

*Нигматзянова Г.Ф.*

*магистрант*

*Казанский национальный исследовательский технологический*

*университет*

*Россия, г.Казань*

## **ОСОБЕННОСТИ ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТА**

### **КАЧЕСТВА В ГОСУДАРСТВЕННУЮ СФЕРУ**

*Аннотация: Управление качеством активно внедряется в государственную сферу России. На основе международных стандартов ISO 9000 был утвержден национальный стандарт ГОСТ Р 9001-2015 "Системы менеджмента качества. Требования". Документ отражает специфику и особенности внедрения систем менеджмента качества в деятельность государственных органов.*

*Ключевые слова: управление качеством, система менеджмента качества, органы государственной власти, стандарты серии ISO 9000, опыт применения стандартов ISO серии 9000 в органах государственной власти.*

**Nigmatzyanova G.F.**

**student**

**Kazan National Research Technological University**

**Russia, Kazan**

## **FEATURES OF IMPLEMENTATION OF QUALITY MANAGEMENT**

### **SYSTEMS IN THE PUBLIC SPHERE**

*Annotation: Quality management is actively being introduced into the public sphere of Russia. Based on international standards ISO 9000, the national standard GOST R 9001-2015 "Quality Management Systems. Requirements" was approved. The document reflects the specifics and features of the implementation of quality management systems in the work of state bodies.*

*Keywords: quality management, quality management system, public authorities, ISO 9000 series standards, experience in applying ISO 9000 series standards in public authorities.*

Система менеджмента качества (далее СМК) – гибкая система, состоящая из циклически повторяющихся действий, основанных на ряде принципов, цель которой рационально и эффективно построить деятельность организации в совокупности с удовлетворением запросов как непосредственно ее потребителей, так и общества.

В Послании Федеральному собранию от 2002 года, Президент РФ В.В. Путин отметил необходимость обращения к мировым образцам в управлении, в том числе, к международным стандартам качества серии ISO<sup>1</sup>. С этого момента системы менеджмента качества получают законодательную базу (ФЗ «О техническом регулировании» от 27.12.2002 N 184-ФЗ, российский аналог международных стандартов серии ISO 9000) и начинают внедряться в отдельные процессы органов государственной власти.

Сравнивая модели, представленные в ISO для бизнес-структур и в ГОСТ Р 9001-2015 "Системы менеджмента качества. Требования"<sup>2</sup> для государственных структур, можно выделить ключевые различия: среда, в которой организация существует, а также уровень ответственности за результаты. То есть предприятие, ограниченное лишь рамками имеющихся ресурсов, может в любое время применять различные подходы к управлению качеством с целью построения наилучшей системы. В то же время орган власти, не являющийся самостоятельной единицей, обязан согласовывать любое действие с вышестоящими органами. Сюда относятся вопросы от непосредственно внедрения СМК, выделения необходимых ресурсов, до внесения каких-либо изменений с целью улучшения.

---

<sup>1</sup> России надо быть сильной и конкурентоспособной: Послание Президента Российской Федерации В.В. Путина Федеральному Собранию Российской Федерации от 19.04.2002. [Электронный ресурс]: Российская газета, N 71. – URL: <http://docs.cntd.ru/document/901815527> (дата обращения: 14.06.2020).

<sup>2</sup> ГОСТ Р 9001-2015 "Системы менеджмента качества. Требования" [Электронный ресурс]: Национальный стандарт от 01.05.2016. – URL: <http://docs.cntd.ru/document/1200124219> (дата обращения: 14.06.2020).

Помимо этого ответственность за результаты управления качеством у предприятий значительно ниже, в связи с небольшим кругом потребителей, в то время как отрицательный результат государственного органа может подорвать доверие населения к власти.

Так же отличаются количество и содержание принципов управления качеством. Национальный стандарт выделяет следующие принципы менеджмента качества в органах власти:

- 1 Ориентация на потребителя,
- 2 Лидерство руководителя,
- 3 Вовлечение работников,
- 4 Процессный подход,
- 5 Системный подход к менеджменту,
- 6 Постоянное улучшение,
- 7 Принятие решений, основанных на фактах,
- 8 Взаимовыгодные отношения с заинтересованными сторонами,
- 9 Оперативность,
- 10 Самоанализ и саморазвитие,
- 11 Прозрачность деятельности,
- 12 Этичность поведения.

Приведем сравнение принципов, приведенных в международном и российском стандартах в Таблице 1.

Международный стандарт		Национальный стандарт	
<b>ISO 9000:2015</b>	Ориентация на потребителя	Ориентация на потребителя	<b>ГОСТ Р 9001-2015</b>
	Лидерство	Лидерство	
	Вовлечение работников	Вовлечение работников	
	Процессный подход	Процессный подход	
	Постоянное улучшение	Постоянное улучшение	
	Принятие решений, основанных на фактах	Принятие решений, основанных на фактах	
	Менеджмент взаимоотношений	Менеджмент взаимоотношений	

ISO 9000: 2008, 2011	Системный подход	Системный подход	
		Оперативность	
		Самоанализ и саморазвитие	
		Прозрачность деятельности	
		Этичность поведения	

Таблица 1 - Сравнение принципов управления качеством, приведенных в международных стандартах ISO 9000:2008, 9000:2011, 9000:2015 и российском стандарте ГОСТ Р 9001-2015

Таким образом, видно, что российский аналог приводит несколько новых принципов, которые определены значимыми при внедрении СМК в государственную сферу. Раскроем каждый подробнее и определим специфику их применения в органах власти.

#### 1. Ориентация на потребителей.

В госсфере важно понимать, что потребителями являются не только физические или юридические лица, но и целые социальные группы (например, пенсионеры, производители, индивидуальные предприниматели и др.).

#### 2. Лидерство.

В госсфере данный принцип рассматривается исключительно как фактор понимания служащими целей и задач органа, идей СМК через руководство.

#### 3. Вовлечение сотрудников.

В госсфере данный принцип основывается на «понимании того, что результативность деятельности органа власти определяется компетентностью работников, их профессиональным уровнем и личными характеристиками»<sup>3</sup>. Предполагается предоставление служащим большей свободы в выборе подхода к реализации цели органа, открытое обсуждение проблем, что на деле не реализуется.

#### 4. Процессный подход.

<sup>3</sup> ГОСТ Р 9001-2015 "Системы менеджмента качества. Требования" [Электронный ресурс]: Национальный стандарт от 01.05.2016. – URL: <http://docs.cntd.ru/document/1200124219> (дата обращения: 14.06.2020).

В госсфере применение данного принципа имеет важное значение, так как подход автоматизирует процессы, определяя круг ответственных лиц, порядок взаимодействия внутри органа и между ведомствами, тем самым повышается скорость принятия решений, уменьшается время совершения данной деятельности.

#### 5. Системный подход

Системный подход призван объединять все процессы в единую систему, направленную на выполнение определенной миссии, стратегии, достижение конкретных результатов. В данном контексте нет незначительных процессов или наоборот значимых, все они равнозначны и требуют равного внимания к исполнению.

#### 6. Постоянное улучшение.

В госсфере в рамках реализации данного принципа необходимо четко установить критерии оценки результативности и эффективности, по которым возможно отследить динамику любого процесса.

#### 7. Подход к принятию решения, основанный на фактах.

Госсфера призвана обеспечивать реализацию прав, свобод граждан, удовлетворять запросы потребителей. В данных обстоятельствах невозможно принятие решений без эффективной обратной связи, достоверной информации о принятии результатов деятельности в обществе.

#### 8. Менеджмент взаимоотношений.

В госсфере важно построить эффективную систему межведомственного взаимодействия, объединив все структуры для получения своевременной и актуальной информации, а также наладить сообщение с потребителями и заинтересованными сторонами для определения рисков при принятии того или иного решения.

#### 9. Оперативность

От госорганов ожидают не только оперативного реагирования на возникшие ситуации, кризисы, но и предупреждения еще не возникших ожиданий, требований потребителей. Для реализации данного принципа

государственные институты должны представлять собой гибкую систему, способную в короткие сроки производить внутри изменения.

#### 10. Самоанализ и саморазвитие

Данный принцип предполагает использование позитивного опыта одного госоргана для деятельности всех остальных, а также «создания системы рейтинговой оценки деятельности всех органов в масштабах страны». Однако его реализация ведет к неверной оценке отдельных органов, а при внедрении опыта - к непредсказуемым результатам, так как не учитывается специфика отрасли, их месторасположения и т.д.

#### 11. Прозрачность деятельности

Для повышения доверия населения к государственной власти, органам необходимо вести открытую политику, предоставлять информацию о процессе своей деятельности.

#### 12. Этичность поведения

Образ отдельного государственного служащего зачастую становится образом всей государственной власти. Поэтому важным является закрепление в среде государственных служащих норм этичного поведения, призванного создать позитивный облик.

Объективно рассматривая данную модель и принципы, можно утверждать, что в современных условиях часть из них игнорируются, или существуют значительные трудности при их внедрении. Основной сдерживающий фактор - громоздкость, неповоротливость государственного аппарата, который имеет сложную систему подотчетности и соподчиненности органов. Также можно выделить проблемы<sup>4</sup>:

- Инертность в принятии решений, в связи с необходимостью их согласований с вышестоящими органами;

---

<sup>4</sup> Рахманов В. СМК в госорганизации: быть или не быть. Совместима ли СМК с госуправлением? [Электронный ресурс] / В. Рахманов. - URL: <https://kachestvo.pro/kachestvo-upravleniya/sistemy-menedzhmenta/smk-v-gosorganizatsii-byt-ili-ne-byt> (дата обращения: 04.06.2020).

- Низкая инициативность, обусловленная «сдерживающими факторами в виде прокурорского надзора, излишней регламентации вопросов организации деятельности органов»;

- Слабая взаимосвязь с подчиненными;

- Дополнительные ресурсы, как финансовые, так и трудовые;

- Пренебрежение освещением темы СМК среди сотрудников;

- Официально признаваемый ненормированный характер деятельности, который заключается в подготовке документов (справки, отчеты), отсутствующих в должностных регламентах;

- Эффективность внедрения инструментов не отслеживается, в том числе существующие методы определения удовлетворенности граждан зачастую содержат недостоверные сведения;

- Нехватка терминологии для отдельных органов власти, которые также отличаются между собой спецификой исходя из отрасли, местоположения;

- Незаинтересованность руководителей во внедрении СМК, как приказа «сверху».

Таким образом, внедрение СМК в деятельность государственных органов требует комплексного системного подхода, который предполагает отдельное внимание и работу над каждым из принципов в каждом отдельном ведомстве. Данная деятельность по преодолению вышеназванных трудностей приведет к значительному повышению качества государственных институтов, эффективности их работы, авторитета среди населения.

#### **Использованные источники:**

1. ГОСТ Р 9001-2015 "Системы менеджмента качества. Требования" [Электронный ресурс]: Национальный стандарт от 01.05.2016. – URL: <http://docs.cntd.ru/document/1200124219> (дата обращения: 14.06.2020).
2. Рахманов В. СМК в госорганизации: быть или не быть. Совместима ли СМК с госуправлением? [Электронный ресурс] / В. Рахманов. - URL:

<https://kachestvo.pro/kachestvo-upravleniya/sistemy-menedzhmenta/smk-v-gosorganizatsii-byt-ili-ne-byt> (дата обращения: 04.06.2020).

3. России надо быть сильной и конкурентоспособной: Послание Президента Российской Федерации В.В. Путина Федеральному Собранию Российской Федерации от 19.04.2002. [Электронный ресурс]: Российская газета, N 71. – URL: <http://docs.cntd.ru/document/901815527> (дата обращения: 14.06.2020).