

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Институт управления бизнес-процессами и экономики  
Кафедра «Экономика и международный бизнес  
горно-металлургического комплекса»

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой  
\_\_\_\_\_ Р.Р. Бурменко  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2016 г

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

Направление 27.03.02 - Управление качеством

**Разработка и внедрение процессов системы менеджмента качества  
на основе стандарта ISO 9001:2015  
(на примере КГБУЗ «Краевая клиническая больница»)**

Руководитель	_____	<u>доцент каф, канд. техн. наук</u>	<u>С.В. Дранишников</u>
	подпись, дата	должность, уч. степень	инициалы, фамилия
Выпускник	_____		<u>Е.А. Мутовина</u>
	подпись, дата		инициалы, фамилия
Консультант:			
<u>Оценка экономической эффективности</u>	_____	_____	<u>Т.И. Юркова</u>
наименование раздела		подпись, дата	инициалы, фамилия
Нормоконтролер		_____	_____
		подпись, дата	инициалы, фамилия

Красноярск 2016

## РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа по теме «Разработка и внедрение процессов системы менеджмента качества на основе стандарта ISO 9001:2015 (на примере КГБУЗ «Краевая клиническая больница»)» содержит 79 страниц текстового документа, 10 графических изображений, 6 таблиц, 7 формул, 4 приложения и 24 использованных источника.

**СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА, ОПИСАНИЕ ПРОЦЕССОВ, ЗДРАВООХРАНЕНИЕ, УПРАВЛЕНИЕ ЗАКУПКАМИ, НОРМАТИВНЫЕ ДОКУМЕНТЫ, ФЕДЕРАЛЬНЫЙ ЗАКОН, ТРЕБОВАНИЯ.**

Целью работы является стандартизация процессов системы менеджмента качества «Краевой клинической больницы». Для достижения цели необходимо решить следующие задачи: изучить необходимую информацию, детально проанализировать процессы, выбрать процесс для улучшения, описать процесс, создать стандарты на процесс, определить экономическую эффективность стандартизации процесса.

В ходе работы был выбран процесс «Управление закупками», так как он имел ряд проблем. Было выявлено, что основные проблемы в процессы вызваны сложностью регулирующего документа – Федерального закона №44. Для решения проблем было принято решение стандартизировать процесс, учитывая все требования данного закона. Таким образом, был разработан стандарт учреждения, который содержал: квалиграммы (графическое описание процессов), текстовые описания процессов, а также приложения к ним.

В результате решения поставленных задач был стандартизирован процесс системы менеджмента качества. В работе также определен экономический эффект от разработки данного стандарта.

## СОДЕРЖАНИЕ

РЕФЕРАТ .....	2
ВВЕДЕНИЕ.....	4
1 Теоретическая часть .....	6
1.1 Система менеджмента качества.....	6
1.2 Принципы системы менеджмента качества.....	8
1.3 Внедрение системы менеджмента качества .....	12
1.5 Документация системы менеджмента качества .....	16
1.6 Система менеджмента качества в здравоохранении .....	19
2 Методическая часть .....	23
2.1 Квалиграмма .....	24
2.1.1 Инструмент для описания процессов .....	24
2.1.2 Методика составления квалиграмм на основе нормативных документов.....	26
2.2 Чек-лист.....	29
3 Практическая часть.....	32
3.1 Управление закупками.....	32
3.2 Стандартизация процесса «Управление закупками» .....	33
3.2.1 Проведение запроса котировок .....	35
3.2.2 Проведение открытого конкурса.....	43
3.2.3 Проведение закупки у единственного поставщика .....	52
3.3 Чек-листы по процессу «Планирование закупок».....	56
4 Оценка экономической эффективности.....	59
4.1 Характеристика внедряемого улучшения.....	59
4.2 Расчет затрат на стандартизацию процесса .....	60
4.3 Расчет экономического эффекта.....	63
4.4 Расчет показателей эффективности стандартизации процесса .....	64
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	66
СПИСОК СОКРАЩЕНИЙ .....	67
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ .....	68
ПРИЛОЖЕНИЕ А .....	70
ПРИЛОЖЕНИЕ Б .....	71
ПРИЛОЖЕНИЕ В .....	74
ПРИЛОЖЕНИЕ Г.....	78

## ВВЕДЕНИЕ

В последнее время все чаще организации разных отраслей стали задаваться вопросами рационализации, эффективности и результативности своего труда. Эти основные задачи управления приходится решать в условиях нарастающей конкуренции и постоянно изменяющихся условий окружающей среды. И для того, чтобы идти в ногу со временем, быть успешной, востребованной, надежной компанией, многие организации приходят к решению внедрить систему менеджмента качества (СМК). Для этого служит международный стандарт ISO 9001, который настолько универсален, что подходит для организаций любых отраслей, даже такой специфичной, как здравоохранение.

Система менеджмента качества в здравоохранении позволяет вывести управление лечебными учреждениями на новый уровень: повышение эффективности и избежание ошибок в работе медицинского персонала, сокращение многих издержек, повышение качества оказываемых услуг, налаживание контроля поставляемых материалов и медикаментов и т.д.

Внедрение менеджмента качества в здравоохранении – это не вопрос бизнеса, а вопрос здоровья граждан. Эта тема настолько же актуальна, на сколько важна. Результаты проделанной работы в этой сфере затронут каждого пациента больницы, они же и станут главными ценителями улучшений.

Красноярская краевая клиническая больница является крупнейшей многопрофильной клиникой Красноярского края, занимающей ведущее положение в регионе, а также считается одной из значимых клиник Сибирского федерального округа. Ведущее положение больнице помогает занимать именно развивающаяся система менеджмента качества. Руководство больницы прилагает большие усилия, чтобы менеджмент отдельных процессов и всей организации в целом был качественным. Сотрудники больницы всячески стараются этому способствовать. В этой больнице виден неподдельный интерес медицинского персонала к вносимым изменениям в их работу.

Благодаря СМК в Красноярской краевой больнице замечен прогресс в эффективности оказания медицинских услуг, а также в повышении безопасности и комфорта процессов организации для пациентов.

Целью данной работы является стандартизация процессов системы менеджмента качества КГБУЗ «Краевая клиническая больница».

Для выполнения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- изучить необходимую информацию;
- детально проанализировать процессы;
- выбрать процесс для улучшения;
- описать процесс;
- создать стандарты на процесс;
- определить экономическую эффективность стандартизации процесса.

Начать работу необходимо с разбора теоретических аспектов, которые в дальнейшем помогут правильно выполнить практическую часть работы.

# 1 Теоретическая часть

## 1.1 Система менеджмента качества

Система менеджмента качества (СМК) представляет собой часть общей системы управления организацией, имеющую своей целью обеспечение стабильного качества оказываемых услуг и производимой продукции [1].

Данная система менеджмента основывается на стандартах и принципах, определяющих методы осуществления эффективного менеджмента качества. Современная система менеджмента качества объединяет в себе организационную структуру, структуру документации и информационную структуру, а также процессы, влияющие на качество. Очевидно, что для эффективного функционирования указанные структуры должны быть взаимосвязаны, полностью охватывать организацию и все процессы.

Внедрение системы менеджмента качества и её последующая сертификация несут компаниям ряд стратегических и экономических преимуществ, представленных в таблице 1.

Таблица 1 – Преимущества организации

Внешние	Внутренние
Получение преимущества перед конкурентами при участии в российских и международных тендерах, выставках, торгах	Усовершенствование системы управления и повышение ее результативности и эффективности
Удовлетворение требований поставщиков о наличии в компании действующей СМК	Оптимизация бизнес-процессов и повышение их управляемости
Выполнение условия для получения государственного, военного или любого другого заказа, который финансируется из федерального или местного бюджета	Создание базы для быстрого и эффективного внедрения других систем управления качеством и безопасностью (ISO 14000, НАССР, GMP и др.)
Повышение имиджа и инвестиционной привлекательности компании в глазах иностранных и российских партнеров	Оптимизация документооборота компании, облегчение перехода на электронный документооборот.
Повышение имиджа организации в регионе и отрасли, что немаловажно для достижения превосходства на рынке	Улучшение взаимодействия всех подразделений, служб компании, а также уровней управления
	Повышение качества работы персонала через четкое, конкретное, адресное распределение обязанностей, прав и полномочий.
	Повышение качества продукции/услуг через повышение качества всех процессов

Система менеджмента качества направлена на обеспечение качества продукции или услуг предприятия. Такая система призвана «настраивать» качество

на ожидания потребителей (заказчиков). При этом ее основная задача – не проверять каждую единицу продукции на соответствие, а сделать так, чтобы не было ошибок в работе персонала и оборудования, которые могли бы привести к появлению брака.

СМК как система состоит из следующих элементов: организация, процессы, документы, ресурсы.

По определению ISO, организация – это группа сотрудников и необходимых средств с распределением ответственности, полномочий и взаимоотношений. Другими словами, под организацией понимается персонал, который отвечает за качество, организационная структуры, правила их взаимодействия.

Процесс – совокупность последовательных действий, направленных на достижение определенных результатов [2], то есть действия преобразующие «входы» в «выходы». При этом «входами» процесса обычно являются «выходы» других процессов.

Документ – материальный носитель с зафиксированной на нём в любой форме информацией в виде текста, звукозаписи, изображения и (или) их сочетания, который имеет реквизиты, позволяющие его идентифицировать, и предназначен для передачи во времени и в пространстве в целях общественного использования и хранения [3]. С документами системы качества должны быть связаны другие организационно-распорядительные документы предприятия.

Ресурсы СМК – все то, что обеспечивает менеджмент качества (людские, временные и др.).

Таким образом, СМК – это система, состоящая из организации, процессов, документов и ресурсов, направленная на формирование политики и целей в области качества, а также на достижение этих целей.

Наличие системы менеджмента качества необходимо любой организации, которая поставляет продукцию на экспорт или заботится о собственном имидже, участвует в тендерах или стремится к расширению рынков сбыта и приобретению новых заказчиков. Международный стандарт ISO 9001 является наибо-

лее широко используемым стандартом для создания и внедрения системы менеджмента качества.

Мировая практика показала, что применение принципов международного стандарта ISO 9001 на сегодняшний день является надежным инструментом для построения эффективной системы управления, повышения конкурентоспособности и создания благоприятных условий для роста инвестиций [4].

Для того чтобы понять всю философию менеджмента качества, следует обратиться к ее основе – принципам менеджмента качества.

## **1.2 Принципы системы менеджмента качества**

Сложность управления организацией определяется ее размерами. Крупными компаниями управлять весьма трудно, но при правильно выстроенном менеджменте эта задача упрощается в кратном размере.

Система менеджмента качества базируется на семи основных принципах. Именно эти принципы облегчают работу по управлению компанией:

### **1) Ориентация на потребителя.**

Приоритетом менеджмента качества должно являться не только выполнение требований потребителя, но и стремление превзойти его ожидания [5].

В новом стандарте ISO 9000:2015 есть понятие устойчивого успеха. «Устойчивый успех – успех на протяжении определенного периода времени» [5]. Это определение связано с первым принципом менеджмента качества. Достичь такого успеха организация сможет только тогда, когда завоеует доверие и расположение потребителей и других заинтересованных сторон.

### **2) Лидерство.**

Именно лидеры компании на разных уровнях управления создают условия, в которых все сотрудники становятся заинтересованными в достижении поставленных целей. Лидеры создают командный дух, как в отдельных подразделениях, так и всей организации в целом. Персонал образует единое целое, что позволяет объединить усилия, ресурсы для повышения результативности и эффективности работы всей компании.

### **3) Взаимодействие людей.**

От того, как взаимодействует персонал между собой, какие отношения у руководителей и подчиненных, как налажены контакты организации с внешней средой, зависит очень многое. Можно сказать, что в основном от этого зависит большая часть деятельности компании. Важно правильно сформировать механизм общения между всеми участниками производственного процесса. Это поможет избежать многих ошибок, брака, конфликтов, вражды.

С другой стороны, в этом принципе можно рассмотреть и немного другой смысл. Каждый сотрудник должен быть на своем месте, т.е. занимаемая должность должна соответствовать уровню и профилю подготовки. Также, человек на рабочем месте должен быть наделен необходимыми ему полномочиями. Это обеспечит нормальное движение всех процессов, вовлеченность персонала в работу, стремление к достижению целей.

#### 4) Процессный подход.

Организацию стоит рассматривать как цепочку процессов. Каждый процесс организации можно разобрать на элементы. Таким образом, все процессы имеют схожую структуру. Рассмотрим рисунок 1, который наглядно показывает составляющие процесса [5].



Рисунок 1 – Схематичное изображение элементов процесса

Из рисунка 1 видно, что влияя на вход процесса, можно регулировать выход. А выход в свою очередь будет являться входом для следующего процесса. В этом и заключается суть процессного подхода: настраивать входы одного процесса на те выходы, которые нужны для следующего процесса. Таким образом, можно получать предсказуемые выходы, что является одним из главных конкурентных преимуществ успешных компаний.

Одной из самых распространенных ошибок при внедрении системы менеджмента качества в организации является отрицание необходимости перестройки традиционной вертикально-иерархической структуры. Система менеджмента качества может выстраиваться только в организации с системным подходом к управлению.

Следуя этому принципу, можно получить целостную систему, которая под грамотным управлением будет давать ощутимые результаты.

#### 5) Улучшение.

Любая организация существует в постоянно изменяющихся условиях. Меняются предпочтения потребителей, экономическая ситуация в стране, политическая обстановка и многое другое. Для того чтобы оставаться рентабельными, востребованными, преуспевающими, организации приходится реагировать на различные изменения. Компании подстраиваются под новые условия, внося какие-то изменения-улучшения в свою деятельность или продукт. Без этого успешность организации становится под большим вопросом.

Непрерывное, постоянное улучшение и совершенствование должно стать для организации неизменной целью. Это даст ей следующие выгоды:

- сама деятельность станет на ступеньку выше конкурентов из-за возрастающих организационных возможностей;
- работа будет иметь стратегическую направленность;
- быстрое реагирование на изменяющиеся условия [6].

По мнению Дж. М. Джурана: «Улучшенное качество уменьшает расходы, поэтому будущая позиция каждого предприятия в конкуренции непосредственно связана с успехом ежегодного улучшения качества». Его слова отсылают нас

к премиям в области качества. Подобные премии есть в ряде стран и присуждаются за вклад в прикладное развитие философии качества. Так осуществляется поддержка постоянного улучшения качества, как основополагающего принципа менеджмента качества на предприятиях.

#### б) Принятие решений, основанных на свидетельствах.

При принятии каких-либо управленческих решений необходимо основываться не только на предыдущем опыте, но и на анализе фактов, свидетельств. Такой подход обеспечит большую объективность решения, позволит проследить влияние решения на взаимосвязанные элементы всей системы, а также позволит достичь нужных результатов.

Преимущества, которые дает внедрение этого принципа:

- каждое принятое решение обосновано набором достоверных данных;
- подтверждение эффективности принимаемых решений за счет анализа фактических данных;
- возможность вносить обоснованные изменения в ранее принятые решения [7].

Для принятия решения руководству понадобятся различные свидетельства: отчеты, аудиты, оценки, жалобы, анализ показателей, выводы по соответствию намеченным планам и т.д. [8]. Это основа для разработки планов, целей и мероприятий по улучшению.

#### 7) Менеджмент взаимоотношений.

Организация постоянно взаимодействует с различными внешними лицами, компаниями. Тех, кто влияет на организацию, сотрудничает с ней, называют заинтересованными сторонами. Управление отношениями с заинтересованными сторонами сводится к оптимизации их влияния на саму организацию. Таким отношениям стоит уделять особое внимание. Правильно выстроенные отношения способствуют обеспечению устойчивого успеха организации.

К заинтересованным сторонам, например, относятся поставщики ресурсов и услуг. Этот принцип направляет организацию на работу по развитию своих поставщиков. Когда поставщик в состоянии обеспечить стабильный уровень

качества своей продукции, тогда организация может сократить входной контроль продукции, сократить контроль за работой поставщика, тем самым снизив свои затраты на выпускаемую продукцию.

При внедрении этого принципа создаются взаимовыгодные, долгосрочные отношения с поставщиками.

Выгоды, которые организация получает при внедрении этого принципа:

- оптимизация затрат и ресурсов;
- заинтересованность обеих сторон (организации и ее поставщика) в совместных изменениях деятельности при изменении ситуации на рынке;
- ценность взаимного партнерства.

От того, насколько все участники производственного процесса понимают и воспринимают принципы менеджмента качества, зависит работа всей системы качества [7].

На принципах менеджмента качества основываются стандарты серии ISO 9000. Поэтому следование требованиям стандарта обеспечивает внедрение принципов в деятельность организации. Они обеспечивают баланс между внутренней и внешней средой организации, создают определенную атмосферу в рабочем коллективе, составляют основу в выстраивании отношений «поставщик-потребитель» [6].

Организация может самостоятельно выстраивать систему менеджмента качества, основываясь на требованиях стандарта и учитывая принципы. Однако внедрение требует правильного подхода, последовательно выстроенных шагов.

### **1.3 Внедрение системы менеджмента качества**

Правильный подход в создании системы менеджмента качества – создать свою систему, которая бы подходила под особенности процессов жизненного цикла продукции или этапов оказания услуги. При создании и внедрении системы менеджмента качества в соответствии с принципами менеджмента качества можно выделить несколько этапов [9]:

Этап 1 – Осознание высшим руководством цели создания и внедрения системы менеджмента качества.

Главное условие успешного внедрения системы менеджмента качества - осознание высшим руководством того, что построить эффективную систему качества возможно только при постоянном участии и личной заинтересованности. Именно поэтому стандарт ИСО 9001 отдельно выделяет роль руководства в функционировании менеджмента качества.

Этап 2 – Установление потребностей и ожиданий потребителей и других заинтересованных сторон.

Основная задача любой организации – удовлетворить потребности своего потребителя или клиента. Чтобы выполнить эту задачу нужно четко понимать чего ждет потребитель от продукции или услуги. Также, следует думать наперед: что потребитель может захотеть через неделю, месяц, год. Это дает конкурентное преимущество компании, которая старается быть гибкой по отношению к результату своей деятельности.

Этап 3 – Формирование стратегии управления, Политики и Целей в области качества.

Высшее руководство распределяет обязательства и несет ответственность за действия по разработке и внедрению системы менеджмента качества, а за также реализацию мероприятий по постоянному повышению ее результативности и эффективности. Эти обязательства фиксируются в виде Политики и Целей организации в области качества.

Политика качества - обязательства предприятия с учетом потребностей и ожиданий потребителя. В этом документе руководство организации определяет основные приоритеты и ценностные ориентации, а также действия, которые будут выполняться для их воплощения [10].

Для реализации Политики качества организация ежегодно устанавливает Цели в области качества. Формулировка целей должна сопровождаться установлением измеримых показателей. Эти показатели можно рассматривать как критерии результативности процессов управления и системы качества в целом. Политика и Цели в области качества должны быть составлены в соответствии с целями предприятия, документально оформлены и понятны - доведены до всех

заинтересованных сторон предприятия с необходимыми разъяснениями и постановкой конкретных задач перед персоналом.

Этап 4 – Организация обучения в области качества всех сотрудников.

Для начала обучение, как и любой процесс, нужно спланировать. Работников подразделения следует обучать тем требованиям, которые касаются непосредственно их работы. Необходимо определить соответствие отделов организации и пунктов стандарта ИСО 9001. Далее следует наметить тех сотрудников, которые могли бы стать основными игроками при проведении внутренних аудитов.

Этап 5 – Создание команды

Для внедрения системы качества необходима команда, состоящая из консультантов, собственных обученных сотрудников и привлекаемых специалистов. Командный подход для реализации любого проекта дает более эффективные результаты и снижает вероятность ошибок уже на ранних стадиях.

Этап 6 – Планирование работ по внедрению системы менеджмента качества.

Организации обычно хотят внедрить систему как можно скорее. Но процесс внедрения требует довольно много времени. В зависимости от масштабов организации это может потребовать от нескольких месяцев до нескольких лет. Компания обычно составляет календарный график со сроками завершения каждого этапа.

Этап 7 – Установление системы процессов, их согласованной взаимосвязи и взаимодействия, выделение ключевых процессов, необходимых для достижения целей в области качества.

Это одно из тех мест, которое вызывает определенные затруднения у руководства организации. Относительно нетрудно внедрить какие-то отдельные требования стандарта, а вот выделить определить взаимосвязь между процессами, критерии оценки и увязать их взаимодействие между собой задача не из легких.

Основные группы процессов обозначены стандартом ИСО 9001. Процессы, необходимые для системы менеджмента качества, это не только процессы создания продукции, но и ряд процессов менеджмента, мониторинга и измерения. Взаимодействия между процессами организации часто могут быть сложными, приводящими в результате к сети взаимозависимых процессов.

Из стандарта следует, что результативность процессов необходимо измерять. У любого процесса существует некая цель. Цель должна иметь некоторое числовое значение показателя. Таким образом, результативность процесса определяется тем, достигается цель процесса или нет. Все выделенные процессы должны быть документированы и управляемы в соответствии с требованиями стандартов.

Этап 8 Документирование системы менеджмента качества.

Самый продолжительный этап, который требует более детального описания и изучения.

Этап 9 – Внутренние аудиты.

Руководство должно организовать проверку процессов организации внутренними аудиторами на соответствие требованиям стандарта ИСО 9001. Многие руководители недооценивают значение внутренних аудитов и роли внутренних аудиторов. Эффект от внутренних аудитов будет виден только тогда, когда аудиторы будут показывать не ошибки в работе персонала, а обнаруживать несоответствия в самой системе.

Этап 10 – Доработка документации системы менеджмента качества и устранение замечаний по результатам внутренних аудитов и отработки при внедрении в действие разработанной нормативной документации.

На протяжении всего периода внедрения системы необходимо проводить доработку документации. По результатам внутренних аудитов может быть выявлено какое-то количество недостающих, устаревших, дополнительно необходимых документов. Поэтому необходимо вести базу документов, чтобы видеть весь объем работы по созданию и пересмотру документов.

Этап 11 – Сертификация СМК.

Некоторые компании начинают внедрять систему только для этого этапа. Аккредитованная компания проводит аудит системы менеджмента качества организации. Здесь происходит тотальная проверка всех требований стандарта.

Этап 12 – Дальнейшее развитие СМК.

Нет смысла внедрять систему менеджмента качества, если не планировать действия по ее развитию в дальнейшем. Следует помнить правило: «Чтобы система была устойчивей, её надо часто трясти». (Владимир Челомей).

Дальнейшее развитие системы качества предполагает непрерывную работу с документацией. Рассмотрим подробнее процесс документации системы менеджмента качества.

### 1.5 Документация системы менеджмента качества

Документация системы менеджмента качества – это документы, которые определяют построение, функционирование и улучшение системы.

Документацию системы качества принято классифицировать и структурировать по иерархии. Наименование документов определяет сама организация. Это зависит от прошлого опыта, отрасли, личных предпочтений руководства. В общем виде иерархия документов представлена на рисунке №2 [11].

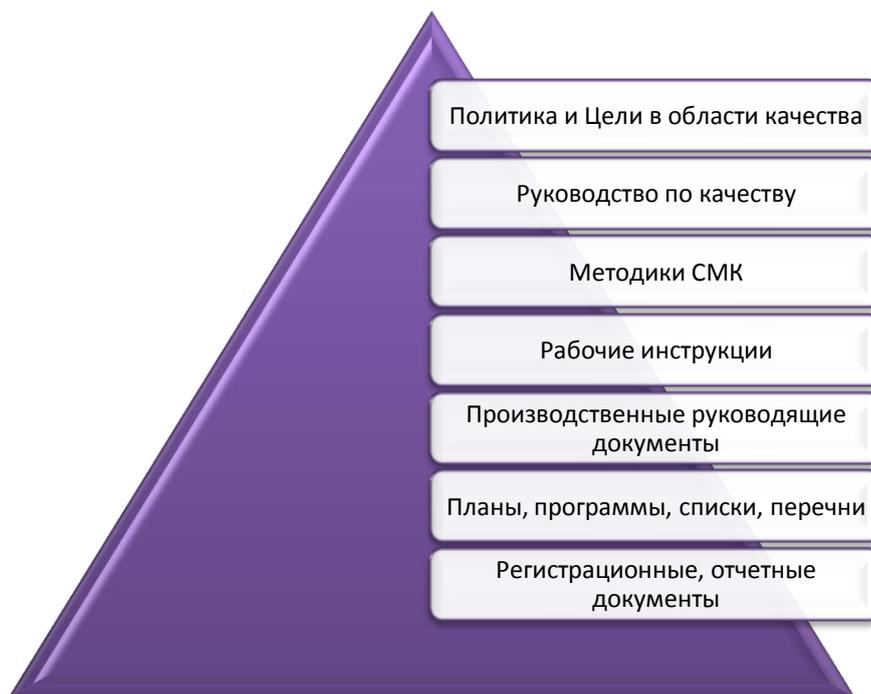


Рисунок 2 – Иерархия документации системы менеджмента качества

Подобная структура способствует внедрению, поддержанию в рабочем состоянии и лучшему пониманию персоналом требований к документации системы менеджмента качества [12].

То, насколько подробно описана система менеджмента качества в организации зависит от:

- размера и видов деятельности организации;
- сложности процессов и форм их взаимодействия;
- компетентности персонала.

Обязательными являются только те, документы, которые указаны в стандарте ИСО 9001. Все остальные документы организация составляет на свое усмотрение.

Документы разрешается создавать и хранить на любом носителе. Это могут быть бумажные документы или электронные файлы. Однако стоит отметить, что документирование на электронных носителях обладает некоторыми преимуществами:

- а) актуальная информация всегда доступна персоналу;
- б) легко вносить изменения и управлять документацией;
- в) обеспечение доступа к документам отдаленных подразделений;
- е) простота отмены и изъятия устаревших документов.

Стандарт ИСО 9001 требует от организации управление документацией.

Работа по управлению документацией СМК должна включать:

- планирование выпуска или изменения документа;
- разработку и обеспечение адекватности до издания;
- согласование и утверждение;
- выпуск и идентификацию;
- рассылку и обеспечение доступа;
- усовершенствование;
- хранение;
- аннулирование и изъятие.

Документирование подразумевает под собой отражение процессов, существующих в организации. Это перевод процессов в слова. Причем если эта информация уже есть в каком-либо документе, то в другом документе достаточно сделать на нее ссылку.

Существует принцип написания документации системы менеджмента качества: необходимо записывать то, что делаешь и необходимо делать то, что записано. Если работа по написанию документации выполнена правильно, то это позволит:

- обеспечить необходимой информацией взаимодействующих подразделений для лучшего понимания взаимосвязей между ними;
- осведомить персонал об актуальности и важности его деятельности;
- обеспечить взаимопонимания между персоналом и руководством организации;
- установить порядок выполнения работ для достижения установленных целей;
- обеспечить базу для подготовки вновь нанимаемого персонала и необходимой переподготовки всего персонала организации через запланированные интервалы времени;
- обеспечить меры по установлению порядка и сбалансированной деятельности организации;
- заложить основы для постоянного улучшения деятельности организации;
- повысить доверие к организации со стороны потребителей на основе документированных процедур системы;
- предоставить заинтересованным сторонам информации о возможностях организации.

Критерием правильности документа можно считать возможность использования его для обучения вновь принятых сотрудников без дополнительных пояснений. Благодаря документированным процедурам и рабочим инструкциям сотрудники имеют возможность знать весь процесс от начала до конца. Если

требования к документации системы менеджмента качества по ISO выполнены, то в результате должно получиться точное руководство по качеству и хорошие процедуры, адекватно описывающие взаимодействие всех функций в системе.

Подводя итоги вышесказанному, можно сказать, что система менеджмента качества эффективна, доступна любой организации, универсальна и применима к любым отраслям. Естественно, что в системе качества можно выделить какие-либо особенности в зависимости от отрасли внедряющей ее компании. Данная работа выполнена в сфере здравоохранения, поэтому далее будет раскрыто использование СМК, как части общего менеджмента лечебных учреждений.

## **1.6 Система менеджмента качества в здравоохранении**

Всемирная организация здравоохранения рассматривает проблему качества медицинской помощи с четырех позиций [13]:

- максимальное выполнение профессиональных функций;
- оптимальное использование ресурсов;
- минимальный риск для пациента;
- максимальная удовлетворенность пациента от взаимодействия с медицинской подсистемой.

Можно сказать, что это специфичное для здравоохранения представление принципов менеджмента качества. Такие позиции должны иметь отражения в каждом учреждении этой отрасли, на них стоит нацеливаться. Также, можно добавить к этим четырем позициям более конкретные цели:

- установление задач в области определения потребностей и ожиданий пациентов;
- достижение и поддержание высокого уровня качества услуг на основе выявленных потребностей/ожиданий пациентов;
- предоставление пациентам доказательств того, что организация способна поставлять услуги и продукты неизменно высокого качества;
- создания основ для непрерывного улучшения результатов работы.

Деятельность учреждения здравоохранения должна быть выстроена в одну последовательную цепочку. Каждый полученный результат по итогу определенного этапа необходимо развивать, чтобы выстроить лучшую базу для начала последующего этапа.

Система менеджмента качества, выстроенная по стандартам ИСО, предоставляет организации огромное преимущество в виде четкости всех выполняемых действий. Каждое действие медицинского персонала проработано, выверено, очень точно измерено во времени. Такие действия значительно повышают эффективность проводимого лечения.

Отточенные действия персонала достигаются при помощи стандартизации различных операций – документированных процедур. Процедуры могут быть оформлены в виде инструкций, в которых также указываются возможные негативные последствия и действия при критических ситуациях. Все это помогает повысить уровень оказываемой медицинской помощи.

Внедрение системы менеджмента качества позволяет увеличить продолжительность жизни населения, существенно снизить заболеваемость и смертность, улучшить результаты лечения, а также взять под контроль рост стоимости медицинской помощи [13]

Достичь таких высоких результатов получается не сразу. Для этого требуются годы и серьезные усилия. Муниципальному лечебно-профилактическому учреждению «Городская клиническая больница №1» в городе Новокузнецк потребовалось около десяти лет, чтобы привести в норму применение принципа «Процессный подход». В основу описания системы менеджмента качества были заложены критерии правительственной премии, стандарты ИСО серии 9000, а также документ IWA 1. В организации были сделаны следующие шаги:

- определены цели каждого формализуемого процесса;
- заданы критерии результативности процессов;
- определены нормативные значения каждого критерия;
- организован мониторинг и сбор данных;

– выработан механизм оценки процессов.

Совместно с партнерами и пациентами ведется разработка новых медицинских услуг по двум направлениям: разрабатываются и внедряются новые стандарты оказания медицинской помощи, создаются и применяются на практике новые лечебные и диагностические методики.

Оценка работы проводится руководством ежегодно, где каждый руководитель направления представляет результаты работы клиники, определяет причины возникших проблем, предлагает меры по их устранению, определяет потребность в ресурсах.

Результаты работы больницы были отмечены экспертами. В 2008 году «Городская клиническая больница №1» стало дипломантом премии Правительства Российской Федерации в области качества [14].

Детская республиканская клиническая больница МЗ РТ – головное детское лечебное учреждение Татарстана, которое входит в пятерку крупнейших детских больниц России. Учреждение начало деятельность по внедрению системы менеджмента качества с обучения команды, которая бы стала опорой для высшего руководства в вопросах качества. Созданная команда изучала опыт внедрения СМК в ведущих медицинских организациях, принципы менеджмента качества.

На первых порах внедрения ими была отмечена поведенческо-временная зависимость реакций на изменения – от резкого отрицания и злости до попытки попробовать и полного принятия инноваций. Здесь основополагающим принципом стало формирование высокой корпоративной культуры. Ставка была сделана обучение и тренинги, систему ведомственного контроля и наставничества.

Сегодня в больнице активно используются основные инструменты менеджмента качества:

- управление мотивацией на всех этапах процессов в клинике;
- постоянное обучение и развитие персонала, эффективное управление знаниями и интеллектуальными активами;

- унификация процессов, отказ от «бумажного документооборота»;
- передача на аутсорсинг некоторых функций кадровых служб, бухгалтерии, обучения;

- активное привлечение профсоюзов ко внедрению СМК, профгруппорги являются уполномоченными по качеству во всех подразделениях больницы.

Результатом работы клиники по внедрению системы менеджмента качества стало получение международного сертификата соответствия стандартам серии ГОСТ ИСО 9001-2011 [15].

Коллектив республиканской клинической больницы им. Н.А. Семашко в 2009 году принял решение о внедрении системы менеджмента качества. Руководством были проделаны следующие шаги:

- обучение персонала;
- определение Миссии и Политики больницы;
- пересмотрена роль и место подразделений в функционировании клиники;

- утверждена новая организационная структура;
- определена роль каждого сотрудника и усовершенствованы должностные инструкции медперсонала на всех уровнях.

- разработана документация, необходимая для функционирования СМК.

Уже в 2013 году больница получила сертификат соответствия требованиям ISO 9001 [16].

Эти и другие примеры внедрения СМК в ведущие лечебные учреждения доказывают эффективность такой системы даже в очень специфической области – здравоохранении.

## 2 Методическая часть

Эффективное применение процессного подхода к управлению организацией, на котором базируется вся система менеджмента качества, невозможно без описания выделенных процессов. Соответственно, любой компании, желающей внедрить успешно функционирующую СМК, не обойтись без этой процедуры. Бизнес-процессы следует описывать для того, чтобы видеть слабые и сильные стороны процесса, проводить анализ и последующие улучшения.

После описания процесс становится «прозрачным»: видны все входы и выходы, кто и чем занимается, кто отвечает за процесс, где скапливаются ресурсы, где возникает стопор. Кроме того, все участники процесса смогут говорить на одном языке. Таким процессом проще руководить, управлять.

Описание процесса можно разделить на два этапа:

- идентификация (определение) процесса;
- моделирование процесса.

Первым шагом к определению процесса является определение границ процесса и назначение владельцев. Важно правильно разграничить процессы. Это позволит более детально проработать составляющие процесса и распознать всех участников и тех, кто может неявно воздействовать на процесс.

Для создания единой системы процессов необходимо согласовать выход (результат) одного действия и вход другого. Входы и выходы могут представлять собой материальные предметы, устную, письменную, электронную информацию, финансы.

Здесь же устанавливается косвенное влияние на другие процессы. Этот шаг важен для понимания нежелательных результатов работы и последствий для деятельности всей организации.

Для наглядности процессы визуализируют, то есть создают его модель – второй этап описания процессов. Под моделью понимают график, схему, таблицу, текст, график, а также их сочетание. Главный объект модели – это действие или функция, которая раскладывается на составляющие и описывается под-

робным образом. Чаще всего указываются исполнители, ресурсы, сроки. Подробность описания зависит от назначения модели.

Графическая модель процесса дает возможность анализировать процесс руководителю и участникам процесса сообща, совместно. Это заметно повышает эффективность анализа и результативность принимаемых управленческих решений.

Цель графической модели процесса – изобразить сложные системы наиболее простым и понятным языком. Для этого можно воспользоваться одним из самых удобных инструментов - квалиграммой.

## **2.1 Квалиграмма**

Квалиграмма – схема процесса, которая позволяет контролировать и управлять бизнес-процессом. Впервые упоминание этого метода встречается в книге С. Бержера и С. Гийяра «Графическое описание процессов. Методика и технические средства» [17]. В данной книге авторы показывают читателю, что описания процессов могут быть и простыми, и эффективными.

### **2.1.1 Инструмент для описания процессов**

Квалиграмма представляет собой последовательность действий, расположенную на листе в хронологическом порядке (сверху вниз листа).

Такая схема процесса позволяет увидеть связи, которые существуют между участниками во время отдельных действий процесса. Это помогает проводить анализ и вносить в процесс продуктивные изменения. Также, с помощью квалиграммы можно сократить время проведения операций за счет удаления ненужных действий, сокращения время передачи документов. Часто в ходе анализа квалиграмм выявляются «узкие места», то есть действия, которые уже могли бы начаться, но условия для их выполнения еще не созданы: задержка доставки материалов, отсутствует синхронизированность производства и т.д.

Внешне квалиграмма имеет сходство с блок-схемами. Однако квалиграммы имеют несколько преимуществ:

– удобство чтения – с первого взгляда видны действия каждого участника, места, в которых возможен брак, в какой момент и к кому из участников поступают необходимые ресурсы;

– возможность с помощью квалиграммы проводить обучение вновь принятого персонала;

– удобное размещение текста, позволяющие описать действия процесса в достаточной подробности и без сокращений;

– возможность расположить на поле квалиграммы дополнительной информации: особенности выполнения действия, условия протекания процесса, временные ограничения выполнения действий.

– удобно отображаются действующие лица: поле разбивается на пять колонок, в каждой из которых расположен один участник процесса.

Квалиграмму можно построить для абсолютно любого процесса. В этом ее универсальность. Квалиграмма может описать как технологический процесс, так и, к примеру, процесс организации мероприятия.

Как и любой метод описания процессов, квалиграммы обладают рядом недостатков:

– сложность совмещения удобства чтения и подробного описания действия;

– процесс, содержащий множество действий, не помещается на одну страницу, что затрудняет чтение описанного процесса;

– процесс, в котором достаточно много обратных, возвратных действиях (например, переделки бумаг в случае несоответствия), имеет соответствующее количество стрелок, которые при многократном пересечении будут затруднять восприятие квалиграммы.

Квалиграммы настолько же удобны в использовании, насколько и занимательны при составлении. Готовая квалиграмма выглядит презентабельно и понятно. Именно за эти ее качества во многих организациях, внедряющих систему менеджмента качества, полюбили этот способ описания процессов. Сто-

ить отметить, что квалиграммы очень эффективны при организации мониторинга процессов, что является одним из требований стандарта ИСО 9001.

Для составления квалиграмм существует определенная методика, которая устанавливает и некоторые рекомендации, и конкретные правила. Такая методика построена для того, чтобы автор учел все особенности процесса, а также требования других нормативных документов.

### **2.1.2 Методика составления квалиграмм на основе нормативных документов**

Сталкиваясь с процессами, которые регулируются нормативными документами, возникает трудность в их описании. Это происходит в связи с тем, что текст нормативных документов сложно воспринимать как последовательность действий. Такие документы выглядят, как своды правил. Однако и на основе законодательных актов, приказов можно не только выстроить логическую цепочку действий, но и составить вполне удобную и понятную квалиграмму.

Типовая методика составления квалиграмм, дополненная особенностями описания процессов на основе нормативных документов, содержит следующие этапы:

1) Выделить объекты и действия. На этом этапе при чтении нормативного документа разными цветами выделяют действие и того, кто это действие выполняет. Пример выделения цветом представлен на рисунке 3, где розовым цветом выделен объект, голубым – действие, которое объект выполняет, а зеленым – документы, которые образуются или передаются в процессе от одного участника к другому.

После прочтения таким образом всего документа, становится понятно, какие слова в тексте являются основными, а какие дополнительными.

2) Определить основных участников процесса. Как только стали обозначены все участники процесса, можно выделить среди них основных, то есть тех, кто упоминается чаще всего. Эти участники станут колонками квалиграммы. Остальные участники, которые выполняют 2-3 действия или являются постав-

щиками информации, следует относить к внешним участникам и указывать на поле квалиграммы отдельными фигурами.

#### Статья 36. Отмена определения поставщика (подрядчика, исполнителя)

1. Заказчик вправе отменить определение поставщика (подрядчика, исполнителя) по одному и более лоту, за исключением проведения запроса предложений, не позднее чем за пять дней до даты окончания срока подачи заявок на участие в конкурсе или аукционе либо не позднее чем за два дня до даты окончания срока подачи заявок на участие в запросе котировок. После размещения в единой информационной системе извещения об отмене определения поставщика (подрядчика, исполнителя) заказчик не вправе вскрывать конверты с заявками участников закупки или открывать доступ к поданным в форме электронных документов заявкам. В этом случае заказчик не позднее следующего рабочего дня после даты принятия решения об отмене определения поставщика (подрядчика, исполнителя) обязан внести соответствующие изменения в план-график.

2. По истечении срока отмены определения поставщика (подрядчика, исполнителя) в соответствии с частью 1 настоящей статьи и до заключения контракта заказчик вправе отменить определение поставщика (подрядчика, исполнителя) только в случае возникновения обстоятельств непреодолимой силы в соответствии с гражданским законодательством.

3. Решение об отмене определения поставщика (подрядчика, исполнителя) размещается в единой информационной системе в день принятия этого решения, а также незамедлительно доводится до сведения участников закупки, подавших заявки (при наличии у заказчика информации для осуществления связи с данными участниками). Определение поставщика (подрядчика, исполнителя) считается отмененным с момента размещения решения о его отмене в единой информационной системе.

4. При отмене определения поставщика (подрядчика, исполнителя) заказчик не несет ответственность перед участниками закупки, подавшими заявки, за исключением случая, если вследствие отмены определения поставщика (подрядчика, исполнителя) участникам закупки причинены убытки в результате недобросовестных действий заказчика.

### Рисунок 3 – Выделение цветом объектов, действий и документов

Особенностью квалиграмм, составленных на основе нормативных документов, является то, что внешним участником вполне может оказаться Правительство Российской Федерации.

3) Обозначить схему действий. Выделенные на первом этапе глаголы, расположенные в хронологическом порядке, станут наполнением квалиграммы. Глаголы должны вноситься в квалиграмму отдельно или совместно с подчиняемыми словами для уточнения. При этом глаголы «передать, переслать» не считаются основными действиями и, обычно, не указываются на квалиграмме буквально, а обозначаются направляющими стрелками. Однако при составлении квалиграммы на основе нормативных документов такое допускается, но только в случаях, когда действие передачи чего-либо является крайне важным звеном цепочки процесса.

4) Определить входы и выходы действий. Связями между выделенными действиями будут являться материальные средства, документация, информация. Эти данные будут соединять блоки действий на квалиграмме, показывая потоки информации, ресурсов.

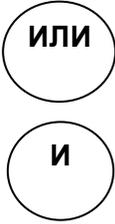
5) Составить квалиграмму. На основе проделанных шагов выстраивается цепочка действий, которая и составляет весь процесс. К обозначенной на предыдущем этапе схеме можно добавить пояснения, хронологические рамки, используемую управляющую документацию, обозначить внешних участников процесса.

Основа составления схемы процесса – графические символы. Значения графических символов на квалиграммах представлены в таблице 2 [18].

Таблица 2 – Графические символы квалиграмм

Наименование символа	Обозначение символа	Комментарий
Внешний участник		Отдел или сотрудник, который выполняет одно-два действия в процессе
Действие		Действия основных участников процесса
Процесс/подпроцесс		Обозначает отдельную квалиграмму на процесс или подпроцесс
Процедура		Определенные действия в конкретном случае, документированная процедура
Пояснения		В рамке содержатся пояснения или ссылки на дополнительную информацию
Информационная стрелка		Указывает связи между участниками или процессами
Информационная стрелка, обозначающая брак/отказ		Нежелательные выходы, связи.
Документы		Перечень документов, который используется на определенном этапе

## Окончание таблицы 2

Наименование символа	Обозначение символа	Комментарий
Инструменты		Перечень необходимых материальных средств
Логические операнды		«ИЛИ» означает, что при разных выходах начинаются разные действия; «И» означает, что действие начнется только после того, как участнику или процессу поступят все указанные выходы.
Участник Ответственный		Указывают кто является участником, а кто ответственный за определенное действие
Начало процесса Конец процесса		Начальный и конечный этап процесса

Благодаря квалиграммам создается полное описание и понимание процесса. На основе такой схемы можно контролировать действия участников процесса. Но для самоконтроля такой метод не совсем подходит – мало критериев для самооценки. Для таких случаев подходит один из удобнейших инструментов контроля качества – чек-лист.

### 2.2 Чек-лист

Чек-лист – список факторов, свойств, параметров, аспектов, компонентов, критериев или задач, структурированных особым образом с целью достижения поставленных задач [19]. Другими словами, чек лист – список того, что нужно не забыть или набор действий, которые необходимо выполнить.

Чек-листы были созданы для того, чтобы избежать ошибки. Первые чек-листы разрабатывались для пилотов самолетов, чья ошибка могла бы стоить несколько сотен человеческих жизней [20]. Пилот заучивает список действий и параметров, которые необходимо проверить, затем перед каждым взлетом проговаривает вслух весь список, параллельно выполняя все действия. Более того, второй пилот проверяет то, как проверяет первый.

Не трудно предположить, что из-за высокой ответственности других профессий, чек-листы стали распространяться и на такие области, как строительство и медицина. Очень важно, чтобы хирург перед операцией и во время знал значения жизненных показателей пациента, имел под рукой все необходимые инструменты и материалы. Эти действия проделывают люди, поэтому ошибка в силу человеческого фактора не исключена до конца. В связи с этим внедрение чек-листа является достаточно хорошей гарантией исключения подобной ошибки.

Чек-листы составляются достаточно просто. В большинстве случаев составляется обычный список предметов или действий. Помощником в составлении подобных чек-листов станет рисунок 4 [21].

При составлении чек-листов важно соблюдать несколько рекомендаций:

а) четко формулировать действие или параметр, сокращать все, оставляя только самую суть;

б) максимально наполнить чек-лист необходимой информацией, чтобы избежать упущений;

в) выделять особо важные моменты, но не переусердствовать (1-2 выделение на лист);

г) не забывать актуализировать чек-лист (например, сменилось оборудование);

д) хранить чек-лист на видном месте.

Один пункт чек-листа должен содержать одно действие, параметр. В таком случае не появятся путаницы в уже проверенных пунктах. Например, действия «составить отчет» и «сдать отчет» это два разных действия, которые стоит разграничить в чек-листе.



Рисунок 4— Чек-лист для разработки чек-листов

Применение чек-листов дает организации сразу несколько преимуществ [22]:

- действия сотрудников могут быть подвержены самопроверке;
- повышение скорости обучения нового сотрудника – человеку на новом месте будет достаточно вводного инструктажа и чек-листа для самостоятельной работы;
- значительное сокращение количества ошибок персонала;
- возможность временной передачи обязанностей человеку того же отдела.

Естественно, не все эти преимущества можно соотнести с использованием чек-листов в медицинской практике. Однако в больнице, как и в любой организации, есть службы, которые могут пользоваться этими выгодами: бухгалтерия, отдел закупок, планово-экономический отдел и др.

В методической части данной работы были приведены инструменты и методы, которые способствовали внедрению улучшений в Краевой клинической больнице. На основе приведенных методологий была проведена работа, которая будет описана в следующем разделе.

### **3 Практическая часть**

Краевая клиническая больница с 2012 года начала внедрять систему менеджмента качества. Работа была разделена на этапы и приоритеты. Одним из приоритетных направлений стала стандартизация процессов оказания медицинской помощи. Специалисты отдела качества совместно с сотрудниками различных подразделений больницы составляли описание процессов, искали пути наилучшего их протекания. Описание процессов принято в виде квалиграмм и текстового комментария к ним. Таким же образом выглядят стандарты учреждения.

#### **3.1 Управление закупками**

Одним из основных обеспечивающих процессов является процесс закупок. Целью такого процесса является обеспечение организации необходимыми ресурсами, такими как расходные материалы, компьютерные средства и т.д.

Процесс закупки товаров должен быть детально описан, а также систематизирован и законодательно верен. Исполнители должны строго придерживаться правил и проводить самоконтроль.

В краевой больнице процесс закупок состоит из нескольких подпроцессов:

- планирование закупок;
- проведение запроса котировок;
- проведение открытого конкурса;
- проведение закупки у единственного поставщика;
- рассмотрение жалоб;
- проведение электронного аукциона;
- заключение договора;
- расторжение договора;
- приемка продукции.

Такие подпроцессы определены законом. Каждый из этих подпроцессов очень важен в общей схеме процесса и имеет свои особенности. Каждый под-

процесс должен быть налажен так, чтобы весь процесс закупок работал без перебоев и отказов.

### **3.2 Стандартизация процесса «Управление закупками»**

В начале работы выяснилось, что каждый подпроцесс описан при помощи квалиграмм, которые были связаны между собой соответствием входов и выходов подпроцессов. Однако существовали они разрозненно. Стояла задача: создать единый стандарт «Управление закупками», который бы устанавливал требования ко всем подпроцессам.

К такому процессу существуют достаточно строгие требования государства – Федеральный закон «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд». Невыполнение определенных требований этого закона чревато судебными исками. С другой стороны знание требований закона может способствовать возмещению причиненного ущерба со стороны недобросовестных поставщиков. Именно поэтому при стандартизации процесса необходимо четко следовать статьям закона.

Изначально квалиграммы были построены в соответствии с действиями, описанными в Федеральном законе. Однако формат квалиграмм не позволяет уместить всю информацию, выделить особые случаи. Для этого было принято решение в будущем стандарте особое внимание уделить именно текстовому описанию и примечаниям к нему.

Работа началась с простого описания квалиграмм. В соответствии с указанными участниками процесса и их действиями была составлена основная цепочка действий.

Затем был начат второй этап работы – соотнесение текста описания квалиграммы со статьями Федерального закона.

Федеральный закон вступил в силу с 1 января 2014 года. Он декларирует принципы проведения закупок. Контрактная система в сфере закупок предусматривает деятельность заказчика, специализированной организации и кон-

трольного органа в сфере закупок с привлечением специалистов, которые обладают высоким уровнем теоретических знаний и навыками в сфере закупок.

Требования закона охватывают весь цикл государственных закупок и регулируют [23]:

- планирование закупок товаров, работ, услуг;
- процедуры определения поставщиков на конкурентной основе;
- заключение контракта;
- особенности исполнения контрактов;
- мониторинг закупок;
- аудит в сфере закупок;
- контроль в сфере закупок [24].

Полный текст закона имеется в системе «КонсультантПлюс». Именно эта система и была использована при работе над описанием квалиграмм.

Весь перечень требований данного закона должен отражаться в текстовых описаниях квалиграмм. Некоторые статьи оказались неприменимыми к деятельности краевой больницы, но большинство имели прямое отношение к процессу закупок. В связи с этим была проделана большая работа по установлению соответствия квалиграмм и статей закона.

В ходе описания выяснилось, что в квалиграммах были опущены некоторые действия. Поэтому потребовалось внести некоторые изменения в квалиграммы, добавить действия.

К каждому из описаний квалиграмм потребовалось несколько приложений. Такие приложения в основном содержали требования к содержанию отдельных документов, которые составлялись или анализировались в ходе процесса. Подобные дополнения являются важным аспектом процесса, но занимают много места в описании, тем самым загромождая основные положения. Некоторые дополнения к описанию содержат сроки или условия выполнения действий.

Итоги проделанной работы собраны в новый стандарт учреждения, который получил название СТУ 3.1 «Управление закупками», титульный лист которого представлен в приложении А.

### **3.2.1 Проведение запроса котировок**

Требования к проведению запроса котировок указаны в статьях 72-74 Федерального закона. Составленная квалиграмма представлена на рисунке 5.

1. На основании полученного плана-графика отдел ОГЗ составляет извещение о закупке, проект договора, техническое задание. В извещении о проведении запроса котировок должна содержаться информация, указанная в приложении Б. К извещению о проведении запроса котировок должен быть приложен проект контракта.

Затем отдел ОГЗ размещает извещение и проект контракта в единой информационной системе (далее - ЕИС), а также вместе с датой вскрытия конвертов направляет извещение участникам закупки. Сроки размещения извещения и внесения в него изменений представлены в приложении.

Извещение о проведении запроса котировок должно быть доступным для ознакомления в течение всего срока подачи заявок на участие в запросе котировок без взимания платы.

2. Одновременно с размещением информации в ЕИС о проведении запроса котировок отдел ОГЗ составляет запрос о предоставлении котировок и отправляет его не менее, чем трем лицам, осуществляющим поставки. После этого отдел ОГЗ корректирует план закупок, план-график закупок.

В случаях, предусмотренных статьями 75 и 76 Федерального закона, заказчик обязан направить запрос о предоставлении котировок не менее чем трем лицам, которые могут осуществить поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг, предусмотренных извещением о проведении запроса котировок.

Запрос о предоставлении котировок может направляться с использованием любых средств связи, в том числе в форме электронного документа.



3. Участники закупки, получив извещение о запросе котировок с датой вскрытия конвертов и сам запрос, составляют заявку. Заявка должна содержать информацию, указанную в приложении. Составленная заявка подается отделу ОГЗ в письменной форме в запечатанном конверте или в электронной форме.

Любой участник закупки, в том числе участник, которому не направлялся запрос о предоставлении котировок, вправе подать только 1 заявку на участие в запросе котировок. В случае, если заказчиком были внесены изменения в извещение о проведении запроса котировок, участник закупки вправе изменить или отозвать свою заявку на участие в запросе котировок до истечения срока подачи заявок на участие в запросе котировок.

Заявка на участие в запросе котировок подается в письменной форме в запечатанном конверте, не позволяющем просматривать содержание такой заявки до вскрытия конверта, или в форме электронного документа - до даты и времени открытия доступа к поданным в форме электронных документов, указанных в извещении о проведении запроса котировок.

Прием заявок на участие в запросе котировок прекращается с наступлением срока вскрытия конвертов с заявками на участие в запросе котировок и открытия доступа к поданным в форме электронных документов заявкам на участие в запросе котировок.

4. Заявка на участие в запросе котировок, поданная в срок регистрируется отделом ОГЗ, который также выдает участникам закупки соответствующую расписку по их требованию с указанием даты и времени ее получения.

Отказ в приеме и регистрации конверта с такой заявкой, на котором не указана информация о подавшем его лице, и требование предоставления данной информации не допускаются.

Если заявка была получена после установленной даты и времени, то она не принимается и возвращается участнику в конверте вместе с сопроводительным письмом.

Зарегистрировав все заявки, отдел ОГЗ отправляет информацию о количестве заявок котировочной комиссии.

5. Отдел ОГЗ несет ответственность за конверты с заявками, поэтому обеспечивает их сохранность, защищенность, неприкосновенность и конфиденциальность поданных в форме электронного документа заявок на участие в запросе котировок и обеспечивает рассмотрение содержания заявок на участие в запросе котировок только после вскрытия конвертов с такими заявками и открытия доступа к поданным в форме электронных документов заявкам на участие в запросе котировок в соответствии с Федеральным законом.

Лица, осуществляющие хранение конвертов с такими заявками, не вправе допускать повреждение этих конвертов до момента их вскрытия в соответствии с Федеральным законом и (или) допускать открытие доступа к поданным в форме электронных документов заявкам на участие в запросе котировок. За нарушение требований настоящей статьи виновные лица несут ответственность, предусмотренную законодательством РФ.

6. На основании информации о количестве заявок котировочная комиссия по окончании срока подачи заявок принимает решение о запросе котировок. Если подана одна или ни одной заявки – котировка признается несостоявшейся. В таком случае участнику закупки направляется уведомление.

Отдел ОГЗ заключает контракт с единственным поставщиком (подрядчиком, исполнителем) в соответствии с пунктом 25 части 1 статьи 93 Федерального закона в случаях, если запрос котировок признан не состоявшимся по основаниям, приведенным в приложении.

7. Когда участники закупки получили расписку от отдела ОГЗ о получении заявки, они собираются для участия при вскрытии конвертов.

8. Если комиссия вынесла положительное решение, а участники закупки собрались, тогда во время и в месте, которые указаны в извещении о проведении запроса котировок, комиссия выполняет следующее:

- вскрывает переданные отделом ОГЗ конверты с заявками или открывает доступ к электронным данным (объявляется наименование (для юридического лица), фамилия, имя, отчество (при наличии) (для физического лица), почтовый адрес каждого участника, предложения о цене контракта, указанные в заявках);

- рассматривает заявки;
- оценивает заявки.

Отдел ОГЗ обязан предоставить возможность всем участникам запроса котировок, подавшим заявки на участие, или представителям этих участников присутствовать при вскрытии конвертов с заявками и открытии доступа к поданным в форме электронных документов заявкам.

Непосредственно перед вскрытием конвертов с заявками на участие и открытием доступа к поданным в форме электронных документов заявкам комиссия обязана объявить участникам запроса котировок, присутствующим при вскрытии этих конвертов и открытии доступа к поданным в форме электронных документов таким заявкам, о возможности подачи заявок на участие до вскрытия конвертов с заявками и открытия доступа к поданным в форме электронных документов заявкам.

Вскрытие всех поступивших конвертов с заявками и открытие доступа к поданным в форме электронных документов заявкам, а также их рассмотрение и оценка осуществляются в один день.

В случае установления факта подачи одним участником двух и более заявок на участие при условии, что поданные ранее заявки этим участником не отозваны, все заявки на участие, поданные этим участником, не рассматриваются и возвращаются ему.

Комиссия не рассматривает и отклоняет заявки на участие, если они не соответствуют требованиям, установленным в извещении, либо предложенная в таких заявках цена товара, работы или услуги превышает начальную (максимальную) цену, указанную в извещении или участником не предоставлены документы и информация, предусмотренные частью 3 статьи 73 Федерального закона. Отклонение заявок на участие в запросе котировок по иным основаниям не допускается.

Отдел ОГЗ обязан обеспечить осуществление аудиозаписи вскрытия конвертов с заявками на участие и открытия доступа к поданным в форме электронных документов заявкам.

Любой участник запроса котировок, присутствующий при вскрытии конвертов с заявками и открытии доступа к поданным в форме электронных документов заявкам, вправе осуществлять аудио- и видеозапись вскрытия этих конвертов и открытия данного доступа.

9. По результатам оценки комиссия определяет победителя.

Победителем запроса котировок признается участник запроса, подавший заявку, которая соответствует всем требованиям, установленным в извещении, и в которой указана наиболее низкая цена товара, работы или услуги. При предложении наиболее низкой цены товара, работы или услуги несколькими участниками победителем признается участник, заявка на участие которого поступила ранее других, в которых предложена такая же цена.

Комиссия оформляет, подписывает и размещает в ЕИС протокол в день его подписания. Информация, которая должна содержаться в протоколе, представлена в приложении.

Указанный протокол составляется в 2 экземплярах:

- один остается у заказчика,
- другой в течение 2 рабочих дней от даты подписания передается победителю с приложением проекта контракта, который составляется путем включения в него условий исполнения контракта, предусмотренных извещением, и цены, предложенной победителем в заявке на участие.

Остальным участникам передаются отклоненные заявки.

Любой участник запроса котировок, подавший заявку на участие, после размещения в ЕИС протокола рассмотрения и оценки заявок вправе направить заказчику в письменной форме или в форме электронного документа запрос о даче разъяснений результатов рассмотрения и оценки заявок на участие в запросе котировок. В течение двух рабочих дней от даты поступления данного запроса заказчик обязан предоставить указанному участнику соответствующие разъяснения в письменной форме или в форме электронного документа.

10. Если котировочной комиссией отклонены все поданные заявки на участие в запросе котировок или по результатам рассмотрения таких заявок

только одна заявка признана соответствующей всем требованиям, указанным в извещении, запрос котировок признается несостоявшимся.

В таком случае соответствующая информация передается отделу ОГЗ, который продлевает на четыре дня срок подачи заявок, в течение одного дня размещает эту информацию в ЕИС и направляет предложения минимум трем участникам закупки.

В случае, если после даты окончания срока подачи заявок на участие в запросе котировок, указанного в извещении о продлении срока подачи заявок, не подано ни одной заявки, заказчик вносит изменения в план-график (при необходимости также в план закупок) и снова осуществляет закупку.

11. Победитель запроса должен направить подписанный договор в отдел ОГЗ, где с ним заключается контракт на условиях, предусмотренных извещением о проведении запроса котировок, по цене, предложенной в заявке на участие победителя запроса котировок.

Договор может быть заключен не ранее чем через семь дней от даты размещения в ЕИС протокола рассмотрения и оценки заявок на участие и не позднее чем через двадцать дней от даты подписания указанного протокола.

Контракт на поставку:

- продовольствия,
- средств, необходимых для оказания скорой, в том числе скорой специализированной, медицинской помощи в экстренной или неотложной форме,
- лекарственных средств и топлива, которые необходимы для нормального жизнеобеспечения граждан и отсутствие которых приведет к нарушению их нормального жизнеобеспечения

может заключаться на срок, не превышающий срока, необходимого для проведения конкурса или электронного аукциона на право заключить контракт на поставку данного товара. При заключении этого контракта количество поставляемого товара не может превышать количество товара, необходимое для нормального жизнеобеспечения граждан в течение указанного срока.

В случае наличия принятых судом или арбитражным судом судебных актов либо возникновения обстоятельств непреодолимой силы, препятствующих подписанию контракта одной из сторон в установленные настоящей статьей сроки, эта сторона обязана уведомить другую сторону о наличии данных судебных актов или обстоятельств в течение одного дня. При этом течение установленных настоящей статьей сроков приостанавливается на срок исполнения данных судебных актов или срок действия данных обстоятельств, но не более чем на тридцать дней. В случае отмены, изменения или исполнения данных судебных актов либо прекращения действия данных обстоятельств соответствующая сторона обязана уведомить другую сторону об этом не позднее дня, следующего за днем отмены, изменения или исполнения данных судебных актов либо прекращения действия данных обстоятельств (статья 78).

12. В случае, если победитель запроса котировок не представил заказчику подписанный контракт и выписку из единого государственного реестра юридических лиц или засвидетельствованную в нотариальном порядке копию такой выписки (для юридического лица), которые получены не ранее чем за шесть месяцев до даты размещения в ЕИС извещения о проведении запроса котировок, надлежащим образом заверенный перевод на русский язык документов о государственной регистрации юридического лица в соответствии с законодательством соответствующего государства (для иностранного лица) в срок, указанный в извещении о проведении запроса котировок, такой победитель признается уклонившимся от заключения контракта.

Тогда отдел ОГЗ оценивает необходимость обращения в суд. Если такая необходимость существует, то отдел ОГЗ направляет в суд исковое заявление о возмещении убытков, причиненных уклонением от заключения контракта. Так как закупка не состоялась, отдел ОГЗ передает проект договора другому участнику закупки, предложившим такую же, как и победитель запроса котировок, цену контракта, или при отсутствии этого участника с участником запроса котировок, предложение о цене контракта которого содержит лучшее условие по цене контракта, следующее после предложенного победителем запроса котиро-

вок условия, если цена контракта не превышает начальную (максимальную) цену контракта, указанную в извещении о проведении запроса котировок.

При этом заключение контракта для этих участников является обязательным. В случае уклонения этих участников от заключения контракта заказчик вправе обратиться в суд с иском о возмещении убытков, причиненных уклонением от заключения контракта, и осуществить повторно запрос котировок.

### **3.2.2 Проведение открытого конкурса**

Подпроцесс «Проведение открытого конкурса» регулируется статьями 48-55 Федерального закона. Составленная квалиграмма показана на рисунке 6.

1. На основании полученного плана-графика и информации о закупке отдел ОГЗ разрабатывает или вносит изменения в конкурсную документацию и передает ее руководителю контрактной службы. К конкурсной документации должен прилагаться проект контракта (в случае проведения открытого конкурса по нескольким лотам - проект контракта в отношении каждого лота), который является неотъемлемой частью конкурсной документации. Требования к конкурсной документации представлены в приложении В.

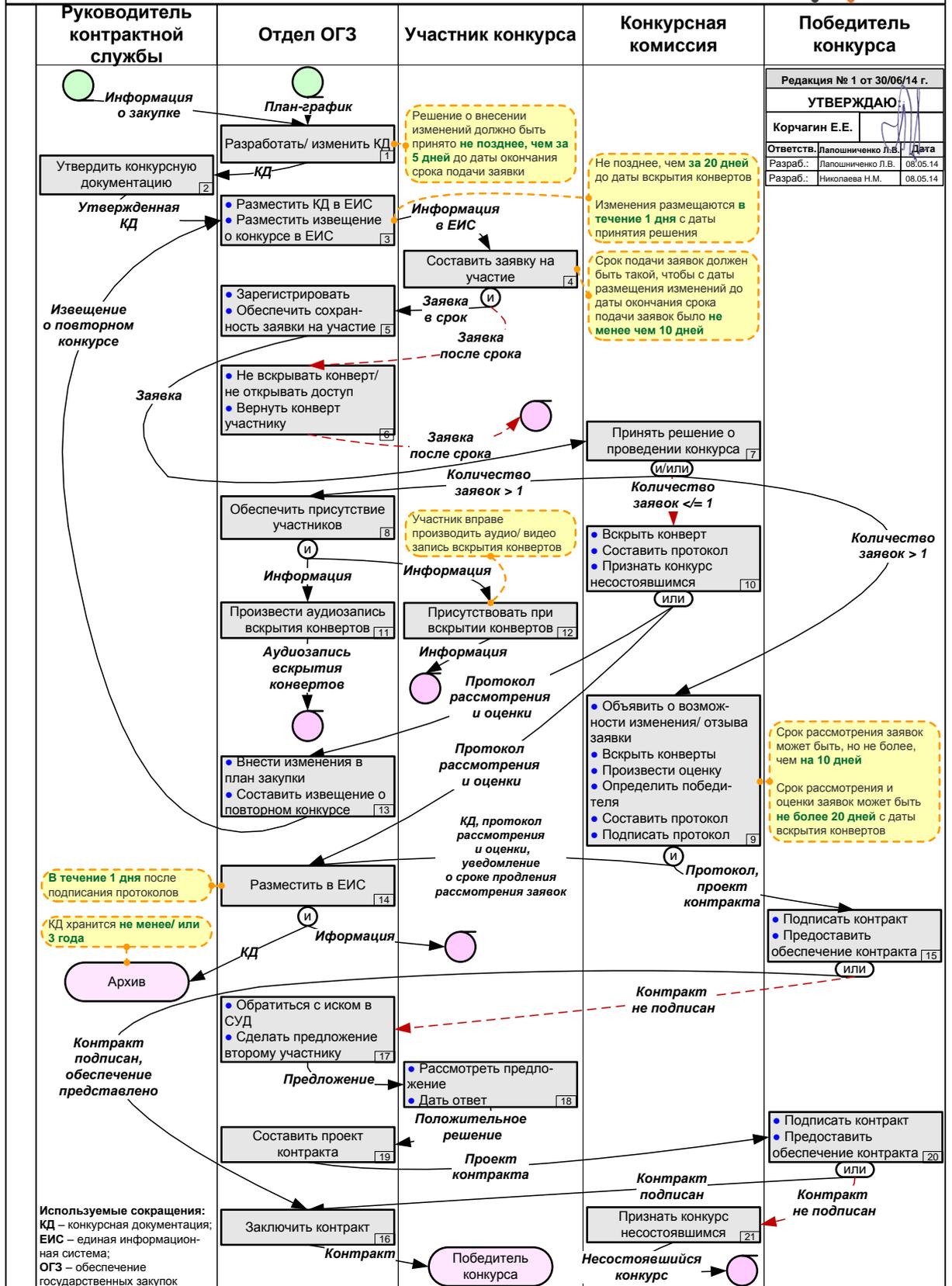
При проведении конкурсов в целях обеспечения экспертной оценки конкурсной документации, заявок на участие в конкурсах, осуществляемой в ходе проведения предквалификационного отбора участников конкурса, оценки соответствия участников конкурсов дополнительным требованиям заказчик вправе привлекать экспертов, экспертные организации.

2. Руководитель контрактной службы утверждает полученную конкурсную документацию и возвращает ее в отдел ОГЗ.

3. Утвержденную конкурсную документацию вместе с извещением о проведении открытого конкурса отдел ОГЗ размещает в ЕИС не позднее, чем за 20 дней до даты вскрытия конвертов. Изменения размещаются в течение одного дня от даты принятия решения. Требования к извещению указаны в приложении.

Заказчик также вправе опубликовать извещение в любых средствах массовой информации или разместить это извещение на сайтах в информационно-

### 3.3 Порядок проведения открытого конкурса



Актуальная версия квалиграммы располагается на сервере: \\sr\Обмен\06\_ДОКУМЕНТЫ\ККБ\КВАЛИГРАММЫ\03 УПРАВЛЕНИЕ ЗАКУПКАМИ

Рисунок 6 – Квалиграмма «Проведение открытого конкурса»

телекоммуникационной сети "Интернет" при условии, что такое опубликование или такое размещение осуществляется наряду с вышеуказанным размещением.

Конкурсная документация должна быть доступна для ознакомления в ЕИС без взимания платы. Предоставление конкурсной документации (в том числе по запросам заинтересованных лиц) до размещения извещения о проведении открытого конкурса не допускается.

4. Увидев информацию в ЕИС, потенциальный участник конкурса составляет заявку на участие. Срок подачи заявок должен быть такой, чтобы от даты размещения изменений до даты окончания срока подачи заявок было не менее десяти дней. Порядок подачи заявок на участие в открытом конкурсе представлен в приложении.

5. Каждый конверт с заявкой, каждая поданная в форме электронного документа заявка на участие в открытом конкурсе, поступившие в срок, указанный в конкурсной документации, регистрируются отделом ОГЗ.

При этом отказ в приеме и регистрации конверта с заявкой на участие в открытом конкурсе, на котором не указана информация о подавшем его лице, и требование о предоставлении соответствующей информации не допускаются.

6. Конверт с заявкой, поступивший после истечения срока подачи заявок, не вскрывается и в случае, если на конверте с такой заявкой указана информация о подавшем ее лице, в том числе почтовый адрес, возвращается заказчиком, специализированной организацией в порядке, установленном конкурсной документацией.

Открытие доступа к заявкам на участие в открытом конкурсе, поданным в форме электронных документов после истечения срока подачи заявок на участие в открытом конкурсе, не осуществляется.

7. На основе информации о количестве поданных заявок конкурсная комиссия (далее - комиссия) выносит решение о проведении конкурса.

8. Если подано более одной заявки, то отдел ОГЗ обязан предоставить возможность всем участникам открытого конкурса, подавшим заявки, или их представителям присутствовать при вскрытии конвертов с заявками (и (или)

открытии доступа к поданным в форме электронных документов заявкам). Заказчик признается исполнившим эту обязанность, если участникам открытого конкурса предоставлена возможность получать в режиме реального времени полную информацию о вскрытии конвертов с заявками (и (или) об открытии указанного доступа).

9. Если подано более одной заявки, комиссия объявляет, непосредственно перед вскрытием конвертов с заявками и (или) открытием доступа электронным заявкам или в случае проведения открытого конкурса по нескольким лотам перед вскрытием таких конвертов и (или) открытием доступа к электронным заявкам в отношении каждого лота о возможности подачи заявок, изменения или отзыва поданных заявок до вскрытия таких конвертов (и (или) открытия указанного доступа. При этом конкурсная комиссия объявляет, что в случае установления факта подачи одним участником двух и более заявок в отношении одного и того же лота при условии, что поданные ранее этим участником заявки не отозваны, все заявки этого участника, поданные в отношении одного и того же лота, не рассматриваются и возвращаются этому участнику

В случае, если конкурсной документацией предусмотрено право заказчика заключить контракты на выполнение двух и более поисковых научно-исследовательских работ с несколькими участниками конкурса, заявка на участие в конкурсе, поданная одновременно в отношении двух и более указанных работ, не рассматривается и возвращается подавшему ее участнику конкурса.

Комиссия вскрывает конверты с заявками на участие в открытом конкурсе и открывает доступ к поданным в форме электронных документов заявкам на участие в открытом конкурсе, если такие конверты и заявки поступили до вскрытия таких конвертов и (или) открытия указанного доступа.

Комиссия вскрывает конверты с заявками, открывается доступ к поданным в форме электронных документов заявкам публично во время, в месте, в порядке и в соответствии с процедурами, которые указаны в конкурсной документации. Вскрытие всех поступивших конвертов с заявками, открытие досту-

па к поданным в форме электронных документов заявкам осуществляются в один день.

При вскрытии конвертов с заявками (и открытии доступа к поданным в форме электронных документов заявкам) объявляется:

- информация о месте, дате и времени вскрытия конвертов с заявками (и открытии доступа к поданным в форме электронных документов заявкам),
- наименование (для юридического лица), фамилия, имя, отчество (при наличии) (для физического лица),
- почтовый адрес каждого участника, конверт с заявкой которого вскрывается (или доступ к поданной в форме электронного документа заявке которого открывается),
- наличие информации и документов, предусмотренных конкурсной документацией,
- условия исполнения контракта, указанные в заявке и являющиеся критерием оценки заявок конкурсе

Установленные требования к рассмотрению и оценки заявок представлены в приложении.

Во время конкурса комиссия ведет протокол вскрытия конвертов с заявками и открытия доступа к поданным в форме электронных документов заявкам. Протокол подписывается всеми присутствующими членами комиссии непосредственно после вскрытия таких конвертов и открытия доступа к поданным в форме электронных документов заявкам и не позднее рабочего дня, следующего за датой подписания этого протокола, размещается в ЕИС. При проведении открытого конкурса в целях заключения контракта на выполнение научно-исследовательских работ в случае, если допускается заключение контрактов с несколькими участниками закупки, а также на выполнение двух и более поисковых научно-исследовательских работ этот протокол размещается в ЕИС в течение трех рабочих дней от даты его подписания.

По результатам рассмотрения и оценки заявок комиссия определяет победителя конкурса.

Подписанный протокол вместе с проектом контракта, который составляется путем включения в данный проект условий контракта, предложенных победителем конкурса, передается победителю конкурса в течение трех рабочих дней от даты его подписания. Требования к содержанию протокола представлены в приложении.

Протокол рассмотрения и оценки заявок с указанными приложениями размещаются отделом ОГЗ в ЕИС не позднее рабочего дня, следующего за датой подписания протокола.

10. В случае, если по окончании срока подачи заявок на участие в открытом конкурсе подана только одна заявка на участие в открытом конкурсе или не подано ни одной такой заявки, открытый конкурс признается несостоявшимся и в протокол вносится соответствующая информация.

В случае, если конкурсной документацией предусмотрено два и более лота, конкурс признается не состоявшимся только в отношении тех лотов, в отношении которых подана только одна заявка на участие в открытом конкурсе или не подано ни одной такой заявки.

При единственной заявке комиссия вскрывает конверт, составляет протокол рассмотрения единственной заявки на участие и признает конкурс несостоявшимся. Требования к протоколу рассмотрения и оценки единственной заявки представлены в приложении.

Протокол рассмотрения единственной заявки на участие в течение трех рабочих дней от даты его подписания направляется участнику конкурса, подавшему единственную заявку на участие в конкурсе, с приложением проекта контракта, который составляется путем включения в данный проект условий контракта, предложенных участником конкурса, подавшим единственную заявку на участие в конкурсе.

11. При проведении конкурса отдел ОГЗ производит аудиозапись вскрытия конвертов с заявками и (или) открытия доступа к поданным в форме электронных документов заявкам.

12. Участники, присутствующие при вскрытии конвертов, вправе производить аудио-, видеозапись вскрытия таких конвертов и (или) открытия указанного доступа.

13. При признании конкурса несостоявшимся отдел ОГЗ получает протокол рассмотрения и оценки комиссии. После чего отдел ОГЗ вносит изменения в план закупки и составляет извещение о повторном конкурсе.

Последствия признания конкурса несостоявшимся перечислены в приложении.

14. Также, при признании конкурса несостоявшимся отдел ОГЗ размещает в ЕИС протокол рассмотрения и оценки, полученный от комиссии. Если конкурс состоялся, то в ЕИС заносится конкурсная документация, протокол рассмотрения и оценки, уведомление о сроке продления рассмотрения заявок. Информация должна быть размещена в ЕИС не позднее рабочего дня, следующего за датой подписания указанных протоколов.

Всю конкурсную документацию отправляют в архив, где она хранится не менее/3 года, информация направляется участнику конкурса.

15. Победитель конкурса должен подписать контракт и предоставить обеспечение контракта.

16. В течение десяти дней от даты размещения в ЕИС протокола рассмотрения и оценки заявок на участие в конкурсе победитель конкурса обязан подписать контракт и представить все экземпляры контракта заказчику вместе с документами, подтверждающими предоставление обеспечения исполнения контракта в размере, который предусмотрен конкурсной документацией или частью 1 статьи 37 Федерального закона. В этом случае с ним отдел ОГЗ заключает контракт в течение десяти дней от даты предоставления всех необходимых документов. Контракт заключается не ранее чем через десять дней и не позднее чем через двадцать дней от даты размещения в ЕИС протокола рассмотрения и оценки заявок на участие в конкурсе..

Контракт заключается на условиях, указанных в заявке на участие в конкурсе, поданной участником конкурса, с которым заключается контракт, и в

конкурсной документации. При заключении контракта его цена не может превышать начальную (максимальную) цену контракта, указанную в извещении о проведении конкурса.

Контракт заключается только после предоставления участником конкурса обеспечения исполнения контракта в соответствии с требованиями настоящего Федерального закона.

В течение десяти дней от даты получения от победителя конкурса подписанного контракта с приложением документов, подтверждающих предоставление обеспечения исполнения контракта, заказчик обязан подписать контракт и передать один экземпляр контракта лицу, с которым заключен контракт, или его представителю либо направить один экземпляр контракта по почте лицу, с которым заключен контракт. В случае, если заказчик не совершил предусмотренные настоящей частью действия, он признается уклонившимся от заключения контракта. При уклонении заказчика от заключения контракта с победителем конкурса этот победитель вправе обратиться в суд с иском о понуждении заказчика заключить контракт и о взыскании с заказчика убытков, причиненных уклонением заказчика от заключения контракта.

Денежные средства, внесенные в качестве обеспечения заявки на участие в конкурсе, возвращаются победителю конкурса в сроки, предусмотренные частью 6 статьи 44 Федерального закона.

В случае наличия принятых судом или арбитражным судом судебных актов либо возникновения обстоятельств непреодолимой силы, препятствующих подписанию контракта одной из сторон в установленные настоящей статьей сроки, эта сторона обязана уведомить другую сторону о наличии таких судебных актов или таких обстоятельств в течение одного дня. При этом течение установленных настоящей статьей сроков приостанавливается на срок исполнения таких судебных актов или срок действия таких обстоятельств, но не более чем на тридцать дней. В случае отмены, изменения или исполнения таких судебных актов либо прекращения действия таких обстоятельств соответствующая сторона обязана уведомить другую сторону об этом не позднее дня, сле-

дующего за днем отмены, изменения или исполнения таких судебных актов либо прекращения действия таких обстоятельств.

17. В случае, если победителем конкурса не исполнены требования пункта 16, такой победитель признается уклонившимся от заключения контракта, а отдел ОГЗ обращается в суд с иском о возмещении убытков, причиненных уклонением от заключения контракта в части, не покрытой суммой обеспечения заявки на участие в конкурсе, и заключить контракт с участником конкурса, заявке на участие в конкурсе которого присвоен второй номер.

18. Второй участник конкурса рассматривает предложение и дает свой ответ отделу ОГЗ.

19. Отдел ОГЗ составляет проект контракта и передает его новому победителю конкурса в срок, не превышающий десяти дней от даты признания первого победителя конкурса уклонившимся от заключения контракта.

20. При положительном ответе на предложение участника конкурса, заявке на участие в конкурсе которого присвоен второй номер, заказчиком составляется проект контракта путем включения в проект контракта, прилагаемый к конкурсной документации, условий исполнения контракта, предложенных этим участником. Проект контракта подлежит направлению заказчиком этому участнику в срок, не превышающий десяти дней от даты признания победителя конкурса уклонившимся от заключения контракта. Участник конкурса, заявке на участие в конкурсе которого присвоен второй номер, вправе подписать контракт и передать его заказчику в порядке и в сроки, которые предусмотрены частью 3 настоящей статьи

Одновременно с подписанными экземплярами контракта этот участник обязан предоставить обеспечение исполнения контракта.

В течение десяти дней с даты получения от участника конкурса, заявке на участие в конкурсе которого присвоен второй номер, подписанного контракта с приложением документов, подтверждающих предоставление обеспечения исполнения контракта, заказчик обязан подписать контракт и передать один экземпляр контракта лицу, с которым заключен контракт, или его представителю

либо направить один экземпляр контракта по почте лицу, с которым заключен контракт. В случае, если заказчик не совершил предусмотренные настоящей частью действия, он признается уклонившимся от заключения контракта. При уклонении заказчика от заключения контракта с участником конкурса, заявке на участие в конкурсе которого присвоен второй номер, этот участник вправе обратиться в суд с иском о понуждении заказчика заключить контракт и о взыскании с заказчика убытков, причиненных уклонением заказчика от заключения контракта.

21. Непредоставление участником конкурса, заявке на участие в конкурсе которого присвоен второй номер, заказчику в срок подписанных этим участником экземпляров контракта и обеспечения исполнения контракта не считается уклонением этого участника от заключения контракта. В данном случае конкурс признается несостоявшимся.

### **3.2.3 Проведение закупки у единственного поставщика**

Статья 93 посвящена требованиям к проведению закупок у единственного поставщика. Квалиграмма по этому подпроцессу показана на рисунке 7.

Случаи, в которых предусмотрена закупка у единственного поставщика, представлены в приложении Г.

При осуществлении закупки в случаях, предусмотренных пунктами 1 - 3, 6 - 8, 11 - 14, 16 - 19 приложения, заказчик размещает в ЕИС извещение об осуществлении такой закупки не позднее чем за 5 дней до даты заключения контракта.

Извещение об осуществлении закупки должно содержать информацию, указанную в приложении. Извещение об осуществлении закупки у единственного поставщика (подрядчика, исполнителя) не требуется, если сведения о ней составляют государственную тайну.

При осуществлении закупки в случаях, предусмотренных пунктами 6, 9 и 34 приложения, заказчик обязан уведомить в срок не позднее 1 рабочего дня от даты заключения контракта контрольный орган в сфере закупок о такой закупке. Уведомление о такой закупке направляется при ее осуществлении для

### 3.4 Проведение закупки у единственного поставщика

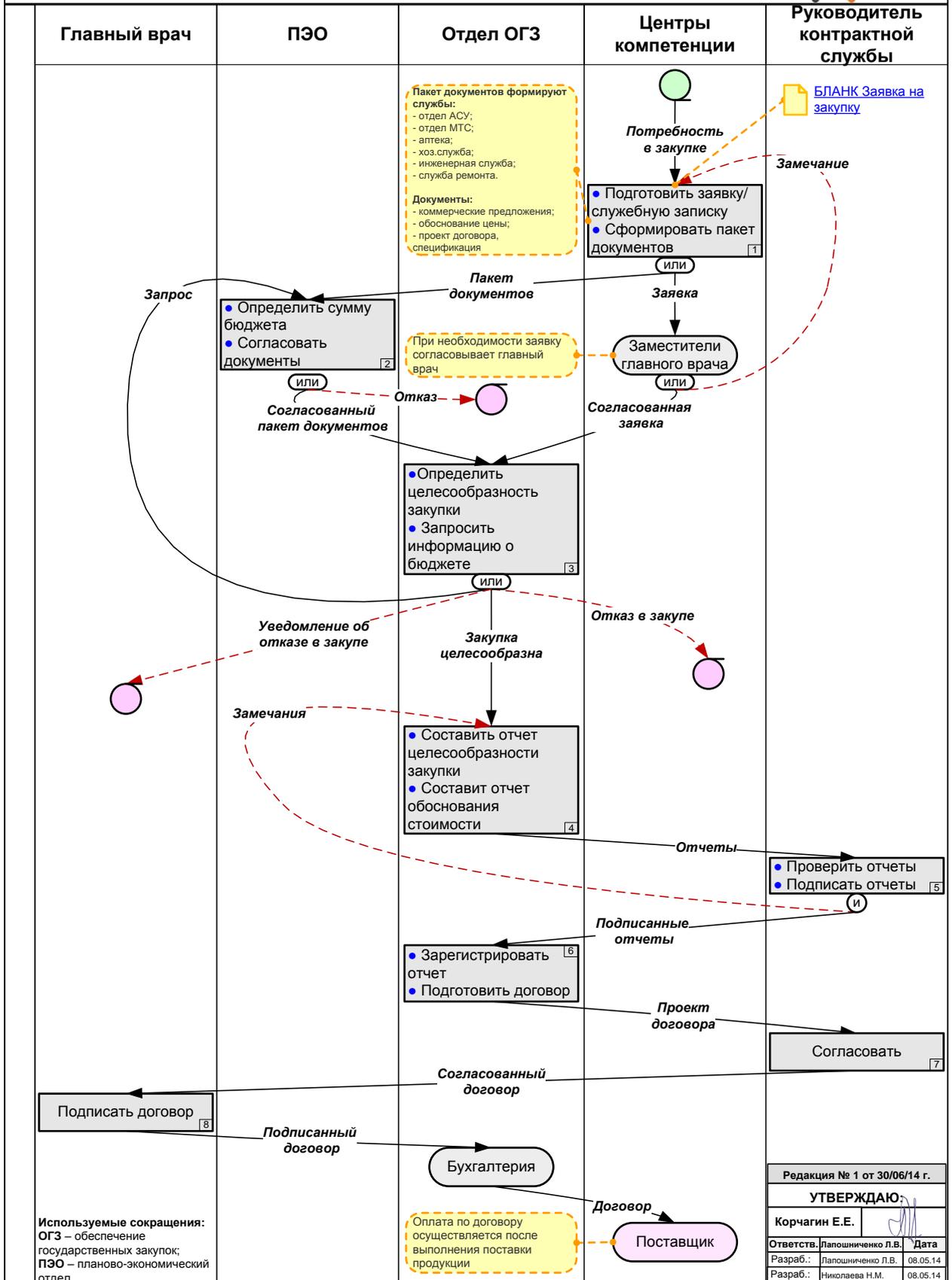


Рисунок 7 – Кваллиграмма «Проведение закупки у единственного поставщика»

обеспечения федеральных нужд, нужд субъекта РФ или муниципальных нужд соответственно в федеральный орган исполнительной власти, уполномоченный на осуществление контроля в сфере закупок, или контрольный орган в сфере государственного оборонного заказа, орган исполнительной власти субъекта РФ, орган местного самоуправления муниципального района или орган местного самоуправления городского округа, уполномоченные на осуществление контроля в сфере закупок. К этому уведомлению прилагается копия заключенного в соответствии с настоящим пунктом контракта с обоснованием его заключения.

1. Когда определена потребность в закупке, центры компетенции готовят заявку по бланку, переданному им руководителем контрактной службы, или служебную записку. Вместе с заявкой пакет документов формируют следующие службы:

- отдел АСУ;
- отдел МТС;
- аптека;
- хоз. служба;
- инженерная служба;
- служба ремонта.

В пакет документов входят:

- коммерческие предложения;
- обоснование цены;
- проект договора, спецификация.

Далее заявка передается заместителям главного врача для согласования, а пакет документов направляется в ПЭО.

Если при согласовании заявки появились замечания, то центры компетенции переделывают заявку.

2. ПЭО, получив пакет документов, определяет сумму бюджета и согласовывает документы.

Если документы не прошли согласование, то отказ передается отделу ОГЗ.

3. Когда и пакет документов, и заявка согласованы, отдел ОГЗ определяет целесообразность закупки и делает запрос в ПЭО о бюджете

Если бюджета недостаточно, то ПЭО отказывает в закупе. Эта информация передается главному врачу и центрам компетенции.

4. Если закупка утверждена, то отдел ОГЗ составляет отчеты о целесообразности закупки, расчет и обоснование стоимости и передает их руководителю контрактной службы.

В случае осуществления закупки у единственного поставщика для заключения контракта заказчик обязан обосновать в документально оформленном отчете невозможность или нецелесообразность использования иных способов определения поставщика, а также цену контракта и иные существенные условия контракта. Данные положения не распространяются на случаи, предусмотренные пунктами 1, 2, 4, 5, 7, 8, 15, 16, 19 - 21, 24 - 26, 28, 29, 33, 36, 42, 44, 45 приложения Г.

5. Руководитель контрактной службы проверяет переданные ему отчеты. Если руководитель выявляет какие-либо замечания, то он передает эту информацию отделу ОГЗ для исправления недочетов. Когда замечаний нет, подписанные отчеты отправляются отделу ОГЗ.

6. Полученные отчеты регистрируются. Далее отдел ОГЗ готовит договор и передает его руководителю контрактной службы.

Договор должен содержать расчет и обоснование цены контракта, за исключением случаев, при которых документальное оформление отчета, предусмотренного пунктом 4, не требуется.

7. Руководитель контрактной службы согласовывает договор и направляет его главному врачу.

8. Главный врач подписывает договор. Договор передается в бухгалтерию, где происходит выплата поставщику денежных средств после выполнения поставки продукции.

### **3.3 Чек-листы по процессу «Планирование закупок»**

Как уже было сказано, процесс закупок имеет строгий регламент. Так, за не соблюдение определенных требований организации полагаются санкции в виде денежных штрафов. В основном такие неприятности происходят в силу человеческой природы, проще говоря – человеческий фактор.

Проверки и строгий надзор способны в разы сократить количество ошибок, совершенных по вине невнимательности человека. Но, как показывает практика, это не самый лучший вариант.

Гораздо лучше, когда сотрудник может сам себя контролировать, проверять свою же работу. Для таких действий ему может помочь чек-лист.

В процессе закупок сотруднику отдела государственных закупок приходится постоянно следить за содержанием документов и своевременному размещению информации в единой информационной системе. И, если для второго случая созданный стандарт вполне может стать опорой, то для первого случая он не так удобен.

Проверить содержание документа, конечно, можно используя созданные приложения к текстовым описаниям кваллиграмм. Однако такой способ не защищает сотрудника от ошибки. В приложениях приведен сплошной текст, в котором легко можно упустить какую-либо важную, но небольшую по объему информацию.

Другое дело – чек-лист. В нем сотрудник отмечает уже выполненное или уже проверенное действие. При такой работе шанс допустить ошибку значительно снижается.

В ходе описания кваллиграмм выяснилось, что при планировании закупок сотрудники создают несколько важных документов, внесение изменений в которые допускаются только в определенных, установленных законом случаях. В связи с этим сотрудники тратят достаточно много времени на проверку и перепроверку созданных документов. Не нужно объяснять, что это наносит вред другой работе. Именно для того, чтобы облегчить и ускорить работу с такими

документами, было решено составить чек-лист на основе требований Федерального закона №44 по каждому из составляемых документов.

На рисунке 8 приведен фрагмент созданного чек-листа по формированию плана закупок.

**Чек-лист по планированию закупок (на основе Федерального закона №44)**

№	Требование закона	Соответствие		Комментарий
		Да	Нет	
План закупок (Статья 17)				
1	План закупок содержит:			
	– идентификационный код закупки, определенный в соответствии со статьей 23	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	– цель осуществления закупки, определенная с учетом положений статьи 13	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	– наименование объекта и (или) наименования объектов закупки	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	– объем финансового обеспечения для осуществления закупки	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	– сроки (периодичность) осуществления планируемых закупок	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	– обоснование закупки в соответствии со статьей 18	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	– информацию о закупках товаров, работ, услуг, которые по причине их технической и (или) технологической сложности, инновационного, высокотехнологического или специализированного характера способны поставить, выполнить, оказать только поставщики (подрядчики, исполнители), имеющие необходимый уровень квалификации, а также предназначены для проведения научных исследований, экспериментов, изысканий, проектных работ (в том числе архитектурно-строительного проектирования)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Рисунок 8 – Фрагмент чек-листа по формированию плана-закупок

Созданные чек-листы позволяют проверять содержание документов:

- план закупок;
- обоснование закупок, представлен на рисунке 9;
- планы-графики, представлен на рисунке 10.

Перечисленные документы являются основными для этого подпроцесса. Также, они дают основу для осуществления закупок на весь плановый период, как правило, на год.

Чек-лист содержит требования к содержанию документов. Напротив требования после проверки должна ставиться галочка в соответствующем столбце – да или нет, то есть содержит ли на самом деле документ указанную информацию. Столбец «Комментарий» служит для того, чтобы сотрудник сделал себе какую-либо пометку или для надписи «не требуется». Такая надпись может

появятся, так как некоторые требования применимы только в конкретных случаях, которые так же указаны в данном чек-листе.

**Чек-лист по формированию обоснования закупок**

№	Требование закона	Соответствие		Комментарий
		Да	Нет	
Обоснование закупок (Статья 18)				
1	Установлено: Объект и (или) объекты закупки соответствует (-ют) целям осуществления закупок	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Объект и (или) объекты закупки соответствует (-ют) законодательству РФ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Объект и (или) объекты закупки соответствует (-ют) иным нормативным правовым актам о контрактной системе в сфере закупок (при необходимости)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2	Обоснованы: – начальная (максимальная) цена контракта, цена контракта	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	– способ определения поставщика (подрядчика, исполнителя), в том числе дополнительные требования к участникам закупки	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3	Проведена оценка обоснованности осуществления закупок (в ходе мониторинга закупок, аудита в сфере закупок и контроля в сфере закупок)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4	Соблюдена форма обоснования закупок (установленная Правительством РФ)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Рисунок 9 – Чек-лист по формированию обоснования закупок

**Чек-лист по формированию плана-графика**

№	Требование закона	Соответствие		Комментарий
		Да	Нет	
Планы-графики (Статья 21)				
1	План-график сформирован в соответствии с планом закупок	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2	План-график включает следующую информацию в отношении каждой закупки:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	– идентификационный код закупки	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	– наименование объекта закупки	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	– описание объекта закупки с указанием характеристик такого объекта	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	– количество поставляемого товара/объем выполняемой работы, оказываемой услуги	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	– планируемые сроки	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	– периодичность поставки товара/выполнения работы или оказания услуги	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	– начальная (максимальная) цена контракта/цена контракта, заключаемого с единственным поставщиком (подрядчиком, исполнителем)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	– обоснование закупки в соответствии со статьей 18,	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	– размер аванса (если предусмотрена выплата аванса)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Рисунок 10 – Чек-лист по формированию плана-графика

Такие чек-листы созданы для примера и пробы. Удобство и полезность данных чек-листов сотрудники смогут сами оценить уже осенью, когда начнется работа по планированию закупок. Подобным образом можно проверять и своевременность размещения информации в единой информационной системе. Также, есть возможность на основе Федерального закона №44 составить чек-лист по оценке действий поставщика. Такой чек-лист позволял бы отслеживать законность всех совершаемых действий поставщика, что является не маловажным. Это позволит организации вовремя реагировать на нарушение закона поставщиком.

## 4 Оценка экономической эффективности

В организациях стандартизация процессов играет большую роль. Стандартизированный процесс представляет собой набор четко определенных действий участников процесса, оформленные любым способом (текст, графические изображения). Такие стандарты создаются для обучения сотрудников и контроля их дальнейшей работы.

Совокупность стандартов организации можно назвать системой. Такая система позволяет более эффективно осуществлять каждый из отдельных процессов, а значит влияет на эффективность работы организации в целом.

### 4.1 Характеристика внедряемого улучшения

Стандартизация процесса «Управление закупками» в КГБУЗ «Краевая Клиническая Больница» позволяет проводить все действия в установленные законом сроки, а именно своевременно размещать информацию в Единой информационной системе. За не соблюдения сроков размещения информации законом предполагаются штрафные санкции в виде денежных выплат. Такие штрафы могут достигать 100 тыс рублей единовременно. Стандарт с подробным указанием всех сроков размещения информации позволит выполнять работу вовремя, то есть избежать штрафов.

В ходе работы был составлен перечень работ по созданию стандарта. Перечень содержит все этапы, которые необходимо осуществить представлен в таблице 3.

Таблица 3 – Перечень работ по стандартизации процесса

Наименование этапа	Состав работ	Время выполнения, час	Состав и количество исполнителей
Сбор данных о процессе	Собрать все квалиграммы на процесс	0,5	Менеджер СМК,
	Проанализировать квалиграммы на полноту информации о действующем процессе	2	Менеджер СМК, представитель отдела ОГЗ
Описание квалиграмм	Составить текстовое описание квалиграмм	4	Менеджер СМК

### Окончание таблицы 3

Наименование этапа	Состав работ	Время выполнения, час	Состав и количество исполнителей
Дополнение описания квалиграмм	Установить соответствие описание квалиграммы и требований Федерального закона	3	Менеджер СМК
	Дополнить описание в соответствии с законом	7	
	Составить дополнительные приложения с разъяснениями условий, сроков, содержаний документов	3	
Создание стандарта учреждения	Упорядочить квалиграммы, описания, приложения	0,5	Менеджер СМК
	Составить текст обязательных разделов СТУ	1	
	Разместить по порядку квалиграммы, текстовые описания и приложения	1	
	Присвоить идентификационный номер	0,5	
	Создать листы ознакомления со стандартом и внесения изменений	0,5	
Внедрение стандарта учреждения	Отправить стандарт для ознакомления всем внутренним участникам процесса	0,5	Менеджер СМК
	Провести обучение сотрудников по использованию нового стандарта	4	Менеджер СМК
	Распечатать лист ознакомления и предоставить подписи	1	Менеджер СМК, внутренние участники процесса
	Внести стандарт в базу внутренней документации СМК	0,5	Менеджер СМК

Далее перейдем к расчету затрат на стандартизацию процесса «Управление закупками».

#### 4.2 Расчет затрат на стандартизацию процесса

Затраты на процесс делятся на единовременные и текущие затраты.

Единовременные затраты – это затраты, связанные с разработкой и внедрением улучшения.

Текущие затраты – это те дополнительные затраты, которые потребуются для поддержания улучшения в будущем.

Исходя из таблицы 3, можно сделать вывод, что все представленные действия представляют собой единовременные затраты, а именно затраты на заработную плату и незначительные затраты на канцелярские расходы.

Единовременные затраты складываются из затрат на разработку и затрат на внедрение и находятся по формуле [25]

$$K = K_p + K_{вн} \quad (1)$$

где  $K$  – единовременные затраты;

$K_p$  – затраты на разработку;

$K_{вн}$  – затраты на внедрение.

Затраты на разработку складываются в основном из трудозатрат, т.е. затраты труда менеджера СМК. К этим затратам нужно прибавить отчисления на социальные нужды, в основе которых лежат страховые взносы во внебюджетные фонды. Кроме того, необходимо учесть так называемые косвенные (накладные) расходы, учитывающие прочие затраты организации. Таким образом, затраты на разработку определяются по формуле

$$K_p = T * t * (1 + K_{сн}) * (1 + K_{нр}), \quad (2)$$

где  $K_p$  – то же, что и в формуле (1);

$T$  – часовая ставка разработчика, руб;

$t$  – затраты труда разработчика, чел. час;

$K_{сн}$  – коэффициент отчислений на социальные нужды;

$K_{нр}$  – коэффициент накладных расходов организации на разработку.

Затраты на внедрение улучшения рассчитываются по формуле

$$K_{вн} = O + Z_{нр}, \quad (3)$$

где  $O$  – затраты на обучение, руб;

$Z_{нр}$  – прочие затраты на внедрение, руб.

Данные для расчетов затрат на разработку и внедрение представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Данные для расчетов

Показатели		ЕИ	Значения
Затраты труда работника, чел. час	Менеджер СМК	Час	29
	Представитель отдела ОГЗ		2

Окончание таблицы 4

Показатели		ЕИ	Значения
Часовая ставка работника	Менеджер СМК	Руб.	120
	Представитель отдела ОГЗ		150
Коэффициент отчислений на социальные нужды		%	30
Коэффициент накладных расходов организации на разработку		%	15
Прочие затраты на внедрение		Руб.	300

На основании таблицы 4, рассчитаем затраты на каждого участника разработки стандарта.

Затраты на разработку менеджера СМК:

$$Z_{\text{СМК}}=120*23*(1+0,3)*(1+0,15)=4126 \text{ руб.}$$

Затраты на разработку представителя отдела ОГЗ:

$$Z_{\text{ОГЗ}}=150*2*(1+0,3)*(1+0,15)=448 \text{ руб.}$$

Теперь мы можем рассчитать общие затраты на разработку.

$$K_p=4126+448=4574 \text{ руб.}$$

Рассчитаем затраты на внедрение.

Затраты на обучение:

$$O=120*4*(1+0,3)*(1+0,15)=718 \text{ руб.}$$

Прочие затраты:

$$K_{\text{вн}}=718+359=1077 \text{ руб.}$$

$$K=4574+1077=5651 \text{ руб}$$

При внедрении стандарта единственными текущими затратами станут затраты, необходимые для пересмотра стандарта. Стандарт должен пересматриваться один раз в три года. В связи с изменениями в Федеральном законе в стандарт будут вноситься поправки. Вносит поправки и пересматривает стандарт менеджер по качеству, поэтому все текущие расходы связаны с его заработной платой. Данные для расчета текущих затрат приведены в таблице 5.

Таблица 5 – Данные для расчета текущих затрат

Показатели	ЕИ	Значения
Количество проведенных процедур пересмотра (за 3 года)	шт	1
Время, затраченное на пересмотр стандарта	ч	6
Количество внесенных поправок в связи с изменением закона (приблизительное значение за 3 года)	шт	6
Время, затраченное на внесение поправки	ч	0,5

Рассчитаем текущие затраты за 3 года после внедрения стандарта:

$$Z_{тек} = T * t * (1 + K_{сн}) * (1 + K_{нр}), \quad (4)$$

где  $T$  – ставка заработной платы менеджера СМК;

$t$  – затраты труда разработчика, чел. час

$K_{сн}$  – коэффициент отчислений на социальные нужды;

$K_{нр}$  – коэффициент накладных расходов организации.

$$Z_{тек} = 120 * 9 * (1 + 0,3) * (1 + 0,15) = 1615 \text{ руб}$$

Рассчитаем приблизительные затраты в год:

$$Z_{год} = 1615 / 3 = 538 \text{ рублей}$$

### 3.3 Расчет экономического эффекта

Основными затратами на процесс закупок были выплаты штрафов. Внедрение стандарта предполагает частичное или полное сокращение наложения штрафных санкций вследствие не соблюдения сроков размещения информации в Единой информационной системе.

Экономический эффект в некоммерческих организациях складывается из экономии при снижении затрат. В данном случае экономятся денежные средства, выплаченные по штрафам.

Экономический эффект рассчитывается по формуле

$$Э_{общ} = \Sigma Э, \quad (5)$$

где  $Э$  – экономия на выплатах штрафов.

Текущие затраты высчитаны на 3 года, поэтому целесообразно рассматривать экономию в перспективе трех лет. Для этого необходимы данные, указанные в таблице 6.

Таблица 6 – Данные для расчета текущих затрат

Показатели	ЕИ	Значения
Среднее количество штрафов	Шт/год	10
Средняя сумма штрафа	Руб	8000
Предполагаемое количество штрафов после стандартизации	Шт/год	3

Исходя из данных, высчитаем экономический эффект:

$$\mathcal{E}_{\text{общ}} = (10 \cdot 8000) - (3 \cdot 8000) - 5651 - 538 = 49811 \text{ руб.}$$

Теперь необходимо рассчитать показатель эффективности улучшения.

### 3.4 Расчет показателей эффективности стандартизации процесса

Чтобы оценить экономическую эффективность стандартизации, был использован срок окупаемости инвестиций и рентабельность инвестиций.

Срок окупаемости инвестиций –  $T_{\text{ок}}$ , представляет собой время, за которое вложенные средства (единовременные затраты) вернутся в виде дополнительно полученной прибыли или экономии. Рассчитывается этот показатель по формуле

$$T_{\text{ок}} = \frac{K}{\mathcal{E}_{\text{общ}}} \quad (6)$$

где  $K$  – единовременные затраты на стандартизацию, руб;

$\mathcal{E}_{\text{общ}}$  – экономический эффект после стандартизации, руб.

Срок окупаемости инвестиций составляет:

$$T_{\text{ок}} = 5651 / 49811 = 0,11 \cdot 360 = 41 \text{ день}$$

В рассматриваемой ситуации рентабельность инвестиций можно рассчитать по формуле:

$$P = \frac{\mathcal{E}_{\text{общ}}}{K} \times 100\% \quad (7)$$

где  $\mathcal{E}_{\text{общ}}$  – экономический эффект (экономия), получаемый от внедрения стандарта;

$K$  – инвестиции (единовременные затраты) для осуществления стандартизации процесса.

Рентабельность инвестиций составляет:

$$P=49811 / 5651 * 100\%=881\%.$$

После всех проведенных расчетов, можно сделать вывод, что внедрение стандарта на процесс «Управление закупками» является экономически выгодным улучшением для КГБУЗ «Краевая Клиническая больница».

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Задавшись целью стандартизировать процессы системы менеджмента качества в КГБУЗ «Краевая клиническая больница», работа началась со сбора информации. Для анализа были собраны квалиграммы процессов, данные о порядке ведения документации, необходимые инструкции персонала, информация о проблемных местах процессов.

После сбора и анализа данных можно было приступить к описанию процесса «Управление закупками». Для этого потребовался дополнительный источник - «КонсультантПлюс», который предоставляет доступ к полному тексту Федерального закона №44.

Описание процессов проходило в 2 этапа:

- описание квалиграмм;
- дополнение описания требованиями закона.

По итогу данной работы был создан набор текстовых описаний квалиграмм и приложений к описанию. Этот набор и лег в основу созданного стандарта учреждения.

Также, на основе одного из описаний было разработано 3 чек-листа, которые облегчают и ускоряют работу по формированию документов. Созданные чек-листы призваны снизить вероятность опущения ошибки в особо важных документах.

На данный момент осуществляется работа по внедрению разработанного стандарта и чек-листов.

В ходе выполнения настоящей работы был проведен расчет экономической эффективности от стандартизации процесса «Управление закупками», который показал, что внедрение указанного стандарта является экономически выгодным улучшением.

По итогу проведенной работы были получены дополнительные навыки, практические знания. Все поставленные задачи были решены, а цель работы достигнута. На основе этого можно сделать вывод, что работа выполнена успешно.

## **СПИСОК СОКРАЩЕНИЙ**

ЕИС – Единая информационная система

КГБУЗ – красноярское государственное бюджетное учреждение здравоохранения

КД – конкурсная документация

ОГЗ – отдел государственных закупок

СМК – система менеджмента качества

ТЗ – техническое задание

ФЗ – Федеральный закон

ISO – Международная организация по стандартизации

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1 Технологии менеджмента : [Электронный ресурс] – режим доступа: <http://www.wikiquality.ru/chto-takoe-sistema-menedzhmenta-kachestva/>
- 2 Глоссарий : [Электронный ресурс] – режим доступа: [http://www.glossary.ru/cgi-bin/gl\\_sch2.cgi?RPwu.lxx](http://www.glossary.ru/cgi-bin/gl_sch2.cgi?RPwu.lxx):
- 3 Статья «Документ» – Википедия : [Электронный ресурс] – режим доступа: <http://ru-wiki.ru/wiki/Документ>
- 4 Статья «Что такое система менеджмента качества» – Основы менеджмента : [Электронный ресурс] – режим доступа: <http://bmanager.ru/articles/sistema-menedzhmenta-kachestva.html>
- 5 ГОСТ Р ИСО 9001-2015 Системы менеджмента качества – Требования. – Взамен ГОСТ Р ИСО 9001-2008; введ. 01.11.2015 – М.: Стандартинформ, 2015. – 14 с.
- 6 Рождественский, В. Л. Ступени совершенства. ISO 9000:2000. – М: Реалии, 2002. – 144 с. + 0,5 п. л. илл. –39 с.
- 7 Менеджмент качества: Принципы менеджмента качества : [Электронный ресурс] – режим доступа: [http://www.kpms.ru/Standart/ISO\\_Principle.htm](http://www.kpms.ru/Standart/ISO_Principle.htm)
- 8 Система качества ISO 9001: ISO 9001 - что это такое : <http://fb.ru/article/190749/iso---chto-eto-takoe-sistema-kachestva-iso>
- 9 Жукова Елена: Этапы внедрения СМК : [Электронный ресурс] – режим доступа: <http://www.shmk-perm.ru/6373117156.php>
- 10 Управление качеством: Политика по качеству : [Электронный ресурс] – режим доступа: [http://quality-manager.ru/qms/quality\\_policy](http://quality-manager.ru/qms/quality_policy)
- 11 Журнал «Менеджмент»: Документация СМК : [Электронный ресурс] – режим доступа: <http://iso-management.com/smk/dokumentatsiya-smk>
- 12 ГОСТ Р ИСО/ТО 10013-2007 Менеджмент организации. Руководство по документированию системы менеджмента качества : [Электронный ресурс] – режим доступа: [http://standartgost.ru/g/ГОСТ\\_Р\\_ИСО/ТО\\_10013-2007](http://standartgost.ru/g/ГОСТ_Р_ИСО/ТО_10013-2007)
- 13 Данилкина Ю. П. Актуальность внедрения системы менеджмента качества в здравоохранении. – 7 с.
- 14 Данцигер Д.Г. Построение системы менеджмента качества в многопрофильном медицинском учреждении//Сертификация. – 2009 – №4. – 7с
- 15 Шавалиев Р., Куликов О., Саяхова Л. Команда единомышленников. Опыт внедрения системы менеджмента качества в ДРКБ : [Электронный ре-

сурс] – режим доступа:

<http://www.healthnation.ru/index.php?view=article&id=682>

16 Республиканская клиническая больница им. Н.А. Семашко получила рекомендацию к международной сертификации/Официальный сайт ГАУЗ «РКБ им.Н.А.СЕМАШКО : [Электронный ресурс] – режим доступа:

<http://rkbsemashko.ru/%D1%80%D0%B5%D1%81%D0%BF%D1%83%D0%B1>

17 Дранишников С. В. Квалиграммы — новое слово в описании бизнес-процессов: международный ежемесячный профессиональный журнал для менеджеров по качеству / С. В. Дранишников, А. В. Дроздов // Методы менеджмента качества. – 2011. – №10. – с. 10-14

18 Методы менеджмента качества: учебное пособие по циклу практических занятий / Дранишников С.В., Серебрякова Л.И., Первышина Е.П., Дроздов А.В. – Красноярск: СФУ, 2008. – 82 с.

19 Статья: Контрольный список – Википедия : [Электронный ресурс] – режим доступа: <https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%>

20 Каримов Ф. Тайм-менеджмент простыми словами. Чек-листы : [Электронный ресурс] – режим доступа: <http://lifehacker.ru/2014/09/22/tajm-menedzhment-chek-listy/>

21 Атул Гаванде Чек-лист. Как избежать глупых ошибок, ведущих к фатальным последствиям: могография / Гаванде Атул, перевод с английского – М: Алипина Паблишер, 2014. –36 с.

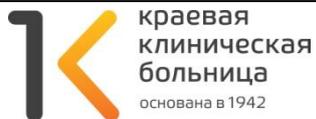
22 Управление проектами // Онлайн-журнал для профессионалов : [Электронный ресурс] – режим доступа: <http://www.coolwebmasters.com/project-management/3815-kak-sostavit-effektivnyy-chek-list-i-poproschatsya-so-staryimi-grablyami.html>

23 Федеральный закон от 05.04.2013 N 44-ФЗ (ред. от 02.06.2016) "О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд" : [Электронный ресурс] – режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_144624/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_144624/)

24 Официальный сайт Министерства Здравоохранения Хабаровского края : [Электронный ресурс] – режим доступа: <http://zdrav.medkhv.ru/node/2023>

25 Юркова Т. И. Затраты на качество: методические указания, предназначенные для студентов специальности 220501 "Управление качеством" / Т. И. Юркова, Сиб. федер. ун-т. – Красноярск, 2011. – 31 с.

**ПРИЛОЖЕНИЕ А**  
Титульный лист стандарта



СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА

**СТУ**  
**3.1-2016**

**УТВЕРЖДЕН**  
Приказом №  
от 00.00.2016 г.

---

**СТАНДАРТ УЧРЕЖДЕНИЯ**  
Управление закупками

---

**Дата введения в действие:**

00.00.2016 г.

Красноярск, 2016

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

### Информация в извещении о проведении запроса котировок

В извещении о проведении запроса котировок должна содержаться следующая информация:

1) Данные организации:

- наименование,
- место нахождения,
- почтовый адрес,
- адрес электронной почты,
- номер контактного телефона,
- ответственное должностное лицо заказчика, специализированной организации.

2) краткое изложение условий контракта, содержащее:

- наименование и описание объекта закупки с учетом требований, предусмотренных статьей 33 Федерального закона,
- информацию о количестве и месте доставки товара, являющегося предметом контракта,
- месте выполнения работы или оказания услуги, являющихся предметом контракта,
- сроки поставки товара или завершения работы либо график оказания услуг,
- начальная (максимальная) цена контракта,
- источник финансирования.

*В случае, если при заключении контракта объем подлежащих выполнению работ по оказанию медицинских услуг, образовательных услуг, услуг общественного питания, услуг переводчика, услуг по перевозкам грузов, пассажиров и багажа, гостиничных услуг, услуг по проведению оценки невозможно определить, в извещении об осуществлении закупки и документации о закупке заказчик указывает цену запасных частей или каждой запасной части к технике, оборудованию, цену единицы работы или услуги.*

*В случае, если контрактом предусматривается выполнение работ, связанных с осуществлением регулярных перевозок автомобильным транспортом и городским наземным электрическим транспортом, допускается оплата такого контракта исходя из фактически выполненного объема данных работ, но не превышающего объема работ, подлежащих выполнению в соответствии с контрактом. При этом в извещении об осуществлении закупки и документации о закупке должно быть указано, что оплата выполнения работы или оказания услуги осуществляется по цене единицы работы или услуги исходя из объема фактически выполненной работы или оказанной услуги, по цене каждой запасной части к технике, оборудованию исходя из количества запасных частей, поставки которых будут осуществлены в ходе исполнения контракта, но в размере, не превышающем начальной (максимальной) цены контракта, указанной в извещении об осуществлении закупки и документации о закупке;*

- 3) идентификационный код закупки;
- 4) ограничение участия в определении поставщика (подрядчика, исполнителя), установленное в соответствии с настоящим Федеральным законом;
- 5) используемый способ определения поставщика (подрядчика, исполнителя);
- 6) срок, место и порядок подачи заявок участников закупки;
- 7) размер обеспечения исполнения контракта, порядок предоставления такого обеспечения, требования к такому обеспечению (если установление требования обеспечения исполнения контракта предусмотрено статьей 96 Федерального закона),
- 8) информация о банковском сопровождении контракта в соответствии со статьей 35 Федерального закона
- 9) требования, предъявляемые к участникам запроса котировок,
- 10) исчерпывающий перечень документов, которые должны быть представлены участниками запроса котировок в соответствии с пунктом 1 части 1 статьи 31 Федерального закона, равно как и требование, предъявляемое к уча-

стникам запроса котировок в соответствии с частью 1.1 (при наличии такого требования) статьи 31 Федерального закона;

11) форма заявки на участие в запросе котировок, в том числе подаваемой в форме электронного документа;

12) место, дата и время вскрытия конвертов с заявками на участие в запросе котировок и открытия доступа к поданным в форме электронных документов заявкам на участие в запросе котировок;

13) информация о контрактной службе, контрактном управляющем, ответственных за заключение контракта, срок, в течение которого победитель запроса котировок или иной участник запроса котировок, с которым заключается контракт при уклонении победителя запроса котировок от заключения контракта, должен подписать контракт, условия признания победителя запроса котировок или иного участника запроса котировок уклонившимися от заключения контракта;

14) информация о возможности одностороннего отказа от исполнения контракта в соответствии с положениями частей 8 - 26 статьи 95 Федерального закона;

15) преимущества, предоставляемые заказчиком в соответствии со статьями 28 - 30 Федерального закона.

## ПРИЛОЖЕНИЕ В

### Требования к конкурсной документации

1. Правительство РФ вправе установить требования к содержанию, составу, порядку разработки типовой конкурсной документации.

2. Типовая конкурсная документация обязательна для применения заказчиками

3. Для разработки конкурсной документации (далее - КД) заказчик вправе привлекать на основе контракта, заключенного в соответствии с настоящим Федеральным законом, специализированную организацию

4. КД наряду с информацией, указанной в извещении, должна содержать:

1) наименование и описание объекта закупки и условий контракта в соответствии со статьей 33 Федерального закона, в том числе обоснование начальной (максимальной) цены контракта;

2) информацию о валюте, используемой для формирования цены контракта и расчетов с поставщиком (подрядчиком, исполнителем);

3) порядок применения официального курса иностранной валюты к рублю РФ, установленного Центральным банком РФ и используемого при оплате контракта;

4) предусмотренные статьей 51 Федерального закона требования к содержанию, в том числе к описанию предложения участника открытого конкурса, к форме, составу заявки на участие в открытом конкурсе и инструкцию по ее заполнению, при этом не допускается установление требований, влекущих за собой ограничение количества участников открытого конкурса или ограничение доступа к участию в открытом конкурсе;

5) информацию о возможности заказчика изменить условия контракта в соответствии с положениями настоящего Федерального закона;

6) информацию о возможности заказчика заключить контракты, указанные в части 10 статьи 34 Федерального закона, с несколькими участниками открытого конкурса на выполнение составляющих один лот двух и более научно-исследовательских работ в отношении одного предмета и с одними и теми же

условиями контракта, указанными в конкурсной документации (далее - поисковая научно-исследовательская работа), с указанием количества указанных контрактов. В этом случае в качестве цены контракта указывается цена одного контракта. При этом цена всех контрактов на выполнение поисковых научно-исследовательских работ является одинаковой и цена лота равняется сумме цен всех таких контрактов в отношении данного лота;

7) порядок и срок отзыва заявок на участие в открытом конкурсе, порядок возврата заявок на участие в открытом конкурсе (в том числе поступивших после окончания срока подачи этих заявок), порядок внесения изменений в эти заявки;

8) порядок предоставления участникам открытого конкурса разъяснений положений КД, даты начала и окончания срока такого предоставления;

9) критерии оценки заявок на участие в открытом конкурсе, величины значимости этих критериев, порядок рассмотрения и оценки заявок на участие в открытом конкурсе в соответствии с Федеральным законом;

10) размер обеспечения заявки на участие в открытом конкурсе, а также условия банковской гарантии (в том числе срок ее действия);

11) размер и условия обеспечения исполнения контракта, в том числе каждого контракта в случаях, предусмотренных пунктом 6, исходя из начальной (максимальной) цены лота пропорционально количеству указанных контрактов с учетом требований части 6 статьи 96 Федерального закона;

12) информацию о контрактной службе, контрактном управляющем, ответственных за заключение контракта, срок, в течение которого победитель открытого конкурса или иной его участник, с которым заключается контракт в соответствии с настоящим Федеральным законом, должен подписать контракт, условия признания победителя открытого конкурса или данного участника уклонившимися от заключения контракта;

13) информацию о возможности одностороннего отказа от исполнения контракта в соответствии с положениями частей 8 - 26 статьи 95 Федерального закона.

4.1. *Дополнительные требования* к содержанию КД открытого конкурса при осуществлении закупок:

1) на оказание услуг специализированного депозитария и доверительного управления средствами пенсионных накоплений устанавливаются статьей 19 Федерального закона от 24 июля 2002 года N 111-ФЗ "Об инвестировании средств для финансирования накопительной части трудовой пенсии в РФ";

2) на оказание услуг специализированного депозитария, оказываемых уполномоченному федеральному органу, и доверительного управления устанавливаются статьей 24 Федерального закона от 20 августа 2004 года N 117-ФЗ "О накопительно-ипотечной системе жилищного обеспечения военнослужащих";

3) на выполнение работ, связанных с осуществлением регулярных перевозок пассажиров и багажа автомобильным транспортом и городским наземным электрическим транспортом, устанавливаются федеральным законом, регулирующим отношения по организации регулярных перевозок пассажиров и багажа автомобильным транспортом и городским наземным электрическим транспортом.

5. После даты размещения извещения заказчик на основании поданного в письменной форме заявления любого заинтересованного лица в течение двух рабочих дней от даты получения соответствующего заявления обязан предоставить такому лицу КД в порядке, указанном в извещении. При этом КД предоставляется в форме документа на бумажном носителе после внесения данным лицом платы за предоставление КД, если данная плата установлена заказчиком и указание об этом содержится в извещении о проведении открытого конкурса, за исключением случаев предоставления КД в форме электронного документа. Размер данной платы не должен превышать расходы заказчика на изготовление копии КД и доставку ее лицу, подавшему указанное заявление, посредством почтовой связи. Предоставление КД в форме электронного документа осуществляется без взимания платы, за исключением платы, которая может взиматься за предоставление КД на электронном носителе.

6. КД, размещенная в ЕИС, должна соответствовать полностью КД, предоставляемой по запросам заинтересованных лиц.

7. Любой участник открытого конкурса вправе направить в письменной форме заказчику запрос о даче разъяснений положений КД. В течение двух рабочих дней от даты поступления указанного запроса заказчик обязан направить в письменной форме или в форме электронного документа разъяснения положений КД, если указанный запрос поступил к заказчику не позднее чем за пять дней до даты окончания срока подачи заявок на участие в открытом конкурсе.

8. В течение одного рабочего дня от даты направления разъяснений положений КД такие разъяснения должны быть размещены заказчиком в ЕИС с указанием предмета запроса, но без указания лица, от которого поступил запрос. Разъяснения положений КД не должны изменять ее суть.

#### **Внесение изменений**

1. Заказчик вправе принять решение о внесении изменений в КД не позднее чем за пять дней до даты окончания срока подачи заявок на участие.

2. Изменение объекта закупки, увеличение размера обеспечения заявок на участие в открытом конкурсе не допускаются.

3. В течение одного дня от даты принятия решения о внесении изменений в КД такие изменения размещаются заказчиком в порядке, установленном для размещения извещения о проведении открытого конкурса, и в течение двух рабочих дней от этой даты направляются заказными письмами или в форме электронных документов всем участникам, которым была предоставлена КД.

При этом срок подачи заявок на участие в открытом конкурсе должен быть продлен таким образом, чтобы от даты размещения в ЕИС таких изменений до даты окончания срока подачи заявок на участие в открытом конкурсе этот срок составлял не менее чем десять рабочих дней, за исключением случаев, предусмотренных Федеральным законом. Если в КД такие изменения вносятся в отношении конкретного лота, срок подачи заявок на участие в открытом конкурсе должен быть продлен в отношении конкретного лота.

## ПРИЛОЖЕНИЕ Г

### Содержание извещения об осуществлении закупки у единственного поставщика (подрядчика, исполнителя)

Извещение об осуществлении закупки должно содержать:

1) наименование, место нахождения, почтовый адрес, адрес электронной почты, номер контактного телефона, ответственное должностное лицо заказчика, специализированной организации;

2) краткое изложение условий контракта, содержащее:

– наименование и описание объекта закупки с учетом требований, предусмотренных статьей 33 Федерального закона,

– информацию о количестве и месте доставки товара, являющегося предметом контракта,

– месте выполнения работы или оказания услуги, являющихся предметом контракта,

– сроки поставки товара / завершения работы / график оказания услуг,

– начальную (максимальную) цену контракта,

– источник финансирования.

В случае, если при заключении контракта объем подлежащих выполнению работ по техническому обслуживанию и (или) ремонту техники, оборудования, оказанию услуг связи, юридических услуг, медицинских услуг, образовательных услуг, услуг общественного питания, услуг переводчика, услуг по перевозкам грузов, пассажиров и багажа, гостиничных услуг, услуг по проведению оценки невозможно определить, в извещении об осуществлении закупки и документации о закупке заказчик указывает цену запасных частей или каждой запасной части к технике, оборудованию, цену единицы работы или услуги. В случае, если контрактом предусматривается выполнение работ, связанных с осуществлением регулярных перевозок автомобильным транспортом и городским наземным электрическим транспортом, допускается оплата такого контракта исходя из фактически выполненного объема данных работ, но не превышающего объема работ, подлежащих выполнению в соответствии с контрак-

том. При этом в извещении об осуществлении закупки и документации о закупке должно быть указано, что оплата выполнения работы или оказания услуги осуществляется по цене единицы работы или услуги исходя из объема фактически выполненной работы или оказанной услуги, по цене каждой запасной части к технике, оборудованию исходя из количества запасных частей, поставки которых будут осуществлены в ходе исполнения контракта, но в размере, не превышающем начальной (максимальной) цены контракта, указанной в извещении об осуществлении закупки и документации о закупке;

3) ограничение участия в определении поставщика (подрядчика, исполнителя), установленное в соответствии с Федеральным законом;

4) размер обеспечения исполнения контракта, порядок предоставления такого обеспечения, требования к такому обеспечению (если установление требования обеспечения исполнения контракта предусмотрено статьей 96 Федерального закона), а также информация о банковском сопровождении контракта в соответствии со статьей 35 Федерального закона.