет	10
Подразделения университета	9
Поставщики	2

**3. Определение требований заинтересованных сторон к процессу.** У каждой заинтересованной стороны может быть несколько требований разного характера, при этом степень её влияния распространяется на все требования (табл. 2).

**4. Согласование требований с учетом степени влияния заинтересованных сторон.** На этом этапе устраняются взаимоисключающие требования. Требования заинтересованных сторон с более высокой степенью влияния «перекрывают» требования заинтересованных сторон с меньшей степенью влияния, т. е. если требования относятся к одной функциональной области, то формулировка требований выбирается по группе заинтересованных сторон с высоким влиянием или обеспечивается некий компромисс.

**5. Формирование сбалансированной системы целей процесса на основе требований заинтересованных сторон.** Требования наиболее влиятельных заинтересованных сторон переводятся в цели объекта без искажения при условии, что внутри объекта есть конкретные участники, непосредственно влияющие на достижение этой цели (табл. 3). На данном этапе необходимо учитывать уровень развития внутренней среды, интересы самого процесса и его возможности по реализации требований заинтересованных сторон.

**6. Определение показателей достижения целей.** Степень выполнения каждой стратегической цели должна измеряться определенными показателями, которые должны быть измеримыми и конкретными. Для каждой цели определяются показатели, характеризующие достижение

Таблица 2

**Требования заинтересованных сторон к процессу «Закупки для нужд университета»**

Заинтересованные стороны	Степень влияния	Требования
Министерство образования и науки РФ	10	– Выполнение бюджетных обязательств – Обеспечение соответствия материально-технической базы университета требованиям лицензии
Государство	10	– Соблюдение законодательной базы (94-ФЗ)
Университет	10	– Снижение отдельных видов затрат – Выполнение бюджетных обязательств – Обеспечение необходимыми ресурсами – Модернизация существующей инфраструктуры – Обеспечение удовлетворённости инфраструктурой – Минимизация рисков, которые могут возникнуть в процессе закупок
Подразделения университета	9	– Обеспечение своевременности закупок – Обеспечение выполнения заявки в соответствии с предъявленными требованиями – Обеспечение оснащённости рабочих мест

цели (табл. 4). Каждый из показателей имеет нормативное значение, которое говорит о том, что цель достижима в установленные сроки. На основе показателей и их нормативных значений, а также допустимых границ отклонений от целевого значения формируется система показателей процесса.

Показатели для оценки достижения целей на основе требований выдвигаемых университетом и подразделениями университета берем из BSC университета. Во ВГУЭС с 2004 г. применяется BSC. В работах [3, 5] авторы приводят BSC для университета.

**7. Построение первого и второго уровней процесса «Закупки для нужд университета» ТОВЕ.** Для построения первого уровня процесса «Закупки для нужд университета» используем методологию IDEF0. На рис. 2 представлена декомпозиция процесса «Закупки для нужд университета», состоящая из пяти процессов:

- планирование закупок на финансовый год;
- осуществление внеплановых закупок;

- организация и проведение торгов;
- исполнение и контроль обязательств; мониторинг процесса и его улучшение.

Участниками процесса являются все подразделения университета. Входом процесса «Закупки для нужд университета» является потребность университета в товарах, ресурсах, выходом — товар, поставленный на учёт (товар в подразделениях), полученный ресурс.

Для определения участников каждого процесса первого уровня необходимо построить процессы второго уровня. При построении процессов второго уровня рекомендуем использовать нотацию Процедура (Cross Functional Flowchart в Visio), в которой используются дорожки (Swim Lanes), обозначающие организационные единицы (исполнители действий процесса). В табл. 5 приведён фрагмент таблицы участников каждого процесса первого уровня.

**8. Построение системы показателей для каждого процесса первого уровня.** Для мониторинга процесса «Закупки для нужд университета»

Таблица 3

**Фрагмент сбалансированной системы целей процесса «Закупки для нужд университета» на основе требований заинтересованных сторон**

Заинтересованные стороны	Требования	Цели
...	...	...
Подразделения университета	Обеспечение своевременности закупок	Обеспечить своевременность закупок, соблюдать процедурные показатели
	Обеспечение выполнения заявки в соответствии с предъявленными требованиями	Обеспечить 100 % выполнение заявки, соблюдать процедурные показатели
	Обеспечение оснащённости рабочего места	Обеспечить 100 % оснащённость рабочего места

Таблица 4

**Фрагмент сбалансированной системы показателей для процесса «Закупки для нужд университета»**

Заинтересованные стороны	Цели	Показатели
...	...	...
Подразделения университета	Обеспечить своевременность закупок, соблюдать процедурные показатели	— Количество введённых определенных процедур и правил — системы оценки качества управления, внутренних правил (шт.)
	Обеспечить 100 % выполнение заявки, соблюдать процедурные показатели	— Доля вовремя поданных заявок (%) — Доля заявок, выполненных в срок (%) — Доля договоров, исполненных в срок (%)
	Обеспечить 100 % оснащённость рабочего места	Оснащённость рабочего места (%)

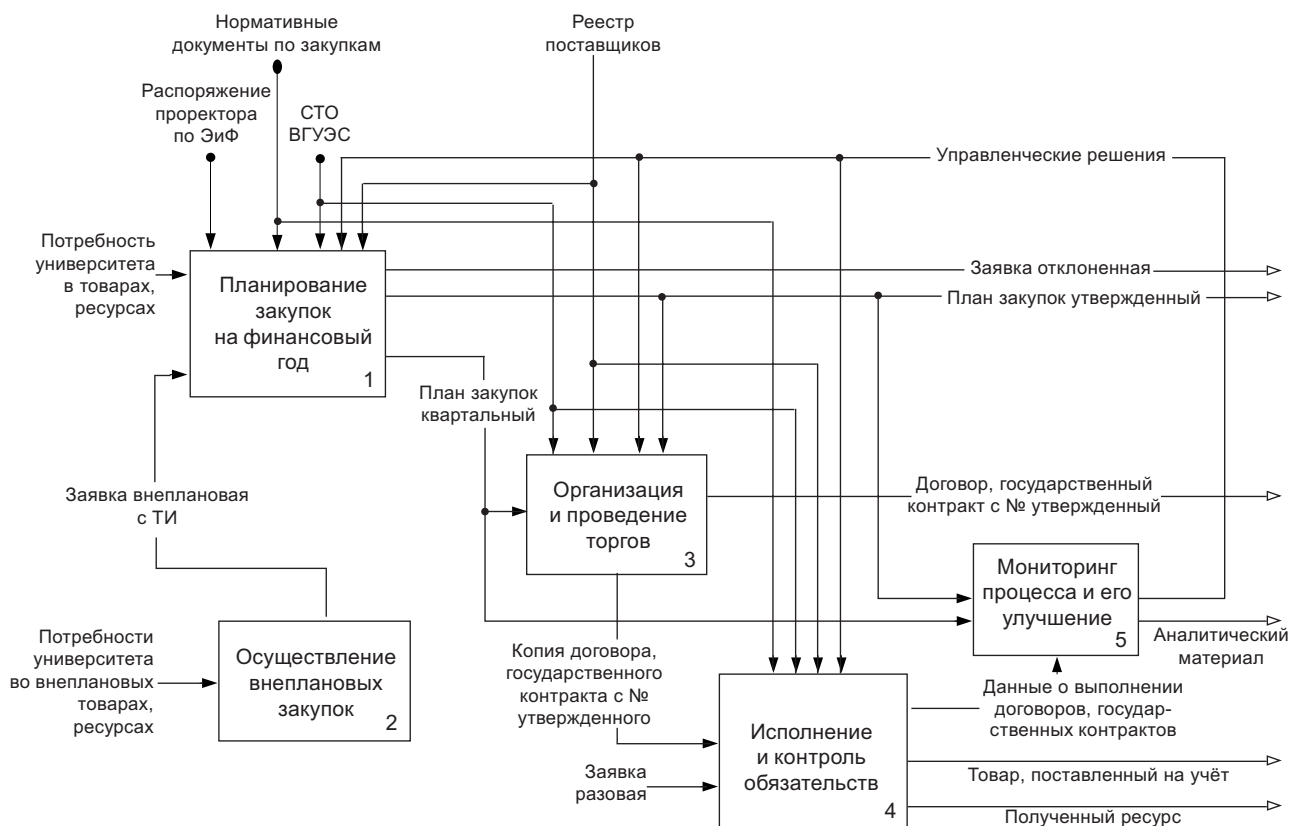


Рис. 2. Закупки для нужд университета — 1 уровень

Таблица 5

**Участники процессов первого уровня процесса «Закупки для нужд университета»**

№	Процесс	Участники
...	...	...
16.3	«Организация проведение торгов»	инициаторы закупки, ответственные исполнители, сотрудники отдела и закупок, юридическая служба, единая комиссия (согласно закону ФЗ-94), финансовый отдел, проректор по ЭиФ, ректор (утверждение)

из полученной системы показателей выделяем показатели для каждого процесса первого уровня (табл. 6).

Мониторинг процесса и его улучшение проводится с помощью выделенных показателей для каждого процесса первого уровня. Результаты мониторинга — управленческие решения — являются управляющими воздействиями для процессов «Планирование закупок на финансовый год», «Организация и проведение торгов», «Исполнение и контроль обязательств».

**9. Распределение ответственности за достижение значений показателей.** Распределение ответственности между функциональными под-

разделениями и конкретными исполнителями выполняется с учетом организационной структуры вуза и задачами, стоящими перед подразделениями, и взаимосвязями между ними. Необходимо определить во внутренней среде лиц, работа которых оказывает прямое влияние на показатель, а также должностных лиц, ответственных за достижение планового значения показателя. Этот этап выполняется параллельно с предыдущим.

Каждый бизнес-процесс имеет своего владельца. Владелец бизнес-процесса — это руководитель подразделения (ректор, проректор, директор института, заведующий кафедрой, руководитель отдела), который распоряжается ресурсами,

необходимыми для выполнения процесса и получения результата процесса [1]. Для определения владельца бизнес-процесса рекомендуем использовать ландшафтную модель. Ландшафтная модель — это результат наложения бизнес-процесса на организационную структуру предприятия. Данная модель позволяет визуально определить зоны ответственности должностных лиц и подчинение процесса его владельцу [1].

Владельцем процесса «Закупки для нужд университета» является ректор университета (рис. 3). Ректор может делегировать данные полномочия проректору, в зону ответственности которого входит отдел закупок, служба снабжения и финансовые службы. Во ВГУЭС отдел закупок, управление экономики и планирования,

управление бухгалтерского учёта находятся в подчинении проректора по экономике и финансам, а служба снабжения находится в подчинении проректора по административно-техническим вопросам и строительству. Весь аналитический материал по процессу «Закупки для нужд университета» во ВГУЭС собирается у проректора по экономике и финансам.

Должностные лица, ответственные за достижение определённых значений показателей, по результатам мониторинга процесса вырабатывают необходимые управленческие решения, которые доводятся до сотрудников подразделений университета.

В конечном счете это ведет к тому, что все сотрудники организации, задействованные в дан-

Таблица 6

Фрагмент системы показателей для каждого процесса первого уровня

№	Процесс первого уровня «Закупки для нужд университета»	Показатели
...	...	...
16.3	«Организация и проведение торгов»	— количество штрафных санкций, относящихся к процессу закупок (шт); — количество судебных актов о признании договоров, соглашений недействительными (шт); — сумма денег, сэкономленная в результате проведения электронных торгов (руб); — доля вовремя поданных заявок (%); — доля заявок, выполненных в срок (%).

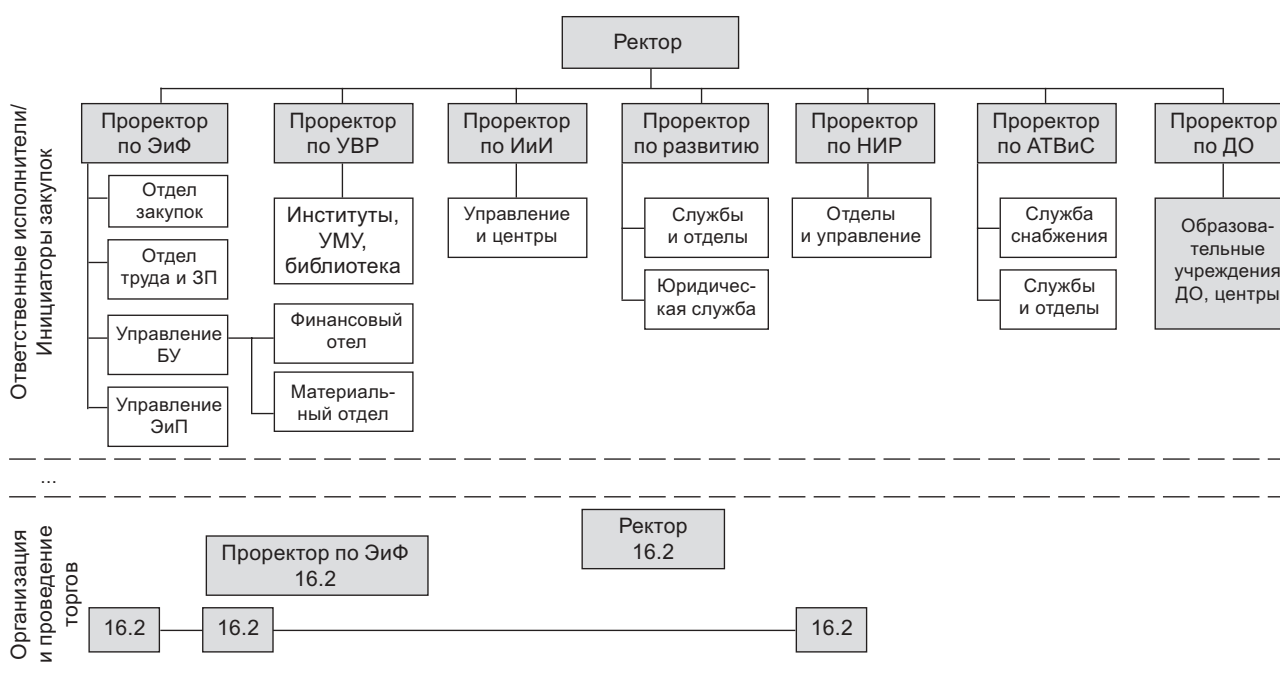


Рис. 3. Фрагмент ландшафтной модели для процесса «Закупки для нужд университета»

ном процессе — от владельца процесса до исполнителя, — включаются в осознанное достижение стратегических целей данного процесса (табл. 7).

Разработка системы целевых показателей процесса завершается его формализацией с разработкой регламента процесса контроля, анализа и совершенствования бизнес-процесса. Для этого разрабатываются следующие регламентирующие документы: положение о порядке контроля и формирования целевых показателей, перечень показателей, распределение показателей по сотрудникам, инструкция по расчету целевых показателей, порядок определения балльных оценок по показателям, инструкции по расчету интегральных показателей.

Результаты рекомендуем представить в виде таблицы, в которой представлены заинтересованные стороны, цели, показатели, ответственные (табл. 8). На рис. 4 приведен алгоритм разработки системы показателей на основе анализа заинтересованных сторон, состоящий из 9 шагов, описанных выше.

Таким образом, через систему целевых показателей, построенную на основе требований заинтересованных сторон, можно отследить динамику выполнения процесса и достижения запланированных целей. Систематические внутренние аудиты позволят планировать непрерывный процесс улучшения и формировать самообучающуюся систему в рамках процесса.

При внедрении системы показателей процесса закупок для нужд университета преследуются следующие цели:

- выявления «узких мест» в процессе закупок и оперативное принятие решения;
- предоставление возможности руководителям различного уровня управления получать необходимую информацию для принятия управленческих решений;
- оптимизация отдельных подпроцессов процесса «Закупки для нужд университета»;
- повышение эффективности процесса «Закупки для нужд университета» за счет принятия управленческих решений по результатам мониторинга.

Таблица 7

#### Показатели и лица, ответственные за показатели

Цели процесса	Показатели	Ответственный
...	...	...

Таблица 8

#### Фрагмент таблицы целей, показателей и ответственных лиц процесса «Закупки для нужд университета»

Заинтересованные стороны	Цели	Показатели	Ответственный
...	...	...	...
Подразделения университета	Обеспечить своевременность закупок, соблюдать процедурные показатели	— Количество введённых определенных процедур и правил — системы оценки качества управления, внутренних правил (шт)	Директор Центра менеджмента качества
	Обеспечить 100 % выполнение заявки, соблюдать процедурные показатели	— Доля вовремя поданных заявок (%) — Доля заявок, выполненных в срок (%) — Доля договоров, исполненных в срок (%)	Ответственные исполнители по закупкам Начальник ОЗ
	Обеспечить 100 % оснащенность рабочего места	Оснащенность рабочего места (%)	Руководители структурных подразделений

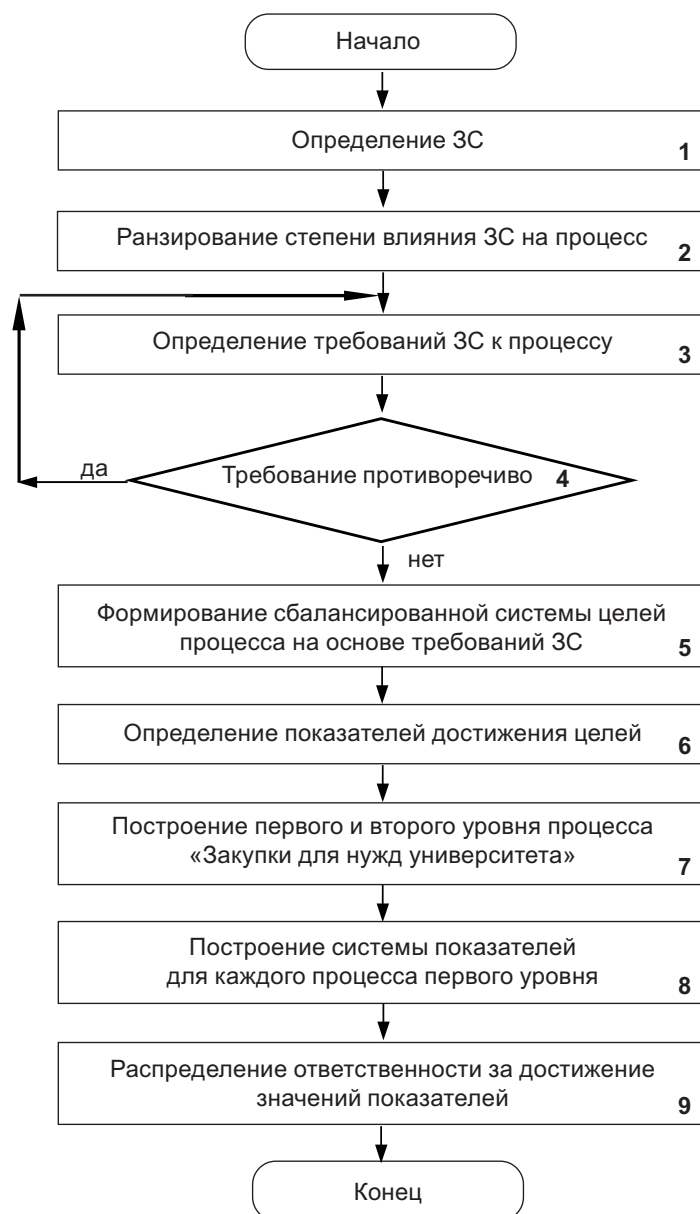


Рис. 4. Алгоритм разработки системы показателей процесса ЗС — заинтересованные стороны

1. Бедрина С. Л., Богданова О. Б., Кийкова Е. В., Овсянникова Г. Л. Методические рекомендации к моделированию бизнес-процессов университета // Вестн. ВГУЭС. Территория новых возможностей. 2010. № 3.

2. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / пер. с англ. М.: «Олимп-Бизнес», 2003.

3. Луговой Р. А. Инновационный подход к процессу стратегического управления вузом на основе системы сбалансированных показателей : дис. ... канд. экон. наук. Владивосток, 2006.

4. Малышева Л. А. Технология разработки систем показателей на основе анализа заинтересованных сторон // Контролинг. 2008. № 27.

5. Ниязова М. В. Формирование системы оценочных показателей предпринимательской деятельности вуза : дис. .... канд. экон. наук. Владивосток, 2003.

6. Разработка сбалансированной системы показателей Методика-2011 Версия документа: 3.6 Редакция документа: 1 [Электронный ресурс]. URL: [http://mymanager.com.ua/bp/bs/overview/docs/bs\\_bsc.pdf](http://mymanager.com.ua/bp/bs/overview/docs/bs_bsc.pdf)

7. Разработка сбалансированной системы показателей. Практическое руководство с примерами / под ред. А. М. Гершуна, Ю. С. Нефедьевой. 2-е изд., расш. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2007. 128 с.

8. Солодухин К. С. Разработка методологии стратегического управления вузом на основе теории заинтересованных сторон : автореф. дис. ... д-ра экон. наук. М., 2011.