

УДК 371

DOI: 10.18384/2310-7219-2017-4-18-27

УПРАВЛЕНИЕ РЕСУРСАМИ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Третьяков П.И.

*Московский государственный областной университет
105005, г. Москва, ул. Радио, д. 10А, Российская Федерация*

Аннотация. В статье рассматривается технология управления по результатам посредством анализа финансово-хозяйственной деятельности, которая играет важную роль в повышении эффективности деятельности образовательной организации. Дается определение управления по результатам как целенаправленного, ресурсообеспеченного взаимодействия управляющей и управляемой подсистем по достижению прогнозируемых результатов. Приводятся принципы результативного управления. Характеризуются ожидаемые результаты в образовательной организации. Описывается организационная структура управления ресурсами. Обосновываются пути улучшения управления финансово-хозяйственной деятельностью по результатам работы управленческой команды.

Ключевые слова: управление поручениями, комплексное управление по результатам, ресурсообеспеченное управление в комплексе, направления развития образовательной среды.

MANAGEMENT OF RESOURCES IN THE EDUCATIONAL ORGANIZATION BASED ON THE RESULTS OF ACTIVITIES

P. Tretyakov

*Moscow Region State University
10A, Radio ul., Moscow, 105005, Russian Federation*

Abstract. The article considers the technology of management by results through the analysis of financial and economic activities, which plays an important role in improving the effectiveness of the educational organization. The definition of management's results as a purposeful, source-based interaction between the managing and managed subsystems to achieve the predicted results is given. The principles of effective management are mentioned. The expected results in the educational organization are characterized. The organizational structure of resource management is described. The ways of improving the management of financial and economic activities based on the results of the work of the managed team are justified.

Key words: errand management, integrated performance management, resource-ensured management in complex, directions for educational environment development.

Экономический анализ содействует повышению эффективности деятельности в управлении комплексом (гимназия, школа, детский сад), наиболее рациональному использованию основных фондов, материальных, трудовых, финансовых ресурсов, устранению излишних издержек и потерь, проведению в жизнь режима экономии, что позволяет установить наличие и отсутствие у организации финансовых затруднений, выявить их причины и наметить мероприятия по их устранению.

Рассмотрим результативность как степень достижения запланированных результатов на примере ГБОУ Гимназии № 1504 города Москвы.

Основным поводом к разработке нового подхода управления по результатам в образовательном комплексе послужила наша неудовлетворённость системой управления по целям. Эту неудовлетворённость испытали и первопроходцы, разработчики теории управления по результатам, – финские управленцы [3].

На международном инвестиционном форуме в Сочи (29.09.2016–02.10.2016) Д.А. Медведев высказался за обновление всей системы управления. Смысл этого новшества – уход от управления по поручениям к управлению по результатам деятельности.

Остановимся на определении ведущих понятий данного подхода. Это прежде всего понятие «результат». Результат есть реализованная цель, но сама по себе цель может быть реальной и идеальной. В нашем случае мы предполагаем **цели реальные, т. е. обеспеченные всеми ресурсами для исполнения**. К этим ресурсам относятся люди, время, финансы, матери-

ально-техническая база, технологии и методики и др. Цели, обеспеченные средствами (ресурсами), можно именовать **результативными целями** [2].

Ключевые результаты могут быть трёх типов:

- функциональная управленческая деятельность;
- коммерческая управленческая деятельность;
- управленческая поддержка (консалтинг).

Необходимо выделить уровни управления по результатам в образовательном комплексе. Первый определяется умением видеть миссию деятельности организации. На этом уровне важно устанавливать эффективность её деятельности. Второй уровень предполагает рассмотрение результата с точки зрения качества и количества услуг и самой продукции. Третий уровень предполагает рассмотрение результата с позиций потребителей, исходя из удовлетворения их запросов.

В условиях управления по результатам в образовательном комплексе инициативный и творческий коллектив – ценнейший ресурс. К руководителю любого ранга предъявляются такие требования, как демократичность, гибкость, готовность к сотрудничеству, поддержке, уделению первостепенного внимания результату, создание атмосферы уважения, доверия, успеха каждого участника образовательных отношений.

Контроль приобретает особый профессиональный смысл оценки промежуточных и достигнутых результатов, влияющих на конечный итог, на осуществление ситуационного управления, опережающее регулирование и коррекцию.

Таким образом, управление по результатам в образовательном комплексе есть целенаправленное, ресурсообеспеченное взаимодействие управляющей и управляемой подсистем по достижению запрогнозированного результата [2].

Ключевыми принципами системы управления результативностью являются:

- ориентация на потребителя образовательных услуг;
- управление результативностью финансово-хозяйственной деятельности;
- снижение структурной иерархии (сокращение аппарата управления, переход к горизонтальной структуре на основе взаимной зависимости работников, групп и подразделений в рамках управления результативностью финансово-хозяйственной деятельности, прозрачности границ между подразделениями).

Актуальность проекта заключается в дефиците управляющих кадров необходимой квалификации, в том, что образовательное учреждение заинтересовано в экономии бюджетных и сохранении имущественных ресурсов, в привлечении дополнительных источников финансирования.

Цель: разработать комплекс инновационных проектных управленческих решений на основе анализа деятельности образовательного комплекса гимназии с учётом перспективных направлений развития практики.

Задачи:

- провести комплексный анализ управления финансово-хозяйственной деятельностью;
- создать модель управления (контактную службу) результативностью

финансово-хозяйственной деятельности (ФХД);

- разработать бизнес-план на новый год.

Ожидаемые результаты:

- команда по управлению ресурсами пройдёт курсы повышения и переподготовки;
- заместитель директора по управлению ресурсами пройдёт специальную аттестацию;
- измеряемые показатели эффективности деятельности образовательного комплекса достигнут в новом году следующих значений (уменьшение в сравнении с предыдущим годом): горячее водоснабжение – 7%; холодное водоснабжение – 10%; электроэнергия – 9%; тепло – 7%.

Мероприятия по совершенствованию управления:

- разработать и ввести алгоритм действий в непредвиденных и плановых ситуациях;
- сформировать службу управления ресурсами;
- оптимизировать штатное расписание на новый период;
- сократить численность административно-управленческого персонала;
- исключить дублирование должностей, обеспечить эффективное распределение функционала.

В связи с проведённой реорганизацией (путём присоединения к гимназии двух школ и четырёх детских садов) возникла необходимость провести дополнительный ресурсный анализ:

- штатного расписания (привести в соответствие с квалификационным справочником должности), в том числе определить функциональные обя-

занности работников, отвечающих за финансово-хозяйственную деятельность;

- качества (результативность и эффективность) расходования финансовых средств (обеспечить единые требования к нормированию и списанию хозяйственных средств);

- работы контрактного управляющего по проведению закупок товаров, работ, услуг;

- экономии энергоресурсов.

Организационная структура управления ресурсами

Принятая учётная стратегия применяется последовательно от одного отчётного года к другому.

В учреждении-комплексе создаётся единая бухгалтерская служба, осуществляющая ведение всех разделов бюджетного учёта и хозяйственных операций [4].

Работники бухгалтерии несут ответственность за состояние бухгалтерского учёта и достоверность контролируемых ими показателей бюджетной отчётности [1].

Директор учреждения:

- несёт полную ответственность за организацию бухгалтерского учёта в учреждении и за соблюдение законодательства при выполнении хозяйственных операций;

- обеспечивает неукоснительное выполнение работниками требований главного бухгалтера по документальному оформлению хозяйственных операций и представлению в бухгалтерию необходимых документов и сведений.

Главный бухгалтер:

- подчиняется непосредственно директору учреждения;

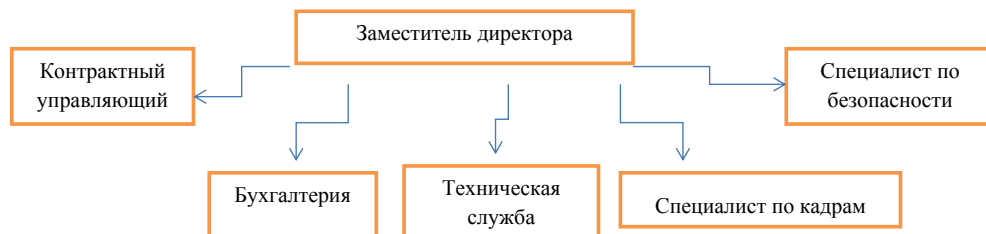
- несёт ответственность за формирование учётной стратегии, ведение бухгалтерского учёта, своевременное представление полной и достоверной бухгалтерской отчётности;

- обеспечивает соответствие осуществляемых хозяйственных операций законодательству Российской Федерации, контроль за движением имущества и выполнением обязательств.

В схеме 1 нами представлена структура управления:

Схема 1

Структура управления финансово-хозяйственной деятельностью



Для решения проблемы комплексного управления финансово-хозяйственной деятельностью в образовательном учреждении определены

ресурсы: кадровые – заместитель директора по управлению ресурсами, контрактный управляющий, главный бухгалтер, экономист.

Комплексное управление ресурсами включает в себя процессы планирования, закупок, поставок, распределения учета и контроля ресурсов [1].

В нашем проекте рассмотрены модели:

«Контрактная служба» (положение, функционал, качество в сфере закупочной деятельности, взаимодействие с межрайонной торговой площадкой);

«Дополнительное финансирование» (приносящая доход деятельность);

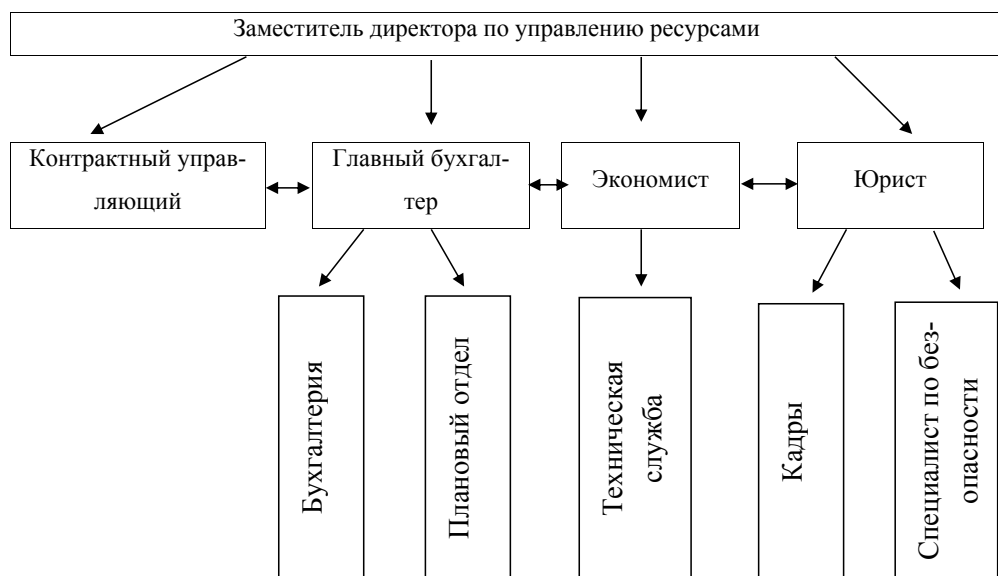
«Экономия энергоресурсов» (горячее водоснабжение, холодное водо-

снабжение, тепло, электроэнергия).

В новом году создана эффективная управленческая команда, конструктивно взаимодействующая на основе распределения ответственности на принципах профессионального доверия, открытости, общих ценностей и ориентиров: заместитель директора, контрактный управляющий, юрист, экономист, главный бухгалтер. В целях гибкого управления сформирована организационная структура управления, которая включает всех его участников (схема 2).

Схема 2

Участники организационной структуры управления



Главное лицо в этой структуре – заместитель директора по управлению ресурсами. В начале своей карьеры он делает ставку на себя как на требовательного управленца, проявляет инновационность, гибкость, открытость и дисциплинированность:

– организует текущее и перспективное планирование хозяйственной

деятельности учреждения (материально-технического обеспечения образовательной и хозяйственной деятельности, оборудования помещений в соответствии с установленными нормами и требованиями; обеспечение соблюдения норм и правил пожарной безопасности, охраны труда, техники безопасности, производственной са-

нитарию в ходе учебно-воспитательного процесса, хозяйственной деятельности; обеспечение своевременного составления, утверждения, представления отчётной документации, участие в подборе и расстановке административно-хозяйственных кадров, а также работников из числа обслуживающего персонала, организация повышения их квалификации и профессионального мастерства);

– осуществляет текущий контроль за хозяйственным обслуживанием и надлежащим техническим и санитарно-гигиеническим состоянием зданий, сооружений, учебных кабинетов учреждения;

– принимает меры по расширению хозяйственной самостоятельности учреждения, заключению необходимых договоров, организует работу по проведению анализа и оценки финансовых результатов деятельности, по разработке и реализации мероприятий по повышению эффективности использования бюджетных средств; обеспечивает контроль за своевременным и полным выполнением договорных обязательств порядка оформления финансово-хозяйственных операций;

– организует инвентарный учёт и списание основных средств и материалов учреждения, в составе комиссии проводит инвентаризацию; принимает участие в семинарах, конференциях, вебинарах, селекторных совещаниях по ФХД; выполняет меры по охране труда и т. д.

Меры из **должностной инструкции** контрактного управляющего:

– планирование и обоснование закупок;

– обеспечение проведения определений поставщиков (подрядчиков,

исполнителей) конкурентными способами;

– организация заключения контрактов по итогам определения поставщика (подрядчика, исполнителя) конкурентным способом и контракта с единственным поставщиком (подрядчиком, исполнителем);

– контроль исполнения контрактов поставщиками (подрядчиками, исполнителями), организация приёма результатов исполнения контрактов;

– участие в рассмотрении дел об обжаловании результатов определения поставщиков (подрядчиков, исполнителей) и подготовка материалов для претензионно-исковой работы.

Показатели эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности

Эффективность профессиональной служебной деятельности контрактного управляющего оценивается по следующим общим показателям:

– выполняемому объёму работы и эффективности труда, способности сохранять высокую работоспособность в экстремальных условиях, соблюдению служебной дисциплины;

– своевременности и оперативности выполнения поручений;

– качеству выполненной работы (по подготовке документов в соответствии с установленными требованиями, полному и логичному изложению материала, юридически грамотному составлению документа, отсутствию стилистических и грамматических ошибок);

– профессиональной компетентности (знанию законодательных, нормативных правовых актов, широте

профессионального кругозора, умение работать с документами);

– способности чётко организовывать и планировать выполнение порученных заданий, умению рационально использовать рабочее время, расставлять приоритеты;

– творческому подходу к решению поставленных задач, активности и инициативе в освоении новых компьютерных и информационных технологий, способности быстро адаптироваться к новым условиям и требованиям;

– осознанию ответственности за последствия своих действий, принимаемых решений [4; 5; 6; 7].

По основным показателям:

– процент выполнения плана-графика закупок;

– качество закупок;

– отсутствие обоснованных жалоб по результатам процедур планирования;

– отсутствие обоснованных жалоб по нарушению сроков размещения документации в ЕИС;

– заключение контрактов на условиях, способствующих наиболее эффективному достижению заданных результатов обеспечения государственных нужд.

Повышение квалификации участников организационной структуры в планируемые годы становится всеохватывающим и непрерывным. Существенно изменяются формы обучения, становясь более активными (деловые игры, специальные тесты, компьютерные методы). Обучение становится прямым регулятором мотивации, так как хорошо обученный человек увереннее чувствует себя в коллективе,

способен на роль лидера, имеет преимущества в карьере. После повышения квалификации мы наблюдаем у обучающегося опору на команду, коллегиальность, умение слушать другое мнение в сочетании с требовательностью к себе и другим. Так формируются общие критерии оценки образовательной и управленческой деятельности.

Стремление к достижению стратегических целей и ответственности за качество и результаты своей работы позволяет: работать в команде; мотивировать команду на успех; принимать управленческие решения; делегировать полномочия; находить адекватные формы общения.

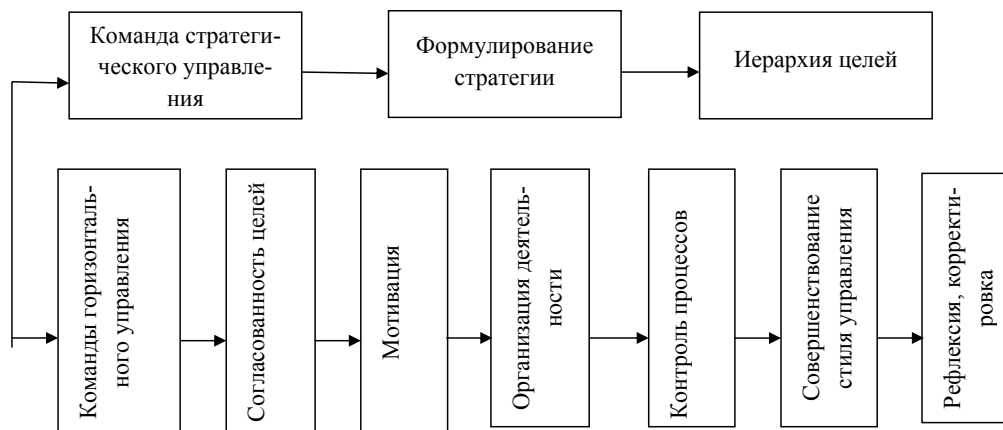
Структура управления (схема 3). Две команды (стратегического вертикального управления и горизонтального управления). У каждой команды цели, задачи и план действий. Структура современная, реально действующая.

Стратегия и тактика управления результативностью позволяют точнее и конкретнее строить дорожную карту развития образовательной организации, не только определяя события, тренды и выбор нормативных актов, но и тщательно просчитывая риски, совершенствуя формат дорожной карты и оптимизируя технологии её реализации.

В итоге наблюдается положительная тенденция в управлении финансово-хозяйственной деятельностью в образовательном комплексе: создана контрактная служба, которая успешно проводит закупки услуг, работ и товаров; ведёт претензионную работу с поставщиками.

Схема 3

Структура стратегического управления



Основными путями улучшения управления финансово-хозяйственной деятельностью по результатам мы считаем:

- формирование управленческой команды;
- установочные приказы, в которых определена инициативная группа для формирования плана действий.

Надёжность в управлении – это комплексное свойство систем выполнять возложенные на них функции в течение заданного промежутка времени в условиях функционирования, обеспечивая развитие образовательной организации. Свойство, которое характеризуется безотказностью, долговечностью, сохраняемостью, **устойчивым качеством**.

ЛИТЕРАТУРА

1. Приказ Минфина РФ от 01.12.2010 № 157н «Об утверждении единого плана счетов бухгалтерского учета для органов государственной власти, органов местного самоуправления, органов управления государственными внебюджетными фондами, государственных академий наук, государственных (муниципальных) учреждений и инструкции по его применению» [Электронный ресурс]. URL: <http://base.garant.ru/12180849> (дата обращения: 17.10.2018).
2. Регион: управление образованием по результатам / под ред. П.И. Третьякова. М., 2001. 887 с.
3. Санталайнен Т., Воотилайнен Э., Поренне П., Ниссинен И.Х. Управление по результатам. М., 1993. 250 с.
4. Устав ГБОУ Гимназии № 1504 (образовательный комплекс) [Электронный ресурс]. URL: http://gym1504.mskobr.ru/info_add/labor_organization/ustav (дата обращения: 20.10.2017).
5. Федеральный закон от 05.04.2013 № 44-ФЗ (последняя редакция) «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» [Электронный ресурс]. URL: <http://zakupkihelp.ru/legislation/44fz/44-fz.pdf> (дата обращения: 20.10.2017).
6. Федеральный закон от 06.12.2011 № 402-ФЗ «О бухгалтерском учете» [Электронный ресурс]. URL: <https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=1&documentId=215087> (дата обращения: 23.10.2017).

7. Федеральный закон от 12.01.1996 № 7-ФЗ «О некоммерческих организациях». [Электронный ресурс]. URL: <https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=1&documentId=282852&cwi=0> (дата обращения: 23.10.2017).

REFERENCES

1. *Prikaz Minfina RF ot 01.12.2010 № 157n «Ob utverzhdenii edinogo plana schetov bukhgalterskogo ucheta dlya organov gosudarstvennoi vlasti, organov mestnogo samoupravleniya, organov upravleniya gosudarstvennymi vnebyudzhethnymi fondami, gosudarstvennykh akademii nauk, gosudarstvennykh (munitsipal'nykh) uchrezhdenii i instruksii po ego primeneniyu»* [The order of the Ministry of Finance of the Russian Federation from 01.12.2010, No. 157n "On approval of the unified plan of accounts for public authorities, bodies of local self-government, management bodies of state extra-budgetary funds, state academies of Sciences, state (municipal) institutions and instructions for its use"]. Available at: <http://base.garant.ru/12180849/> (accessed: 17. 10. 2018).
2. Tret'yakov P.I., ed. Region: upravlenie obrazovaniem po rezul'tatam [Region: managing education according the results]. Moscow, 2001. 887 p.
3. Santalainen T., Voutilainen E., Perenne P., Nissinen I.H. Upravlenie po rezul'tatam [Performance management]. Moscow, 1993. 250 p.
4. *Ustav GBOU Gimnazii № 1504 (obrazovatel'nyi kompleks)* [The Charter of GBOU School № 1504 (educational complex)]. Available at: http://gym1504.mskobr.ru/info_add/labor_organization/ustav (accessed: 20.10.2017).
5. *Federal'nyi zakon ot 05.04.2013 N 44-FZ (poslednyaya redaktsiya) «O kontraktnoi sisteme v sfere zakupok tovarov, rabot, uslug dlya obespecheniya gosudarstvennykh i munitsipal'nykh nuzhd»* [Federal law dated 05.04.2013 N 44-FZ (as last revised) "On contract system in procurement of goods, works, services for state and municipal needs"]. Available at: <http://zakupkihelp.ru/legislation/44fz/44-fz.pdf> (accessed: 20.10.2017).
6. *Federal'nyi zakon ot 06.12.2011g. № 402-FZ «O bukhgalterskom uchete»* [Federal law dated 06.12.2011, No. 402-FZ "On accounting"]. Available at: <https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=1&documentId=215087> (accessed: 23.10.2017).
7. *Federal'nyi zakon ot 12.01.1996 g. № 7-FZ «O nekommercheskikh organizatsiyakh»* [Federal law from 12.01.1996, № 7-FZ "On noncommercial organizations"]. Available at: <https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=1&documentId=282852&cwi=0> (accessed: 23.10.2017).

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ

Третьяков Пётр Иванович – доктор педагогических наук, профессор, профессор кафедры педагогики Московского государственного областного университета;
e-mail: goy1504@mail.ru

INFORMATION ABOUT THE AUTHOR

Peter I. Tretyakov – doctor of pedagogical sciences, professor, professor of the department of pedagogy, Moscow Region State University;
e-mail: goy1504@mail.ru

ПРАВИЛЬНАЯ ССЫЛКА НА СТАТЬЮ

Третьяков П.И. Управление ресурсами в образовательной организации по результатам деятельности // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Педагогика. 2017. № 4 С. 18–27.
DOI: 10.18384/2310-7219-2017-4-18-27

FOR CITATION

Tretyakov P. Management of resources in the educational organization based on the results of activities. In: *Bulletin of the Moscow Region State University. Series: Pedagogics*. 2017. no. 4, pp. 18–27.
DOI: 10.18384/2310-7219-2017-4-18-27