

На правах рукописи

ТАБУЛОВ МУХАРБИ ФУАДОВИЧ

**ФОРМИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННО-
ЭКОНОМИЧЕСКОГО МЕХАНИЗМА АУТСОРСИНГА
ЭКСПЛУАТАЦИОННО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ УНИВЕРСИТЕТА**

**08.00.05 - Экономика и управление народным хозяйством (экономика,
организация и управление предприятиями, отраслями и комплексами:
сфера услуг)**

**Автореферат
диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук**

Москва 2011

Работа выполнена на кафедре экономики и управления Всероссийской государственной налоговой академии Министерства финансов Российской Федерации

Научный руководитель: доктор экономических наук, профессор
Зуев Валерий Михайлович

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, профессор
Павлов Вячеслав Иванович

доктор экономических наук
Синяев Василий Владимирович

Ведущая организация: Институт исследования товародвижения и конъюнктуры оптового рынка (Институт ИТКОР)

Защита состоится «25» октября 2011г. в 12 часов на заседании диссертационного совета по защите докторских и кандидатских диссертаций Д 226.003.01 при Всероссийской государственной налоговой академии по адресу: 109456, Москва, 4-й Вешняковский пр-д, д.4 в аудитории 113.

С диссертацией можно ознакомиться в научной библиотеке Всероссийской государственной налоговой академии Министерства финансов Российской Федерации

Автореферат разослан «23» сентября 2011 г.

Ученый секретарь
диссертационного совета,
кандидат экономических наук,
доцент

В.М. Смирнов

1. Общая характеристика работы

Актуальность темы исследования. В последние десятилетия на передний план для вузов вышли задачи адаптации к условиям рыночной экономики. Современные университеты и крупные вузовские комплексы – базовые элементы высшей школы, в рыночной среде все в большей степени приобретают черты субъекта не только образовательной, но и хозяйственной деятельности. Вузы все более активно применяют элементы рыночного механизма в целях более полного и эффективного использования всех видов ресурсов, что обеспечивает повышение качества знаний, умений, навыков - в целом компетенций, формирующихся у выпускников. Вузовские комплексы характеризуются высокой степенью развития инфраструктуры, включающей материально-техническую и научно-производственную базу, многообразные эксплуатационно-хозяйственные, жилищно-коммунальные, иные подразделения, обеспечивающие основную деятельность учебного заведения.

Обременение вузов ресурсоемкими непрофильными видами деятельности, процессами, приводит к значительным затратам труда и финансов, к снижению и без того дефицитного финансового обеспечения основных процессов образовательной и научной деятельности, конкурентоспособности вузов, в целом, на рынке образовательных услуг, на рынке труда специалистов. К тому же управление сложным конгломератом непрофильных видов деятельности - достаточно сложная и трудно выполнимая задача.

Одним из путей решения этой проблемы является передача непрофильных для вуза функций и процессов на исполнение другим, специализированным организациям в форме аутсорсинга. Такой подход подтверждается наличием задания по «разработке и апробации модели аутсорсинга неосновных видов деятельности высших учебных заведений» в Федеральной целевой программе развития образования на 2006 – 2010 годы.

Аутсорсинг может служить не только эффективным инструментом повышения качества и снижения затрат на непрофильную деятельность университета, но и мерой, способствующей оптимизации его структуры, системы управления и повышению качества основных процессов, за счет концентрации внимания и средств для их совершенствования. В то же время, по отношению к высшему образованию, целый

ряд связанных с аутсорсингом вопросов научного и практического характера пока еще мало разработан, что затрудняет широкое применение этого вида хозяйствования. Это определяет актуальность темы диссертации.

Степень изученности проблемы. Первые публикации, в которых было обращено внимание на новый организационно-экономический механизм – аутсорсинг, эффективно способствующий снижению затрат и увеличению доходности хозяйствующих субъектов рыночной сферы, появились еще в 70-80-е годы прошлого столетия. По мере усиления коммерциализации деятельности учреждений образования, такие исследования стали проводиться и в отношении аутсорсинга функций вузов.

При этом, аутсорсинг начал пониматься и как стратегический инструмент совершенствования структуры, функциональной деятельности и стратегической устойчивости вузов, за счет концентрации их усилий на ключевых видах деятельности, и передаче второстепенных функций и процессов сторонним специалистам.

Теоретические и методологические вопросы различных аспектов концепции аутсорсинга рассмотрены многими зарубежными и исследователями, такими как Р. Аалдерс, Э. Андерсон, С. Баден-Фюллер, Д. Брюс, М. Донеллан, Э. Йордан, Ф.Кимура, С. Клементс, Г. Минс, М. Робсон, А.П. Слоун, Э. Спарроу, Дж.Ю. Стиглиц, Д. Таргетт, Б. Тринкл, Ф. Уллах, В. Хант, Дж.Б. Хейвуд, Д. Шнайдер и другие.

Труды российских исследователей Б.А. Аникина, С.О. Календжяна, Д.М. Михайлова, И.Л. Рудая, С.Н. Сафиевой способствовали осознанию важности развития теории и практики использования хозяйственного механизма аутсорсинга, в условиях перехода к рыночной экономике.

Рассмотрению моделей и методов реализации аутсорсинга в конкретных отраслях экономики, посвящены публикации российских ученых и специалистов, среди которых: И.В. Брага, А.В. Заболотная, И.В. Замятин, А.Н. Ивлев, А.Н. Киселев, И.И. Мазур, Г.И. Маринко, В.В. Синяев, А.А. Храмкин, А.Е. Шаститко, В.И. Шеин, Л.И. Якобсон, другие исследователи.

Вопросы управления высшими учебными заведениями, совершенствования их функционального назначения и организационных структур в современных условиях,

рассмотрены в трудах В.А. Васильева, С.А. Белякова, Е.Н. Богачева, А.А. Воронина, А.Л. Гаврикова, С.Р. Демидова, Е.Н. Жильцова, В.М. Зуева, Е.Н. Князева, В.В. Чекмарева и других авторов.

Проблемы управления организациями как социально-экономическими системами, обеспечения их устойчивости и жизнеспособности, рассмотрены в работах Ст. Бира, Н. Винера, В.М. Глушкова, У. Эшби и получили развитие в работах Ю.М. Горского, В.Н. Буркова, А.Ю. Деревниной, Д.А. Новикова, В.Е. Хиценко и других ученых.

Вместе с тем, пока еще не выработана общепринятая теория и методология формирования и развития организационно-экономического механизма аутсорсинга непрофильных видов деятельности российских вузов, совершенствования, в условиях российского рынка, функционально-структурной организации вузов, учитывающая при этом необходимость поддержания их устойчивости и жизнеспособности.

В связи с этим требуется дальнейшая научная проработка различных сторон проблем аутсорсинга в высших образовательных учреждениях, особенно университетах и многофункциональных вузах. Содержание этой проблемы, круг поставленных вопросов, определили выбор цели и задач, логику исследования и изложения материала.

Целью диссертационной работы является концептуальное обоснование формирования и развития организационно-экономического механизма аутсорсинга эксплуатационно-хозяйственной, жилищно-коммунальной и социально-бытовой деятельности университетов и многопрофильных вузов.

Достижение поставленной цели потребовало постановки и решения следующих задач:

- проанализировать современное состояние концепции аутсорсинга, уточнить организационно-экономическое и управленческое содержание этого хозяйственного механизма применительно к сфере образования, деятельности университетов и многофункциональных вузов;

- разработать методологическое обеспечение формирования и развития системы аутсорсинга эксплуатационно-хозяйственного комплекса, включающее принципы, критерии и алгоритмы отбора видов деятельности, процессов университетов и

многофункциональных вузов для их перевода на аутсорсинг; отбора организаций-исполнителей работ по аутсорсингу и создания механизма оформления партнерских отношений между участниками аутсорсинга;

–предложить структурно-функциональную модель университета и его эксплуатационно-хозяйственного комплекса, обеспечивающие их устойчивость и жизнедеятельность в условиях аутсорсинга, обосновать систему управления этим комплексом;

– обобщить и обосновать новые подходы к повышению эффективности процесса формирования и функционирования аутсорсинга эксплуатационно-хозяйственного комплекса университетов и многопрофильных вузов, с использованием системного подхода, современных технологий и методов управления.

Объектом исследования является система университетов и многопрофильных вузов, реализующих аутсорсинг эксплуатационно-хозяйственной, жилищно-коммунальной и социально-бытовой деятельности.

Предмет исследования составляет организационно-экономический механизм формирования и реализации аутсорсинга эксплуатационно-хозяйственной деятельности университетов.

Теоретической основой исследования послужили экономические теории и учения, концепции и гипотезы в области экономики образования, организации систем управления, других смежных областях знания; фундаментальные труды классиков экономической и философской мысли, монографии, опубликованные статьи отечественных и зарубежных ученых по актуальным вопросам экономики и управления в сфере образования в высшей школе, публикации по теме диссертации в периодических научных изданиях, материалы научных конференций, совещаний и симпозиумов.

В качестве **методологической базы исследований** использовались современные принципы и методы познания: научной абстракции и типологизации, структурно-функционального, сравнительного, предметного анализа и синтеза, дедукции, вербального описания; системный и контекстуальный подход, экономическо-математическое моделирование.

Информационную базу исследования составляют отечественные и зарубежные труды ученых и специалистов, посвященные теоретическим и практическим аспектам

развития аутсорсинга на глобальном и российском уровнях, в образовательной сфере; результаты научных исследований, по теме диссертации, представленные в виде диссертаций и авторефератов; материалы научных и практических семинаров, конференций и симпозиумов, международных организаций; законы Российской Федерации и постановления Правительства Российской Федерации, отраслевые и ведомственные стандарты и нормативные документы Министерства образования и науки Российской Федерации, отраслевые аналитические материалы; информационные ресурсы сети Интернет, а также документы нормативного и методического обеспечения электронной торговой площадки, аутсорсинга и контроллинга в Московском государственном институте международных отношений (университете).

Научная новизна проведенного исследования состоит в следующем:

–сформулировано применительно к образовательной сфере, университетам и многопрофильным вузам, с учетом специфики их назначения и функционирования, понятие аутсорсинга как экономического и организационно-управленческого механизма, направленного на освобождение образовательных учреждений от непрофильных видов деятельности и процессов, в целях более рационального использования имеющихся ограниченных ресурсов и повышения качества проведения этих видов деятельности, путем передачи этой работы для выполнения специализированным внешним исполнителям на основе разделения труда и управленческих функций между образовательным учреждением-заказчиком и организацией-исполнителем;

– разработано методологическое обеспечение передачи эксплуатационно-хозяйственной деятельности в университетах на аутсорсинг, включающее принципы, критерии и алгоритмы процедуры отбора видов деятельности, процессов для перевода на аутсорсинг; механизм поиска и отбора организаций исполнителей работ по аутсорсингу, механизм оформления партнерских отношений между участниками аутсорсинга;

– предложена структурно-функциональная модель университета в условиях перевода на аутсорсинг его эксплуатационно-хозяйственного комплекса, с позиций обеспечения устойчивости и жизнестойкости университета, как сложной научно-образовательной системы; определены подходы к контролю за качеством

управления эксплуатационно-хозяйственной деятельностью, направленной на аутсорсинг;

- обоснованы подходы к повышению эффективности процесса формирования и функционирования аутсорсинга эксплуатационно-хозяйственного комплекса в университетах и многопрофильных вузах на основе использования современных информационных технологий; предложены методы оценки рисков аутсорсинга.

Практическая значимость исследования состоит в разработке и апробации основных элементов механизма перевода на аутсорсинг непрофильных, в том числе эксплуатационно-хозяйственных видов деятельности, процессов в университетах и многофункциональных вузов, возможности широкого применения этого опыта в высшей школе.

Апробация результатов исследования. Основные положения и выводы диссертационного исследования докладывались и обсуждались на научно-методическом совете Московского государственного института международных отношений (университет) МГИМО(У) в 2006 – 2010 гг, на 2-й Международной научно-технической конференции «Информационные технологии в науке, образовании и производстве» (май 2006 г.), Межрегиональной научно-практической конференции «Устойчивое социально-экономическое развитие: проблемы, инновационные подходы, механизмы реализации» (г. Орел, 2010 г.), X и XI Международной научно-практической конференции «Интеллект и наука» (г. Железногорск, 2010-2011гг). Результаты диссертационного исследования опубликованы в 8 публикациях общим объемом 2,4 п.л., в том числе в 3 изданиях, рекомендованных ВАК, общим объемом 1,1 п.л.

Также, по теме диссертации с участием автора разработаны 4 программы для ЭВМ и получены соответствующие свидетельства о государственной регистрации объектов интеллектуальной деятельности.

Структура диссертационной работы подчинена поставленной цели, задачам и логике исследования. Диссертация состоит из следующих разделов:

Введение

Глава I. Аутсорсинг в составе современного организационно-экономического механизма деятельности университета;

1.1. Современный хозяйственный механизм аутсорсинга;

1.2. Экономическое и организационно-управленческое содержание аутсорсинга в сфере образования;

Глава II. Организационно-экономические основы формирования аутсорсинга эксплуатационно-хозяйственного комплекса университета;

2.1 Основные принципы и критерии перевода хозяйственно- эксплуатационной деятельности университета на аутсорсинг;

2.2 Системный подход к функционально-структурному построению структуры университета в условиях аутсорсинга эксплуатационно-хозяйственного комплекса;

2.3 Организация системы управления эксплуатационно-хозяйственным комплексом университета в условиях аутсорсинга;

Глава III. Пути повышения эффективности формирования и функционирования аутсорсинга эксплуатационно-хозяйственного комплекса университета;

3.1. Электронная торговая площадка как эффективный инструмент выбора аутсорсера;

3.2. Особенности перевода на аутсорсинг энергосберегающих процессов эксплуатации и обслуживания энергетических систем университета;

3.3. Оценка рисков проведения аутсорсинга процессов хозяйственной деятельности университетов;

Заключение

Список литературы

2. Основные положения работы

1. Развитие понятия аутсорсинга применительно к университетам и многопрофильным вузам.

Университеты и другие многофункциональные вузы в условиях рынка, во многом, вынуждены осуществлять свою деятельность в соответствии с требованиями рыночного механизма. Это связано с целым рядом обстоятельств и, прежде всего, развитием рынка труда, где спрос на специалистов все более ориентируется на их качество, знания, умения, навыки – в целом на компетенцию. Для формирования таких свойств у выпускников, вузам необходимо постоянное развитие всех элементов

своей образовательной, научной деятельности и хозяйственной деятельности – кадрового, материально-технического, научно-методического потенциала, для чего, в свою очередь, необходимо возрастающее финансовое обеспечение из различных источников. При этом добиваются успеха те вузы, которые не только предлагают рынку наиболее востребованные образовательные и научные продукты, но и наиболее эффективно организуют свою финансово-экономическую и хозяйственную деятельность по их производству. Одной из современных и успешных моделей хозяйствования, позволяющих добиваться такого результата, является оптимизация деятельности отдельных функциональных служб в форме аутсорсинга – полной или частичной передачи их процессов, на договорных началах, другим экономическим субъектам – специализированным обслуживающим компаниям.

В отличие от услуг сервиса, имеющих разовый, эпизодический характер и ограниченных во времени, на аутсорсинг передаются обычно функции по постоянной профессиональной поддержке бесперебойной работоспособности отдельных систем инфраструктуры на основе длительного контракта. Применяя аутсорсинг, организация – заказчик получает в лице организации - аутсорсера, осуществляющей эту деятельность, своего рода, дополнительное специализированное структурное подразделение, которое, в то же время, является юридически независимым, что снимает с заказчика ряд проблем.

В диссертации подтвержден вывод, что в настоящее время аутсорсинг рассматривается не просто как одно из экономических явлений. Аутсорсинг стал важнейшей тенденцией современного развития во многих сферах экономики, определяя глубинные сдвиги в процессах специализации и кооперации в наиболее развитых странах, повышение на этой основе эффективности хозяйствования. Разделение труда, помимо экономического, получает все большее управленческое содержание. К середине 20-го века разделение труда стало затрагивать процессы управления. В рамках общей функции экономического управления «организацией», стала возрастать значимость работ по объединению и координации предметных процессов «разделенного труда» в новую целостность, обеспечивающую более эффективную и производительную силу. Таким образом, аутсорсинг является частью стратегии управления организацией, а не только видом партнерского взаимодействия и кооперации. Он предполагает определенную реструктуризацию

внутрикорпоративных процессов и внешних отношений объекта хозяйствования, в рамках фундаментального вопроса о разделении труда в условиях глобализации и усиления конкуренции. Методология аутсорсинга также базируется на теории стратегического управления.

Неизменным для университета, вовлеченного в процесс аутсорсинга, остаются его основные функции и задачи: создавать новое знание, интеллектуальный капитал, обеспечивать подготовку выпускников высокого уровня квалификации, компетентности для выбранной сферы деятельности. Опыт и квалификация профессорско-преподавательского состава, научных сотрудников и специалистов, существующая система знаний и умений, уникальное оборудование и технологии создают основу внутренних научно-образовательных процессов, залог успеха и фактор долговременной конкурентоспособности вуза. При этом, эффективность деятельности образовательной организации в целом зависит от условий, обеспечивающих эту деятельность, но ее осуществление собственными силами становится зачастую просто непосильными для организации. Выход из этого состоит в привлечении для реализации всех прочих процессов и услуг - внешних исполнителей, владеющих лучшими в своем классе решениями конкретных проблем.

В диссертации показано, что в целях повышения эффективности и конкурентоспособности экономической системы вуза, аутсорсинг, как метод управления опирается на использование ресурсов внешней организации-партнера, взамен излишнего развития внутренних ресурсов и компетенций в тех видах деятельности, которые не являются ключевыми и стратегически важными. Аутсорсинг ориентирован на преодоление ресурсных ограничений вуза, за счет расширения внешних связей, установления взаимовыгодных отношений с другими организациями.

В диссертации показано, что передача вспомогательных процессов на исполнение внешним организациям помогает администрации образовательной организации концентрировать внимание и ресурсы на основной деятельности. Интеграция, с использованием механизма аутсорсинга, основных ресурсов и компетенций образовательной организации с ресурсами и компетенциями внешних поставщиков специализированных услуг (аутсорсеров) обеспечивает достижение необходимого синергетического эффекта.

Использование аутсорсинга требует тщательного обоснования необходимости и экономической эффективности передачи функций стороннему исполнителю, а также выбора наиболее приемлемого для вуза вида аутсорсинга. В связи со сложностью этой задачи, российские университеты пока еще используют аутсорсинг в ограниченном объеме, в основном передавая сторонним исполнителям наиболее простые, либо сугубо технические обслуживающие и вспомогательные функции.

Принятие решения о передаче функций на аутсорсинг и выбор его вида, как правило, связаны и с определенной реорганизацией структуры образовательного учреждения. Поэтому в диссертационной работе также исследуются не только механизмы взаимодействия вуза с партнерами по аутсорсингу, но механизмы функционально-процессной реструктуризации вуза и его подразделений, в условиях аутсорсинга.

Следует иметь в виду, что трактовать и осуществлять аутсорсинг, исключительно в режиме уменьшения расходов, было бы ошибочным. Оптимизация хозяйственной деятельности на основе аутсорсинга сводится не только к этому. Основная цель аутсорсинга, и главная предпосылка к переходу на аутсорсинг, заключается именно в раскрытых в диссертации системных преимуществах, обеспечивающих повышение общей эффективности в деятельности вуза при сопоставимом уровне затрат.

На основе проведенного анализа автором сформулировано научно-обоснованное определение аутсорсинга применительно к сфере высшего образования:

аутсорсинг – экономический и организационно-управленческий элемент механизма стратегии вуза по повышению эффективности его деятельности, реализуемый в виде передачи непрофильных, обеспечивающих основную деятельность работ (услуг), внешнему исполнителю - аутсорсеру на основе:

- разделения труда и управленческих функций между вузом - заказчиком и исполнителем - аутсорсером;

- трансформации в условиях аутсорсинга функционально-процессной структуры высшего учебного заведения и/или его подразделений.

2. Разработка методического обеспечения формирования и функционирования аутсорсинга эксплуатационно - хозяйственного комплекса университетов и многофункциональных вузов.

В диссертации показано, что основными составляющими аутсорсинга как организационно - экономического механизма хозяйственной деятельности и методологии управления вузом, являются:

– цель процесса аутсорсинга: повышение эффективности и конкурентоспособности вуза, в условиях меняющейся внешней среды;

– целесообразность аутсорсинга: желание фокусировать внимание на основной деятельности вуза; необходимость повышения эффективности и качества осуществления эксплуатационно - хозяйственных процессов; ограниченность собственных ресурсов и необходимость сокращения капитальных затрат и издержек деятельности; возможность сокращения административного и управленческого персонала;

– метод аутсорсинга: преимущественное использование внешних ресурсов (услуг), вместо развития собственных компетенций в тех направлениях деятельности, которые не являются стратегическими и важными;

– ограничения аутсорсинга: наличие потенциальных поставщиков ресурсов (услуг); возможности эффективного взаимодействия с поставщиками работ (услуг);

– средства реализации аутсорсинга: анализ доступных ресурсов; анализ положительных и отрицательных сторон взаимодействия, возможностей и рисков; разработка системы аутсорсинга; управление реализацией аутсорсинга.

Таким образом, перевод функций, процессов образовательного учреждения на условия аутсорсинга является сложной многоплановой и многофакторной задачей. Концептуально, алгоритм решения этой задачи, подробно изложенный в диссертационной работе, включает в себя следующие основные взаимосвязанные действия:

1. Определение общей целесообразности передачи видов деятельности, функций на аутсорсинг.

2. Предварительная оценка видов деятельности, функций передаваемых организации – заказчику, в том числе необходимых для их реализации ресурсов (материальных, финансовых, трудовых).

3. Определение возможных сценариев реформирования деятельности организации, с учетом передаваемых функций и критериев, по которым будет проходить выбор видов деятельности, передаваемых на аутсорсинг и целесообразности этой передачи.

4. Оценка влияния на деятельность вуза перевода на аутсорсинг процессов и функций.

5. Разработка количественных и качественных требований к услугам (процессам, функциям), намеченным для получения по аутсорсингу.

6. Детальный, углубленный анализ работ и услуг, предполагаемых к получению по аутсорсингу.

7. Детализация собранной информации и оценка возможных сценариев реформирования организации, выбор оптимального.

8. Разработка требований к внешнему подрядчику (аутсорсеру) и конкурсной документации.

9. Проведение конкурса и заключение с победителем (государственного) договора-соглашения о составе, порядке, качестве, ресурсном обеспечении предоставляемых услуг.

10. Разработка и внедрение организационно-структурных, кадровых и иных административных решений, связанных с передачей процессов на аутсорсинг.

11. Разработка и внедрение системы мониторинга и контроля качества услуг, получаемых по аутсорсингу.

Каждое из этих действий требует в свою очередь решений ряда задач, раскрытых в диссертационной работе. Так первое и второе действие – определение границ деятельности – предполагает, в первую очередь, общую оценку состава работ, относящихся к ней, а также людских и материальных ресурсов (помещения, оборудование и т.д.). Приведенная схема действий по формированию аутсорсинга является основной, но может, так или иначе, меняться по форме и по содержанию, в зависимости от конкретных условий и возможностей вуза.

Прежде всего, речь идет о системе критериев и количественной оценке целесообразности перевода эксплуатационно-хозяйственных процессов университета на аутсорсинг и выборе организации-исполнителя. Для этого предлагается пятибалльная шкала важности критериев, представленная в табл.1.

Таблица 1. Шкала важности критериев перевода эксплуатационно-хозяйственных процессов на условия аутсорсинга

Тип важности критерия	Обязательный <i>О</i>	Решающий <i>Р</i>	Важный <i>В</i>	Желательный <i>Ж</i>	Необязательный <i>Ф</i>
Количественная оценка важности: <i>КО</i> (балл)	5	4	3	2	1

В диссертации предложена авторская система отбора видов деятельности образовательного учреждения на аутсорсинг, включающая семь выбранных критериев оценки процессов, важность которых определена по пятибалльной шкале (табл.2).

Таблица 2. Система критериев оценки возможности перевода процессов на аутсорсинг

<i>i</i>	<i>КО_i</i>	Критерии оценки бизнес-процесса	Тип важности критерия	Балл
1	<i>КО₁</i>	(Не)профильность	<i>О</i>	5
2	<i>КО₂</i>	Эффективность	<i>Р</i>	4
3	<i>КО₃</i>	Критичность	<i>В</i>	3
4	<i>КО₄</i>	Ответственность	<i>В</i>	3
5	<i>КО₅</i>	Контролируемость	<i>В</i>	3
6	<i>КО₆</i>	Трудозатратность	<i>Ж</i>	2
7	<i>КО₇</i>	Специфичность	<i>В</i>	3

Здесь критерий «эффективности» отражает потенциальный экономический эффект от перехода процесса на аутсорсинг. «Критичность» относится к оценке возможности возникновения нештатных катастрофических и аварийных ситуаций в образовательном учреждении, в случае перевода бизнес-процесса на аутсорсинг. «Контролируемость» обозначает потенциальные возможности вуза по обеспечению надлежащего контроля за качеством выполнения работ выбранным аутсорсером. «Трудозатратность» относится к количеству человеко-дней, затрачиваемых персоналом университета, на проведение конкретного бизнес-процесса. «Специфичность» характеризует степень распространенности рассматриваемого бизнес-процесса и наличия квалифицированных кадров для его проведения в регионе. «Ответственность» процесса относится к возможным последствиям его аутсорсинга для деятельности всего образовательного комплекса при ненадлежащем проведении работ исполнителем. В диссертации определена нечеткая лингвистическая шкала значений оценки процессов для всех рассматриваемых критериев, и соответствующие ей числовые характеристики по шестибалльной шкале, согласно табл.3.

Таблица 3. Значения и числовые характеристики критериев оценки процессов

Значение критерия j	Максимальное	Высокое	Среднее	Номинальное	Низкое	Отсутствует
Числовая оценка $ЗК_j$	5	4	3	2	1	0

Исходя из принятых выше за основу критериев и оценочных характеристик, для определения целесообразности перевода конкретного процесса на аутсорсинг, в диссертации детально разработана формализованная процедура, которая сводится к следующим этапам:

1. Составление перечня непрофильных и вспомогательных процессов университета $\{B_i\}$ – потенциальных кандидатов для передачи их внешнему подрядчику.

2. Отбор среди рассматриваемых процессов $\{B_i\}$ для проведения аутсорсинга таких процессов $B_i^*, i = 1, 2, \dots, k$, оценка пригодности которых $\Phi(B_i^*)$ удовлетворяет неравенству:

$$\Phi(B_i^*) = \sum_{j=1}^7 [\pm KO_j ЗК_j(B_i)] \geq ПЗ,$$

где знак + или – под знаком суммы в формуле определяется в зависимости от положительного или отрицательного влияния критерия $ЗК_j$ на решение о переходе на аутсорсинг. Здесь KO_j – значение важности j -го критерия для процесса; $ЗК_j(B_i)$ – значение j -го критерия для процесса B_i ; $ПЗ$ – выбранное экспертным путем пороговое значение.

3. В случае положительной оценки пригодности процесса для аутсорсинга ($\Phi(B_i^*) \geq ПЗ$) проводится тендер, по выбору внешнего подрядчика и перевод этого вида деятельности на аутсорсинг. В диссертации предлагается разработанная автором система критериев и балльных оценок, используемых при выборе аутсорсера (табл.4):

Таблица 4. Критерии и баллы оценки выбора аутсорсера

Критерии оценки	Максимальный балл
1. Качество работ	40
1.1 Степень детализации описания порядка выполнения видов работ (услуг)	10
1.2 Оптимальность предлагаемой участником методологии выполнения работ (услуг) с точки зрения достижения наилучшего результата	30
2. Квалификация участника конкурса	30
2.1 Соответствие профессиональной квалификации участника конкурса предмету контракта	10
2.1.1 Наличие положительного опыта в предоставлении данных услуг по аутсорсингу в течении нескольких лет	5
2.1.2 Наличие представительной клиентской базы по аутсорсингу с отзывами заказчиков	5
2.1.3 Наличие опыта работы в сфере информационных технологий разработке нормативно-правовой базы	5
2.2 Соответствие профессиональной подготовки ключевого персонала предмету контракта с приложением копий аттестатов, свидетельств, грамот, удостоверений и иных документов, подтверждающих уровень квалификации основных исполнителей; копий трудовых книжек сотрудников (основных исполнителей), заверенные руководителем и главным бухгалтером	20
2.2.1 Общая профессиональная подготовка	10

В диссертации также рассмотрена правовая сторона оформления договорных отношений по поводу аутсорсинга. Сделан вывод о том, что поскольку ни один законодательный акт не содержит юридического определения аутсорсинга, то такой договор - понятие скорее управленческое или экономическое, нежели правовое.

Если по своему содержанию этот договор содержит условия о подряде, к нему будут применяться нормы о договоре подряда. Если же стороны вводят в свои отношения что-то принципиально новое с правовой точки зрения, сочетающее черты отдельных видов договоров, то такой смешанный договор требует как квалифицированного и непротиворечивого соединения в себе норм законодательства, регулирующих все эти виды договоров, так и создания значительного числа договорных условий, регулирующих все возможные аспекты взаимоотношений сторон. Отношения по аутсорсингу, отличающиеся такими чертами, как многоплановость и долговременный характер, должны оформляться именно такими смешанными договорами.

3. Обоснование структурно-функциональной модели университета в условиях аутсорсинга его эксплуатационно-хозяйственного комплекса.

Формирование и реализация аутсорсинга эксплуатационно-хозяйственного комплекса университета, как элемента системного построения организационно-функциональной структуры вуза, происходящее в связи с этим изменение функционального назначения данного элемента организации, места его в общем контуре управления, активно воздействует на саму эту структуру, что ведет к необходимости адекватных ее изменений, с позиций их целесообразности и эффективности.

При этом следует исходить из того, что современный университет можно характеризовать как достаточно автономную, и в то же время открытую, сложную динамическую социально-экономическую систему, которой необходимо обеспечивать свою устойчивость и жизнеспособность, т.е. способность сохранять и поддерживать самостоятельное существование в долгосрочном плане.

Устойчивость, жизнеспособность систем, во многом, определяется соответствующими признаками, возможностями самоорганизации составляющих ее подсистем. Необходимым свойством жизнеспособных организационных систем является управляемость и устойчивость. Система управления должна соответствовать как целям и задачам организации, определяющим ее миссию и взаимоотношения с изменяющейся внешней средой, так и внутренней цели системы, направленной на свою идентичность и самосохранение своего существования. В системно организованном вузе множество процессов организуют себя сами, происходит целенаправленное сокращение разнообразия среды, и в то же самое время расширение разнообразия управленческих реакций, постоянно оптимизируется баланс между автономией подразделений и распорядительным их управлением со стороны высшего управленческого звена.

В диссертации, с использованием системного подхода, сформулированы общие принципы структурно-функционального построения жизнеспособной организации, которые основываются на пяти инвариантных функциях, разделенных между соответствующими уровнями управления.

С учетом изложенных подходов, в диссертации предложена и построена общая структурно-функциональная модель университета как жизнеспособной системы, устойчиво реализующей свои функции, в том числе с использованием аутсорсинга.

Исходя из представленных системных положений, в диссертации обоснована и предложена модель организации управления системой эксплуатационно-хозяйственного комплекса (ЭХК) университета, в условиях аутсорсинга его функций и процессов. В то же время, ЭХК университета остается структурным подразделением ответственным за обслуживание инфраструктуры вуза, хозяйственную, жилищно-коммунальную и социально-бытовую деятельность, необходимую для поддержки образовательных, научных и других основных процессов университета. При этом, сам ЭХК должен оставаться жизнеспособной, т.е. достаточно автономно организованной, саморазвивающейся, эффективной системой.

В диссертации показано, что в условиях аутсорсинга цепочка управленческих функций связанных с хозяйственной деятельностью университета, принимает вид: ректорат \Rightarrow экономический блок университета \Rightarrow эксплуатационно-хозяйственный комплекс \Rightarrow отдел \Rightarrow сотрудник/аутсорсер.

В соответствии с общим системным подходом к процессу формирования моделей жизнеспособного автономного образования, в диссертации построены детальные модели всех жизнеспособных составляющих автономного образования эксплуатационно-хозяйственного комплекса университета МГИМО. Структура и функции каждого автономного подразделения были адаптированы к условиям выполнения отдельных функций и эксплуатационно-хозяйственных процессов ЭХК внешними исполнителями – аутсорсерами.

В результате выполнения организационно - технологических мероприятий по переводу многих хозяйственных, эксплуатационных и коммунальных процессов МГИМО(У) на аутсорсинг удалось в 2007 – 2010 годах заметно оптимизировать структуру ЭХК, сократить его штат, уменьшить фонд заработной платы на 2,4 % и снизить совокупные издержки на 5,6%. При этом выросли объемы и качество выполненных хозяйственных работ.

4. Обоснование подходов к повышению эффективности формирования и функционирования аутсорсинга эксплуатационно - хозяйственного комплекса университета.

В диссертации раскрыты различные возможности повышения эффективности формирования и функционирования аутсорсинга ЭКХ университета. Одним из них является поиск и определение партнера для выполнения аутсорсинговых процессов на базе электронных аукционов и тендеров. При этом, предложения поставщиков работ и услуг подаются в системах электронных торговых площадок (ЭТП), с использованием возможностей сети Интернет. Повышение эффективности обеспечивается за счет интенсификации и эффективности поиска и привлечения партнеров, снижение сопутствующих издержек.

Диссертация дает представление об ЭТП как автоматизированной информационной системой, функционирующей в сети Интернет и представляющей ее участникам возможности для совершения торговых операций со своего компьютера, подключенного к сети. Электронная торговая площадка является сложноорганизованной системой со своей инфраструктурой, ее участниками могут быть государственные и коммерческие организации, а также физические лица. ЭТП объединяет всех заинтересованных участников торговой деятельности в едином информационном пространстве.

Клиенты ЭТП обеспечиваются необходимым сервисом, таким как: авторизация участников; поиск продавцов, покупателей, материально-технических ресурсов; проведение тендеров, аукционов и других видов конкурсов в режиме он-лайн; комплекс средств интерактивного он-лайн взаимодействия контрагентов; маркетинговый и конъюнктурный анализ; предконтрактная и контрактная подготовка; проведение оплат поставщикам работ и услуг и контроль поставок.

В диссертации показано использование сервиса ЭТП применительно к аутсорсингу, а именно для поиска и отбора потенциальных аутсорсеров на основе: анализа рынка услуг аутсорсинга, анализа потенциальных аутсорсеров, анализа предложений потенциальных аутсорсеров, принятия стратегического решения об использовании аутсорсинга, выбора партнера – аутсорсера, обоснования критериев и оценки предложений аутсорсеров, запроса информации у потенциальных

поставщиков работ и услуг, подготовки и заключение сделок, с помощью функций программного обеспечения ЭТП.

ЭТП позволяет осуществить оптимизацию выбора заказчиком аутсорсера на основе всесторонней и объективной информации о его соответствии определенному кругу требований выполнения передаваемых функций. В диссертации сделан вывод о том, что партнерство государственной образовательной организации и коммерческих организаций - поставщиков – ключевой принцип создания и функционирования электронной площадки в университете.

Роль образовательной организации заключается, прежде всего, в организации и поддержке деятельности инфраструктуры и, в частности, в формировании научно-методического и организационного обеспечения реализации проекта ЭТП. Схема ЭТП способствует развитию конкуренции поставщиков, формированию прозрачных «электронных» экономических связей и позволяет эффективно привлекать частные организации для решения задач образовательной сферы. Для функционирования ЭТП в целях аутсорсинга используются информационные материалы системы электронных заказов. При этом используются шаблонные образцы соответствующих документов по оформлению государственных контрактов.

В диссертации отмечается, что значительные возможности повышения эффективности аутсорсинга лежат в его использовании в целях энергосбережения в университетах. Образовательные учреждения являются крупными потребителями энергоресурсов: на их долю приходится 10-15% энергопотребления в стране. Средний коэффициент использования энергоресурсов в образовательной сфере составляет около 25%. Это свидетельствует о большом экономическом потенциале энергосбережения в вузах.

Следует иметь в виду, что по мере технического прогресса, все больше увеличивается доля сложной инженерной инфраструктуры в составе технологического оборудования современных университетских комплексов, что повышает требования к специальным знаниям, профессионализму обслуживающего персонала, и, как результат, требует расширения сферы аутсорсинга.

Одним из наиболее перспективных правовых вариантов реализации энергосбережения в образовании является технология аутсорсинга на основе варианта энергосервисного договора (контракта). Предметом энергосервисного договора

(контракта) аутсорсинга является осуществление исполнителем - аутсорсером действий, направленных на энергосбережение и повышение энергетической эффективности использования энергетических ресурсов заказчиком – университетом. Существенным моментом данного контракта является то, что оплата по нему может производиться, в том числе, за счет средств, полученных (либо запланированных к получению), в связи с экономией ресурсов. То есть, экономия затрат на потребление энергетических и материальных ресурсов может являться источником финансирования мероприятий по повышению энергоэффективности. В рамках типового энергосервисного контракта, специализированная энергосервисная компания осуществляет финансирование энергосберегающих мероприятий в вузе, с последующим возвратом средств от образовавшейся в результате их внедрения экономии. Для оценки потенциала энергосбережения и разработки оперативных и долгосрочных программ повышения энергоэффективности университетского комплекса с использованием аутсорсинга в общей логике его формирования, в диссертации предложено выполнение необходимого комплекса работ:

1. Проведение энергетических обследований (энергоаудита);
2. Разработка рекомендаций по работе в области энергосбережения и комплекса мероприятий по снижению энергопотребления.
3. Разработка мероприятий аутсорсинга работ в области повышения энергоэффективности, технического обслуживания и эксплуатации систем энергообеспечивающего комплекса университета.

В диссертации отмечается, что одним из существенных факторов повышения эффективности аутсорсинга является оценка и предотвращение рисков, которые связаны, в основном, с деятельностью организаций - аутсорсеров, поскольку оценка уровня их соответствия, пригодности к выполнению заказа всегда носит вероятностный характер. С учетом имеющихся рисков, степень управления процедурами аутсорсинга (CU) хозяйственных процессов образовательной организации может быть представлена функцией трех основных параметров: $CU = f(TP, HA, PA)$, где TP - оценка технологического риска возникновения несоответствий и низкого качества, обусловленного сложностью технологии работ и услуг при реализации аутсорсинга; HA - оценка некомпетентности и непрофессионализма аутсорсера, характеризующая его профессиональную

квалификацию; PA - оценка риска негативного влияния аутсорсинга на конечные результаты и качество работ аутсорсера. При этом, как следует из диссертации, влияние этих параметров на управляемость процесса аутсорсинга определяют зависимости: $CV = k_1HA$; $CV = k_2TP$; $CV = k_3 / PA$. Отсюда, $CV = HA + TP / PA$. Здесь $TP / PA = A$ - – вероятностная оценка возможного возникновения сбоев в процессе реализации аутсорсинга. В диссертации детально представлен разработанный матричный подход к интегральной оценке сформулированных выше рисков, учет которых развивает уровень обоснованности оценки при выборе аутсорсеров и процессов для аутсорсинга, что позволяет сформулировать ряд адекватных критериев.

По итогам проведенного исследования в диссертации дается заключение, содержащее основные ее выводы и положения.

3. Основные положения диссертации опубликованы в следующих работах:

Работы, опубликованные в изданиях, рекомендуемых ВАК РФ:

1. Табулов М.Ф. Концепция организации и управления процессами аутсорсинга хозяйственной деятельности университета // Вестник МГИМО-Университета. №4. 2010. -0,4 п.л.
2. Табулов М.Ф. Кибернетические структуры и управление хозяйственным комплексом современного университета в условиях аутсорсинга // Сегодня и завтра российской экономики. №37. 2010.- 0,3 п.л.
3. Табулов М.Ф. Модель и процедуры формирования системы аутсорсинга эксплуатационно-хозяйственной деятельности вузов // Экономика. Налоги. Право. №3. 2011.- 0,4 п.л.

Работы, опубликованные в других научных изданиях:

4. Табулов М.Ф. О критериях перевода бизнес-процессов хозяйственной деятельности образовательного учреждения на аутсорсинг // г. Орёл, научный, информационно-аналитический журнал «Образование и общество», №3(38), май-июнь 2006. -0,3 п.л.
5. Табулов М.Ф. Функционально-процессная модель эксплуатационно-хозяйственного комплекса в условиях аутсорсинга // «Интеллект и наука»: труды X

Международной научно-практической конференции (г. Железногорск, 28-29 апреля 2010 г.). – Красноярск: ИПК Сибирского Федерального Университета, 2010. -0,2 п.л.

6. Табулов М.Ф. Формирование механизма аутсорсинга эксплуатационно-хозяйственной деятельности современного университета // «Интеллект и наука»: труды XI Международной научно-практической конференции (г. Железногорск, 28-29 апреля 2011 г.). – Красноярск: ИПК Сибирского Федерального Университета, 2011. - 0,2 п.л.

7. Табулов М.Ф. Интеллектуализация управления инженерной инфраструктурой университетского комплекса для повышения эффективности использования и экономии материальных и энергетических ресурсов // Устойчивое социально-экономическое развитие: проблемы, инновационные подходы, механизмы реализации: Материалы Межрегиональной научно-практической конференции. –г. Орел, ОРАГС, 2010.- 0,3 п.л.

8. Табулов М.Ф. Эффективное управление хозяйственной деятельностью университетского комплекса на основе применения стратегии аутсорсинга // Известия г. Орел ГТУ 1(3), 2006. -0,3 п.л.