

ЛАЗАРЕВА Оксана Сергеевна – кандидат экономических наук, доцент кафедры геодезии и кадастра, Тверской государственный технический университет, г. Тверь, Россия; e-mail: lazos\_tvgu@mail.ru

*About the authors:*

MIKHAILOVSKAYA Mariana Vladimirovna – Undergraduate Student of the Department of Geodesy and Cadastre, Tver State Technical University, Tver, Russia; e-mail: maryana.mikhailovskaja@yandex.ru

LAZAREV Oleg Evgenievich – Senior Lecturer of the Department of Geodesy and Cadastre, Tver State Technical University, Tver, Russia; e-mail: lazarev\_tvgu@mail.ru

LAZAREVA Oksana Sergeevna – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Geodesy and Cadastre, Tver State Technical University, Tver, Russia; e-mail: lazos\_tvgu@mail.ru

УДК 346.544.4:338.4

## ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ КАЧЕСТВОМ ПРОЦЕССА ГОСУДАРСТВЕННЫХ ЗАКУПОК

**В.А. Никольская, Г.В. Кошкина**

Тверской государственный технический университет, г. Тверь

© Никольская В.А., Кошкина Г.В., 2025

DOI: 10.46573/2409-1391-2025-3-63-70

***Аннотация.** На основе литературных данных и нормативных правовых актов проведен ретроспективный анализ внедрения механизмов контроля качества и разработки концепции Всеобщего управления качеством (TQM), применения основных идей данной концепции в международных и государственных стандартах обеспечения качества. Рассмотрены основные подходы к управлению качеством процесса государственных закупок, их клиентоцентричность и влияние на данное направление деятельности. В качестве приоритетного предложен процессный подход к организации закупочной деятельности государственных заказчиков.*

***Ключевые слова:** контроль качества, модель Всеобщего управления качеством (TQM), международные и государственные стандарты обеспечения качества, подходы к управлению качеством процесса государственных закупок, клиентоцентричность, процессный подход.*

Качество продукции и услуг в современном мире становится главным конкурентным преимуществом и определяет стратегию компании в целом. Оно все больше затрагивает долгосрочные цели и задачи развития организации, а достижение успеха напрямую зависит от непрерывного улучшения качества.

Проблема обеспечения качества продукции известна с древних времен – ни для кого не секрет, что качественно сделанные стройматериалы, предметы быта и сооружения служат гораздо дольше и более удобны в использовании.

С давних времен развивался и институт контролеров качества. Известно, что в Древнем Египте при строительстве пирамид каждый каменный блок перед отправкой подвергался тщательному осмотру и обмеру. Вместе с тем обобщенные подходы к контролю качества в современном понимании стали оформляться относительно недавно.

В настоящее время основой, регулирующей вопросы качества, в том числе процесса государственных закупок, являются концепция Всеобщего управления качеством (Total Quality Management – TQM) и международные стандарты серии ИСО 9000 [1]. О приверженности концепции TQM заявили практически все ведущие мировые компании и даже целые страны, провозгласив данный формат контроля своей национальной идеей.

Под системой Всеобщего управления качеством подразумевается совокупность методов по непрерывному повышению качества всех организационных процессов компании. История возникновения данной концепции достаточно интересна и охватывает длительный период развития мировой экономики.

Впервые системный подход к управлению качеством появился в так называемой системе Фредерика У. Тейлора (1905), которая представляла собой совокупность методов организации управления производственными процессами, направленных на существенное повышение качества, производительности и интенсивности труда. Ленин указывал, что эта система «... соединяет в себе утонченное зверство буржуазной эксплуатации и ряд богатейших научных завоеваний в деле анализа механических движений при труде, изгнания лишних и неловких движений, выработки правильнейших приемов работы, введения наилучших систем учета и контроля и т. д.» [2]. Данная система, кроме того, известна введением на производствах должностей контролеров качества, внедрением входного и выходного приемочного контроля. В 1924 г. в компании Bell Telephone Laboratories под руководством Р.Л. Джонса была создана группа, заложившая основы статистического управления качеством. Известными исследователями в этой области были В. Шухарт, разработавший карты контроля, Г. Додж и Г. Роминг, внедрившие первые понятия и таблицы выборочного контроля качества, которые положили начало статистическим методам управления качеством. Благодаря Э. Демингу данные методы получили широкое распространение в Японии и оказали существенное влияние на экономическую революцию в этой стране. Учитывая мнение Э. Деминга, Д. Джуран ввел термин качества в духе «соответствия требованиям потребителя». В 1950-е годы А. Фейгенбаумом (знаменитым ученым, одним из основоположников американского менеджмента) была разработана концепция всеобщего контроля качества – Total Quality Control (TQC), вобравшая в себя опыт преодоления кризиса Великой депрессии. На базе TQC развилась концепция TQM, которая быстро набрала популярность в связи с обеспокоенностью американских производителей тем, что окрепшая после Второй мировой войны японская экономика стала вытеснять их продукцию не только с мировых рынков, но даже и с рынков страны-производителя.

Всеобщий менеджмент качества включает в себя различные теоретические принципы и практические методы, инструменты количественного и качественного анализа данных, элементы экономической теории и анализа процессов, которые направлены на одну цель – непрерывное улучшение качества. Концепцию TQM можно определить как подход к управлению организацией, сфокусированный на качестве. Качество достигается за счет вовлечения всего персонала в деятельность по совершенствованию работы. Целью повышения качества является удовлетворение потребителей и получение выгоды всеми заинтересованными сторонами и обществом в целом.

Примечательно, что данная концепция не имеет нормативного закрепления и носит исключительно теоретический характер. Таким образом, формально любой ее пользователь имеет возможность корректировать собственные действия на основе целесообразности изменений тех или иных условий функционирования.

Вместе с тем в связи с необходимостью внедрения комплексного подхода к управлению качеством на предприятиях промышленно развитых стран, а также для исключения фактов неисполнения или несоблюдения обязательных требований к обеспечению качества были разработаны международные стандарты ИСО серии 9000 [3–6] с рекомендациями по созданию систем качества.

В настоящее время для создания систем качества используются стандарты ИСО 9000:2015 (термины и определения) [4] и ИСО 9001:2015 (требования к системе менеджмента качества) [5]. Разработаны стандарты по аудитам и сертификации систем качества, по обучению персонала и др. Понятия управления качеством также нашли свое отражение в российском ГОСТ 15467-79 [7].

Управление качеством закупок играет колоссальную роль в удовлетворении социально значимых нужд, сформированных государственными программами и заданиями.

В соответствии с TQM качество напрямую зависит от трех основных категорий: уровня исполнения требований потребителей, динамики финансовых результатов компании, уровня удовлетворенности сотрудников компании своей работой.

При этом основная идея концепции Всеобщего управления качеством заключается в процессном подходе, который предполагает постоянное развитие и совершенствование трех основополагающих элементов: качества товаров (продукции, услуг), качества деятельности (процессов) организации и уровня квалификации сотрудников. Конечная цель такого подхода состоит в достижении у предоставляемых организацией товаров, работ, услуг способности удовлетворять требования потребителей в полном объеме [8].

Концепция Total Quality Management, первоначально внедренная как маркетинговый ход для достижения передовыми компаниями высочайшего уровня исполнения запросов клиентов и тем самым внеконкурентных вершин на рынке, достаточно быстро получила популярность, став «модным» направлением (трендом) и отличительной чертой предприятий различных отраслей экономики и направлений деятельности.

Не избежала влияния TQM и Международная организация по стандартизации (International Organization for Standardization – ISO), которая, адаптировавшись к современным экономическим веяниям, использовала концепцию Всеобщего управления качеством как основу ряда новейших стандартов.

Одной из первых попыток внедрения TQM в качестве эталона организации контроля качества стало принятие международного стандарта ISO 8402:1994 [9], в соответствии с которым концепция TQM рассматривалась как подход к управлению организацией, нацеленный на качество, основанный на участии всех ее членов и направленный на достижение долговременного успеха путем удовлетворения потребителя и на получение выгоды для организации и общества [1]. В последующем данный стандарт утратил силу, поэтому использование TQM в прямой постановке прекратилось, но главные подходы к обеспечению качества были включены в международные стандарты ИСО серии 9000 [3–6], без использования которых в настоящее время невозможно функционирование значительных сегментов экономики мирового сообщества.

Главное отличие международных стандартов ИСО серии 9000 от концепции TQM заключается в их предназначении, состоящем в исключении возможных нарушений в деятельности организации, где уже применяются различные инструменты повышения качества с использованием разных форм и методов менеджмента качества, в том числе предусмотренных данной концепцией, а также в формировании рамок и императивов качества. При этом сама концепция только описывает предлагаемые методы управления для повышения качества продукции и удовлетворения потребностей клиентов.

Большой интерес представляет исследование В.И. Абрамова, где впервые отражен опыт использования агент-ориентированного подхода к процессу государственных закупок, согласно которому в качестве агентов системы выступают заказчик и подрядчик, а в качестве заказчика рассматривается предприятие наукограда [10]. С помощью имитационного моделирования обоснованы практическая применимость и эффективность агент-ориентированной модели для решения задач государственного управления, одной из которых является система государственного заказа. Кроме того, декларируется потенциал развития разработанной модели на всю систему государственного заказа.

На основе моделирования функций и бизнес-процессов В.И. Абрамовым разработана мультиагентная система анализа проведения процесса государственных закупок, способная моделировать и определять потенциально эффективные и результативные варианты совершенствования системы государственного заказа.

В центре внимания цифровизации государственного управления вопросы улучшения государственных сервисов в области удовлетворения запросов граждан. Таким образом, клиентоцентричность представляется основным методом цифровой трансформации в госуправлении.

Клиентоцентричный подход создает условия для реализации политики государства в сфере человекоориентированного управления, что позволит выполнить поручения Президента Российской Федерации В.В. Путина: «Очень важно, и чего я хотел бы добиться от людей, работающих в муниципалитетах, в регионах РФ, чтобы задачи, решаемые этими административными структурами в интересах людей, решались вместе с людьми» [11]. «Очень важна всегда обратная связь – первое. Второе – нерешенных проблем у нас гораздо больше, чем решенных. Нам очень много нужно сделать и ни в коем случае нельзя воспринимать болезненно любую критику в наш адрес. А нужно воспринимать это как руководство к действию» [12].

Клиентоцентричный подход к процессу государственных закупок – условие достижения удовлетворенности граждан качеством предоставления государственных и муниципальных услуг, надежным способом учета потребностей граждан для повышения потребительских характеристик государственных и муниципальных услуг.

Применение данного подхода в государственных структурах позволяет учитывать поступление претензий от граждан, определять недостатки, ошибки и проблемы в деятельности государственных организаций и учреждений, находить действенные способы оперативного влияния на ситуацию.

Неумение государственных и муниципальных служащих использовать в своей деятельности методику клиентоцентричного подхода приводит на практике к снижению показателей удовлетворенности граждан предоставляемыми государственными услугами, что неуклонно влечет снижение качества и эффективности деятельности государственной организации или учреждения.

Исследование Д.Е. Шацкого также подтверждает, что большинство научных и практических разработок в области качества процесса государственных закупок связаны с производственными процессами и представляют собой различные алгоритмы, методики, схемы, которые практически неприменимы и не могут быть адаптированы под непроизводственные процессы (предоставление услуг, выполнение работ), в том числе под процессы осуществления государственных (муниципальных) закупок. Для непроизводственных процессов характерны специфические индивидуальные показатели качества процесса в связи с выраженной многополярностью отраслей и направлений деятельности, к которым относятся образование, медицина, информационные технологии и др. [13].

Л.А. Титова рассматривает качество производственных процессов через призму триединого подхода, включающего в себя виды деятельности; процессы, происходящие при осуществлении этих видов деятельности; методы и средства организации процессов производства [14].

Международный стандарт ИСО 9000:2015 «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь» (стандарт ГОСТ Р ИСО 9000-2015) [4] содержит главные понятия, принципы и дефиниции систем менеджмента качества (СМК), а также представляет собой основу для других стандартов системы менеджмента качества. Одним из принципов указанного стандарта является процессный подход, который представляет собой организацию работы компании посредством управления взаимосвязанными процессами. Данный стандарт может применяться любой организацией, причем независимо от организационно-правовой формы и сложности структуры.

Национальный стандарт РФ ГОСТ Р 57189-2016/ISO/TS 9002:2016 «Системы менеджмента качества. Руководство по применению ИСО 9001:2015» [5] предусматривает процесс, состоящий из взаимосвязанных и взаимодействующих элементов со входами и выходами. Стандарт ИСО 9002:2016 определяет, что тот или иной процесс должен быть нацелен на конечный результат, а также на постоянное улучшение этих процессов путем непрерывного контроля за осуществляемыми действиями (рисунок) [16].



Схематичное представление элементов единичного процесса [5]

В научных работах последнего периода тема применения процессного подхода к организации закупочного процесса для государственных нужд практически не рассматривалась. Она затронута лишь в статье А.М. Ахметовой и Н.Ш. Ватолкиной [17], где освещается вопрос о возможности применения процессного подхода к управлению закупочной деятельностью в бюджетных организациях. Стоит отметить, что вопрос исследовался в 2010 году, когда закупочный процесс регулировался нормами, утратившими силу в 2013 году в связи с вступлением в силу закона о контрактной системе.

Согласно основным положениям менеджмента качества и ИСО 9001:2015 [5], любой процесс начинается со «входа». Под «входом» понимается первоочередная информация, с которой начинается процесс, т. е. вводные сведения; этот «вход» является одновременно «выходом» из другого процесса. Таким образом, набор определенной информации и сведений позволяет влиться в тот или иной процесс, в то же время совокупность этих исходных данных является завершением других процессов. На каждом подпроцессе определены владельцы, которые отвечают за действия, совершаемые в процессе закупочной деятельности.

Вслед за А.М. Ахметовой и Н.Ш. Ватолкиной [17] под «входом» в закупочный процесс мы понимаем потребности, которые формируются исходя из целей и задач, закрепленных в государственных программах, адресных инвестиционных программах, государственных заданиях, стратегиях, планах учреждений.

При таких обстоятельствах «вход» в процесс закупочной деятельности формируется в первую очередь на основе целей, закрепленных в нормативных правовых документах и направленных на повышение качества жизни граждан, а также на удовлетворение нужд функционирования самого государственного учреждения. В свою очередь, представляется целесообразным выделить «целевой вход», направленный на удовлетворение социальных потребностей, и «вторичный вход», относящийся к обеспечению деятельности непосредственно самого заказчика, т. е. это такие потребности, без удовлетворения которых невозможно функционирование государственных организаций (учреждений).

На основе вышеизложенного можно отметить, что входом в закупочный процесс являются потребности, нужды, которые следует дифференцировать на целевые и вторичные потребности. В процессе формирования целевой потребности заказчик исходит из задач, стоящих перед ним. При этом каждое профильное подразделение обозначает потребность в силу своей специфики и компетенций, которые реализует.

Процессный подход, помимо построения процессов, нацелен на выявление рисков и корректировку действий при осуществлении государственных закупок с целью повышения качества закупочной деятельности государственных заказчиков.

Таким образом, применение процессного подхода при организации закупочной деятельности государственных заказчиков позволит сосредоточить усилия на ключевых процессах и, как следствие, повысить качество осуществления государственных закупок, а также непрерывно улучшать закупочный цикл.

### **Библиографический список**

1. Сидорова М.В., Новосельцева М.М. Актуальные аспекты функционирования системы государственных и муниципальных закупок в Российской Федерации // Экономика и бизнес: теория и практика. 2019. № 4-2 (50). С. 177–179.

2. Мошенский М.Г. Ленинский анализ тейлоризма и современность // Социалистический труд. 1970. № 4. С. 143–154.
3. ГОСТ Р ИСО 9000-2001. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь // Доступ из электронного фонда правовых и нормативно-технических документов Консорциума «Кодекс». URL: <https://docs.cntd.ru/document/1200015260> (дата обращения: 01.03.2025).
4. ГОСТ Р ИСО 9000-2015. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь // Доступ из электронного фонда правовых и нормативно-технических документов Консорциума «Кодекс». URL: <https://docs.cntd.ru/document/1200124393> (дата обращения: 01.03.2025).
5. ГОСТ Р ИСО 9001-2015. Системы менеджмента качества. Требования // Доступ из электронного фонда правовых и нормативно-технических документов Консорциума «Кодекс». URL: <http://docs.cntd.ru/document/1200124394> (дата обращения: 01.03.2025).
6. ГОСТ Р ИСО 9004-2001. Системы менеджмента качества. Рекомендации по улучшению деятельности // Доступ из электронного фонда правовых и нормативно-технических документов Консорциума «Кодекс». URL: <https://docs.cntd.ru/document/1200015261> (дата обращения: 01.03.2025).
7. ГОСТ 15467-79. Управление качеством продукции. Основные понятия. Термины и определения // Доступ из электронного фонда правовых и нормативно-технических документов Консорциума «Кодекс». URL: <https://docs.cntd.ru/document/1200001719> (дата обращения: 01.03.2025).
8. Киселева В.Н. Современные подходы к организации системы закупок: централизованная, децентрализованная и гибридная модели // Госзаказ: управление, размещение, обеспечение. 2018. № 51. С. 50–61.
9. ISO 8402-1994 Quality Management and Quality Assurance. Vocabulary. Управление качеством и обеспечение качества: словарь. Изд. 2-е // Доступ из электронного фонда правовых и нормативно-технических документов Консорциума «Кодекс». URL: <https://docs.cntd.ru/document/440172482> (дата обращения: 01.03.2025).
10. Абрамов В.И. Разработка агент-ориентированной модели функционирования системы государственных закупок (на примере закупочной деятельности предприятия наукограда): дис. ... канд. экон. наук: 08.00.13: утв. 04.06.18. М., 2018. 163 с.
11. Госзаказчики РФ заключили в 2023 году контракты на 12 трлн рублей // Доступ из информационной группы «Интерфакс». URL: <https://www.interfax.ru/business/960655/ПМЭФ-2024> (дата обращения: 01.03.2025).
12. Путин заявил о необходимости принимать критику граждан России. URL: <https://ren.tv/news/politika/1181510-putin-zaiavil-o-neobkhodimosti-prinimat-kritiku-grazhdan-rossii> (дата обращения: 01.03.2025).
13. Шацкий Д.Е. Совершенствование государственной контрактной системы: причины возникновения проблем и пути их решения // Вестник университета. 2018. № 2. С. 120–125.
14. Совершенствование анализа и прогнозирования социально-экономического развития региона / О.И. Шаталова [и др.] // Экономика и предпринимательство. 2021. № 1 (126). С. 556–562.

ГОСТ Р 57189-2016/ISO/TS 9002:2016 Системы менеджмента качества. Руководство по применению ИСО 9001:2015 // Доступ из электронного фонда правовых и нормативно-технических документов Консорциума «Кодекс». URL: <https://docs.cntd.ru/document/1200140751> (дата обращения: 01.03.2025).

15. Васильев М.М. Оценка эволюции понимания категории «качество» // Вестник Самарского муниципального института управления. 2019. № 4. С. 89–98.
16. Ахметова А.М., Ватолкина Н.Ш. Процессный подход к управлению закупочной деятельностью в бюджетных организациях // Системное управление. 2010. № 1 (6). С. 1–12.

## APPROACHES TO QUALITY MANAGEMENT OF THE PUBLIC PROCUREMENT PROCESS

V.A. Nikolskaya, G.V. Koshkina

Tver State Technical University, Tver

**Abstract.** *Based on literary data and regulatory legal acts, a retrospective analysis of the implementation of quality control mechanisms and the development of the concept of Total Quality Management (TQM), as well as the application of the main ideas of this concept in international and national quality assurance standards, has been conducted. The main approaches to managing the quality of the public procurement process, their customer-centricity, and their impact on this area of activity have been examined. A process-based approach to organizing the procurement activities of public customers has been proposed as a priority.*

**Keywords:** *quality control, Total Quality Management (TQM) model, international and national quality assurance standards, approaches to quality management in the public procurement process, customer-centricity, process approach.*

*Об авторах:*

НИКОЛЬСКАЯ Вера Александровна – кандидат технических наук, доцент кафедры экономики и управления производством, Тверской государственный технический университет, г. Тверь, Россия; e-mail: nbvas@mail.ru

КОШКИНА Галина Вячеславовна – старший преподаватель кафедры информатики и прикладной математики, Тверской государственный технический университет, г. Тверь, Россия; e-mail: gkoshkina@rambler.ru

*About the authors:*

NIKOLSKAYA Vera Aleksandrovna – Candidate of Technical Sciences, Associate Professor of the Department of Economics and Production Management, Tver State Technical University, Tver, Russia; e-mail: nbvas@mail.ru

KOSHKINA Galina Vyacheslavovna – Senior Lecturer at the Department of Informatics and Applied Mathematics, Tver State Technical University, Tver, Russia; e-mail: gkoshkina@rambler.ru