

ПОВЫШЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ПРОЦЕССА ЗАКУПОК В ВЫСШЕМ УЧЕБНОМ ЗАВЕДЕНИИ

© 2025 А.А. Маликов, Д.И. Тимошин

Тульский государственный университет, г. Тула, Россия

Статья поступила в редакцию 15.08.2025

В статье рассмотрены подходы к совершенствованию процесса закупок, приводятся аспекты, влияющие на результативность процесса закупок, описывается методика проведения закупок в образовательном учреждении. Также рассмотрены особенности процесса закупок в образовательном учреждении с учетом специфики сферы образования, проанализированы системы менеджмента качества в закупочной деятельности, нормы и требования к процессу закупок. Изучены особенности влияния на процесс закупок ограниченности бюджета, строгого соблюдения нормативов и законодательства, необходимости прозрачности и отчетности, соблюдения сроков и планирования. *Ключевые слова:* система менеджмента качества, процесс закупок, аспекты результативности процесса закупок.

DOI: 10.37313/1990-5378-2025-27-4-141-145

EDN: GJBTLR

ВВЕДЕНИЕ

В практике закупок высшего учебного заведения использование критериев результативности функционирования помогает сформулировать четкие, конкретные и реалистичные цели при планировании и проведении закупочных процедур, например:

- Определение критериев выбора поставщика;
- Постановка целей по качеству и срокам поставки;
- Планирование бюджета и сроков закупок;
- Контроль эффективности потраченных средств [1].

Для модели процесса закупок в ФГБОУ ВО Тульский государственный университет разработана методика повышения результативности функционирования процесса закупок в образовательном учреждении.

1. МЕТОДИКА ПОВЫШЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ ПРОЦЕССА ЗАКУПОК

Данная методика направлена на повышение прозрачности и результативности закупок в высшем учебном заведении путем внедрения принципа в ключевые этапы закупочного цикла (с учетом 44-ФЗ / 223-ФЗ).

Цель методики - идентифицировать разрозненные или нечеткие цели и целевые показатели закупок в измеримые, достижимые и релевантные задачи, ведущие к конкретным улучшениям.

Основные проблемы, связанные с результативностью функционирования процесса закупок:

- 1) Нечеткие или абстрактные формулировки потребностей («Нужно лучшее оборудование»).
- 2) Сложность оценки эффективности закупочных процедур.
- 3) Отсутствие четких критериев успеха для закупочных мероприятий.
- 4) Неэффективное планирование сроков и ресурсов.
- 5) Сложность согласования требований между заказчиком (кафедра/факультет) и контрактной службой [2].

Методика повышения результативности функционирования приведена в таблице 1.

Перечень показателей результативности функционирования процесса закупочной деятельности приведен в таблице 2.

2. ВНЕДРЕНИЕ МЕТОДИКИ

Ключевые инструменты для внедрения:

1. Регламенты и Положения: Детальные внутренние документы, закрепляющие SMART-подход на всех этапах.

*Маликов Андрей Андреевич, доктор технических наук, профессор, заведующий кафедрой технологии машиностроения.
E-mail: finance@tsu.tula.ru*

*Тимошин Денис Игоревич, старший преподаватель кафедры гражданского и предпринимательского права.
E-mail: den71ru@yandex.ru*

Таблица 1. Методика повышение результативности функционирования закупочной деятельности

№	Этап	Содержание
1	Анализ текущего состояния (Диагностика)	- Сбор данных: Анализ планов закупок (ПЗ), планов-графиков (ПГ), заключенных контрактов, протоколов рассмотрения заявок, актов приемки, рекламаций, отчетов об исполнении контрактов. - Выявление "болевых точек": Задержки на этапах, частые изменения ТЗ, конфликты при приемке, несоответствие поставленного ожиданиям, превышение НМЦК, низкая конкуренция, рост закупок у ЕП, жалобы участников. - Оценка удовлетворенности внутренних заказчиков (кафедры, лаборатории, административные подразделения).
2	Постановка SMART-целей для совершенствования	Для каждой выявленной проблемы формулируется конкретная SMART-цель: - S (Specific - Конкретная): Четко сформулированная цель. - M (Measurable - Измеримая): Показатели для оценки достижения цели. - A (Achievable - Достижимая): Цель должна быть реалистичной с учетом ресурсов и ограничений. - R (Relevant - Релевантная): Цель должна соответствовать стратегическим задачам ВУЗа и требованиям законодательства. - T (Time-bound - Ограниченная по времени): Четкий срок достижения.
3	Разработка и реализация мероприятий (Действия)	Для каждой SMART-цели разрабатывается комплекс мер: <i>Для S (Конкретика):</i> - Разработка шаблонов ТЗ по категориям товаров/услуг (лабораторное оборудование, ПО, ремонт, услуги связи). - Чек-листы для проверки ТЗ на соответствие 44-ФЗ (запрет ограничений конкуренции). - Четкие регламенты взаимодействия заказчика и контрактной службы с разграничением ответственности. <i>Для M (Измерение):</i> - Внедрение KPI для контрактной службы и заказчиков (сроки согласования, % закупок с конкурентными процедурами, удовлетворенность). - Создание автоматизированных отчетов в ЕИС или внутренней системе (BI-аналитика). - Регулярный (ежеквартальный) мониторинг показателей. <i>Для A (Достижимость):</i> - Обучение сотрудников (контрактных управляющих, членов комиссий, заказчиков на кафедрах) по 44-ФЗ, составлению ТЗ, рыночным исследованиям, работе в ЕИС и на ЭТП. - Автоматизация рутинных процессов: электронный документооборот (ЭДО) для согласований, интеграция с ЕИС/ЭТП, CRM для взаимодействия с поставщиками. - Создание внутренней базы знаний (лучшие практики,

		шаблоны, разборы сложных случаев). Для R (Релевантность): - Связь целей закупок со Стратегией развития ВУЗа и программами развития факультетов/лабораторий. - Приоритизация закупок, критичных для образовательного процесса и научных исследований. - Учет мнения Студенческого совета и Профсоюза по социально-значимым закупкам (питание, общежития). Для T (Сроки): - Разработка детальных планов мероприятий по каждой цели с вехами и ответственными. - Включение SMART-целей в индивидуальные планы развития сотрудников контрактной службы. - Регулярный контроль исполнения (ежемесячные/квартальные совещания).
4	Мониторинг и контроль	- Отслеживание показателей (М): Регулярный сбор данных по установленным KPI. - Сравнение с планом (Т): Анализ достижения промежуточных и итоговых вех. - Анализ отклонений: Выявление причин недостижения целей (недостаток ресурсов, изменения законодательства, внешние факторы). - Корректирующие действия: Оперативное внесение изменений в планы мероприятий при необходимости. - Внутренний аудит: Проверка соблюдения регламентов и эффективности реализованных мер.
5	Оценка результатов и обратная связь	- Итоговый отчет: По истечении установленных сроков (Т) оценивается степень достижения каждой SMART-цели. - Анализ эффективности: Определение полученных выгод (экономия времени, средств, повышение качества, снижение рисков, рост удовлетворенности). - Обратная связь: Обсуждение результатов с внутренними заказчиками (кафедры, факультеты), контрактной службой, руководством ВУЗа. - Цикл непрерывного улучшения (PDCA): На основе результатов и обратной связи формулируются новые SMART-цели для следующего цикла совершенствования.

2. Информационные системы:

ЕИС zakupki.gov.ru (обязательно).

Внутренние системы (ERP, СЭД, BI-платформы) для автоматизации, управления данными и аналитики.

Специализированное ПО для управления закупками (если возможно).

3. Базы знаний и шаблоны: Централизованное хранилище лучших практик, шаблонов ТЗ, проектов контрактов, примеров расчетов НМЦК.

4. Система KPI: Показатели эффективности для контрактных управляющих, закупочных комиссий и внутренних заказчиков.

5. Программы обучения: Регулярное обучение всех вовлеченных сторон.

Ожидаемые результаты применения SMART:

1. Повышение качества планирования: Четкие, обоснованные потребности, снижение «срочных» закупок у ЕП.

2. Сокращение сроков: Ускорение процессов согласования ТЗ, проведения процедур, приемки.

Таблица 2. Перечень показателей результативности функционирования процесса закупочной деятельности

№	Проблема	Цель повышения результативности	Измеримый показатель (М)	Срок (Т)
1	Длительные сроки согласования ТЗ	Сократить среднее время согласования Технического задания между кафедрой и контрактной службой на 30% для закупок лабораторного оборудования.	Среднее время согласования ТЗ (в календарных днях)	IV квартал 2025 г.
2	Закупки "под поставщика"	Достичь доли закупок по 44-ФЗ, где минимум 3 участника соответствуют требованиям, в 85% по всем конкурсам и аукционам на ИТ-оборудование.	% закупок с ≥ 3 допущенными участниками	IV квартал 2025 г.
3	Конфликты при приемке	Снизить количество актов приемки с замечаниями по качеству поставленного учебного оборудования на 40%	Количество актов с замечаниями / Общее количество актов	IV квартал 2025 г.
4	Рост закупок у ЕП	Сократить долю закупок у единственного поставщика по статье "Ремонтные работы" с текущих 45% до 30%, перенеся их в конкурентные процедуры.	% от общего годового объема закупок по статье	II квартал 2025 г.
5	Неэффективные рыночные исследования	Увеличить использование данных ЕИС (реестр контрактов, каталог товаров) при расчете НМЦК для закупок мебели до 90% случаев.	% закупок мебели, где НМЦК обоснована данными ЕИС	III квартал 2025 г.
6	Недостаточная экспертиза	Внедрить обязательное привлечение не менее 2-х профильных экспертов (сотрудников ВУЗа) к приемке сложного научного оборудования в 100% случаев.	% закупок сложного оборудования с привлечением ≥ 2 экспертов.	I квартал 2025 г.

3. Повышение конкуренции и экономии: Более точные ТЗ и НМЦК привлекают больше поставщиков, снижая цену контракта.

4. Снижение рисков: Меньше конфликтов при приемке, рекламаций, судебных споров, нарушений законодательства.

5. Улучшение качества закупаемых ТРУ: Соответствие поставленных товаров/услуг реальным потребностям ВУЗа.

6. Повышение прозрачности и управляемости: Возможность объективно оценивать эффективность закупочной деятельности.

7. Рост удовлетворенности: Внутренних заказчиков (кафедр, лабораторий) и участников закупок [3-8, 10].

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, повышение результативности функционирования процесса закупок – это не разовое мероприятие, а циклический процесс постоянного совершенствования [9]. Требуется поддержка руководства ВУЗа, вовлеченность всех участников закупочного процесса (от заказчиков на кафедрах до контрактных управляющих) и готовность к изменениям. Регулярный пересмотр целей и показателей в соответствии с меняющимися потребностями ВУЗа и законодательством обязательны.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Козлов, А.Ю. Организация закупочной деятельности в образовательных учреждениях / А.Ю. Козлов // Бюджет и финансирование. – 2017. – № 4. – С. 25–30.
2. Лебедева, Т.С. Особенности закупок в государственных образовательных учреждениях / Т.С. Лебедева // Вестник образования и науки. – 2021. – № 2. – С. 44–50,
3. Левченко, Г.М. Контроль и аудит качества закупок: современные подходы / Г.М. Левченко // Российский журнал управления. – 2021. – № 4. – С. 34–41.
4. Международная организация по стандартизации (ISO). ISO 9001:2015. Системы менеджмента качества – Требования. – Женева: ISO, 2015.
5. Организационные аспекты закупок в образовательных учреждениях / под ред. Ивановой Е.В. – М.: Наука и образование, 2022.
6. Петров, С.А. Правовые основы закупочной деятельности в бюджетных организациях / С.А. Петров. – М.: Юрайт, 2020.
7. Смирнова, И.Ю. Стандартизация и качество процессов закупок в корпоративной практике / И.Ю. Смирнова // Управление бизнес-процессами. 2019. № 5. С. 61–68.
8. Смирнова, М.В. Эффективное управление закупками в системе образования / М.В. Смирнова. – СПб.: Издательство СПбГУ, 2019.
9. Ткаченко, Б.Е. Модели и стандарты обеспечения качества закупочной деятельности / Б.Е. Ткаченко. – М.: Форум, 2020.
10. Федеральный закон от 05.04.2013 № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд». // В сборнике: Консолидация законодательства Российской Федерации.

IMPROVING THE EFFECTIVENESS OF THE PURCHASE PROCESS IN A HIGHER EDUCATIONAL INSTITUTION

© 2025 A.A. Malikov, D.I. Timoshin

Tula State University, Tula, Russia

The article discusses approaches to improving the procurement process, highlights aspects that affect the effectiveness of the procurement process, and describes the methodology for conducting procurement in an educational institution. The article also examines the specific features of the procurement process in an educational institution, taking into account the specifics of the education sector, and analyzes the quality management systems in procurement activities, as well as the norms and requirements for the procurement process. The article explores the impact of budget constraints, strict adherence to regulations and legislation, the need for transparency and accountability, and adherence to deadlines and planning on the procurement process.

Keywords: quality management system, procurement process, procurement process performance aspects.

DOI: 10.37313/1990-5378-2025-27-4-141-145

EDN: GJBTLR

REFERENCES

1. Kozlov, A.Yu. Organizatsiya zakupchnoy deyatel'nosti v obrazovatel'nyh uchrezhdeniyah / A.Yu. Kozlov // Byudzhety i finansirovaniye. – 2017. – № 4. – S. 25–30.
2. Lebedeva, T.S. Osobennosti zakupok v gosudarstvennykh obrazovatel'nykh uchrezhdeniyah / T.S. Lebedeva // Vestnik obrazovaniya i nauki. – 2021. – № 2. – S. 44–50,
3. Levchenko, G.M. Kontrol' i audit kachestva zakupok: sovremennyye podhody / G.M. Levchenko // Rossijskiy zhurnal upravleniya. – 2021. – № 4. – S. 34–41.
4. Mezhdunarodnaya organizatsiya po standartizatsii (ISO). ISO 9001:2015. Sistemy menedzhmenta kachestva – Trebovaniya. – Zheneva: ISO, 2015.
5. Organizatsionnye aspekty zakupok v obrazovatel'nykh uchrezhdeniyah / pod red. Ivanovoy E.V. – M.: Nauka i obrazovanie, 2022.
6. Petrov, S.A. Pravovyye osnovy zakupchnoy deyatel'nosti v byudzhetnykh organizatsiyah / S.A. Petrov. – M.: Yurajt, 2020.
7. Smirnova, I.Yu. Standartizatsiya i kachestvo processov zakupok v korporativnoy praktike / I.Yu. Smirnova // Upravleniye biznes-processami. 2019. № 5. S. 61–68.
8. Smirnova, M.V. Effektivnoye upravleniye zakupkami v sisteme obrazovaniya / M.V. Smirnova. – SPb.: Izdatel'stvo SPbGU, 2019.
9. Tkachenko, B.E. Modeli i standarty obespecheniya kachestva zakupchnoy deyatel'nosti / B.E. Tkachenko. – M.: Forum, 2020.
10. Federal'nyy zakon ot 05.04.2013 № 44-FZ «O kontraktnoy sisteme v sfere zakupok tovarov, rabot, uslug dlya obespecheniya gosudarstvennykh i municipal'nykh nuzhd». // V sbornike: Konsolidatsiya zakonodatel'stva Rossijskoj Federatsii.

Andrey Malikov, Doctor of Technical Sciences, Professor, Head of the Department of Mechanical Engineering Technology. E-mail: finance@tsu.tula.ru

Denis Timoshin, Senior lecturer at the Department of Civil and Business Law. E-mail: den71ru@yandex.ru