

**УДК 33****DOI: 10.34670/AR.2022.32.25.008****Agile команды в повышении качества закупочной деятельности****Гладилина Ирина Петровна**

Доктор педагогических наук,  
профессор кафедры управления государственными  
и муниципальными закупками,  
Московский городской университет управления  
Правительства Москвы,  
107045, Российская Федерация, Москва, ул. Сретенка, 28/1;  
e-mail: gladilinaip@edu.mos.ru

**Сергеева Светлана Александровна**

Кандидат экономических наук,  
соискатель кафедры управления активами,  
Московский государственный институт международных отношений (университет)  
Министерства иностранных дел Российской Федерации,  
119454, Российская Федерация, Москва, пр. Вернадского, 76;  
e-mail: ugmzmag@yandex.ru

**Булочникова Наталья Михайловна**

Старший преподаватель,  
кафедра управления государственными и муниципальными закупками,  
Московский городской университет управления  
Правительства Москвы,  
107045, Российская Федерация, Москва, ул. Сретенка, 28/1;  
e-mail: ugmzmag@yandex.ru

**Фокина Анна Николаевна**

Старший преподаватель,  
кафедра управления государственными и муниципальными закупками,  
Московский городской университет управления  
Правительства Москвы,  
107045, Российская Федерация, Москва, ул. Сретенка, 28/1;  
e-mail: ugmzmag@yandex.ru

**Глухов Дмитрий Павлович**

Студент,  
Московский городской университет управления  
Правительства Москвы,  
107045, Российская Федерация, Москва, ул. Сретенка, 28/1;  
e-mail: ugmzmag@yandex.ru

**Аннотация**

Качество закупочной деятельности – одна из приоритетных задач развития системы закупок. Уровень эффективности системы закупок, как и каждой системы, является ее важнейшим свойством, отвечающим за выполнение поставленных целей в определенных условиях и требуемого качества. Показатели эффективности характеризуют уровень приспособляемости всей системы для выполнения требуемых задач и выступают в роли обобщающих параметров оптимальности работы системы. Сегодняшние реалии требуют очень быстрого реагирования на изменения социально – экономических условий, законодательства и др. для эффективного обеспечения государственных и муниципальных нужд в товарах, работах и услугах. Технологии гибкого управления позволяют решать такие задачи в сфере закупок. Как показывает анализ закупочных практик последних лет гибкое управление занимает определенную нишу в повышении качества закупочной деятельности. Agile команды приобретают внушительную роль в решении целей закупочной деятельности. Проведенное исследование позволяет выделить некоторые основные направления использования результатов оценки эффективности функционирования Agile команд как систем для повышения качества закупочной деятельности.

**Для цитирования в научных исследованиях**

Гладилина И.П., Сергеева С.А., Булочникова Н.М., Фокина А.Н., Глухов Д.П. Agile команды в повышении качества закупочной деятельности // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2022. Том 12. № 4А. С. 120-127. DOI: 10.34670/AR.2022.32.25.008

**Ключевые слова**

Закупочная деятельность, эффективность системы, качество, Agile команды, закупки.

**Введение**

Качество закупочной деятельности – одна из приоритетных задач развития системы закупок. Уровень эффективности системы закупок, как и каждой системы, является ее важнейшим свойством, отвечающим за выполнение поставленных целей в определенных условиях и требуемого качества. Показатели эффективности характеризуют уровень приспособляемости всей системы для выполнения требуемых задач и выступают в роли обобщающих параметров оптимальности работы системы.

Ученые отмечают, что эффективностью принято называть свойство системы, которое показывает ее соответствие выполнению требуемых задач [Коган, Болдырева, 2016]. Данное свойство активно применяется для сравнения различных систем, функционирующих в одном направлении. С точки зрения свойства эффективность актуальна для разных систем (биологических, технических, организационных и др.). Определение уровня эффективности отдельных процессов внутри системы по мнению многих исследователей неактуально, т.к. все факторы эффективности являются неотделимой частью системы. Одинаковые процессы могут выполняться разными системами с разным уровнем эффективности. Уровень эффективности системы можно определить на основании качественных показателей метасистемы или надсистемы.

Сегодняшние реалии требуют очень быстрого реагирования на изменения социально-

экономических условий, законодательства и других факторов для эффективного обеспечения государственных и муниципальных нужд в товарах, работах и услугах. Технологии гибкого управления позволяют решать такие задачи для каждого направления социально – экономического развития, в том числе и в сфере закупок [Аппело, 2018; Потапова, 2019; Стеллман, 2018]. Рассмотрим данный подход через анализ деятельности Agile команд.

### Основная часть

Уровень эффективности Agile команды как системы может определяться благодаря уровню качества проекта, который выполнила эта команда [Аппело, 2018]. Качество проекта можно определить по уровню вклада в выполнение стратегических задач организации. В результате, обобщающими параметрами деятельности Agile команд многие исследователи определяют уровень экономической эффективности всей системы, который показывает необходимость и целесообразность затрат на ее работу [там же; Леслиони, 2018; Аветисян, www].

Эффективность является одним из основных параметров для определения качества работы системы, показывающий уровень и способность выполнять заложенный функционал [Коган, Болдырева, 2016]. Его можно использовать как для выбора лучших направлений управления, так и для сравнения процессов внутри системы и сравнения разных систем друг с другом. Как уже отмечалось выше, эффективность присуща системам. Любая система отвечает за выполнение конкретной задачи. Если структура выполняет множество специализированных задач (рыночный анализ – составление технического задания на разработку продукта – разработка и производство продукта – продажа), то это значит, что в структуре находится несколько взаимосвязанных систем. Связь между системами снижает общий уровень эффективности всей структуры, т.к. изменение в параметрах одной из систем приводит к изменению параметров других систем, с которыми она связана. Важно понимать, что если каждую отдельную часть системы заставить функционировать с максимальным уровнем эффективности, то вся система не будет работать с максимальной эффективностью, т.к. эффективность всей системы получается не только от значений эффективности ее элементов, но и от их взаимодействия. Этот факт актуален при проектировании функционирования команд в организации. Они по сути являются частью производственного процесса, на входе которого стоит разработка прототипа продукта и технического задания на его разработку, а на выходе – его продажа (в широком смысле слова) конечному пользователю.

У Agile команд [Аппело, 2018; Аветисян, www] техническое задание на разработку продукта и сама разработка продукта происходит вместе с заказчиками, но при оценке эффективности самих команд важно отделять зону их ответственности, в которую входит непосредственно разработка продукта и доведения его качеств до того, чтобы продукт удовлетворял запросам пользователя. Однако, формирование представления об этих запросах формирует владелец продукта, который передает команде свою интерпретацию этих запросов и вместе с командой разрабатывает продукт. Поэтому ошибки разработки нельзя полностью возложить на команду разработчиков. Трудность возникает в том, что не всегда ясно как учесть этот момент при оценке эффективности.

При исследованиях различных систем особое значение имеют такие параметры эффективности, которые можно использовать для сравнительного анализа при различных вариантах проектирования и развития системы, определения наиболее эффективных режимов

функционирования и требуемых параметров, сравнения различных элементов управления. Такие показатели могут оценивать уровень приспособляемости системы к выполнению актуальных задач. Каждый числовой параметр должен соответствовать таким требованиям:

- наглядно показывать определенное системное свойство;
- быть величиной, напрямую зависящей от особенностей работы системы;
- давать возможность приблизительно оценивать числовые параметры системы на основании экспериментальной информации [Коган, Болдырева, 2016].

Так как сложные системы не являются «замороженными» и видоизменяются в определенном промежутке времени, необходимо учитывать временной отрезок или условия, к которым относится изучаемый параметр. От определения основных характеристик для определенной системы, как показателей уровня эффективности, происходит обработка результатов и интерпретация результатов проведенного исследования и свойств изучаемой системы [там же].

Если параметром эффективности работы команд выбрана производительность (совокупность метрик по производительности), то при проведении мероприятий по ее оптимизации и улучшению акцент будет на тех факторах, которые направлены на увеличение эффективности. В такой ситуации, как правило, упускаются из внимания другие направления процесса производства, которые не связаны с производительностью напрямую.

Если в качестве показателя эффективности команды выбрать стоимость продукта (совокупность расходов на его создания, включая фонд оплаты труда, стоимость программного обеспечения, административно-хозяйственные расходы и т.д.), то факторы, связанные со стоимостью, будут иметь больший вес, чем связанные с производительностью и качеством продукции.

При организации оценки эффективности систем характер показателя того или иного уровня отвечает за определение главных направлений актуальных системных свойств, которые дадут возможность провести ее оптимизацию. Однако при оценке важно учитывать различные показатели и искать баланс между ними. Для этого, как правило, применяют параметры эффективности, у которых есть ограничения. В производственной системе такими параметрами могут быть:

- средняя себестоимость производимых продуктов при полном соблюдении необходимого уровня производительности и качества;
- уровень производительности при полном соблюдении необходимых цен и качества.

Важно понимать, что применение показателей эффективности с ограничениями может являться препятствием для увеличения уровня эффективности системы. К примеру, ограничение себестоимости может привести к уменьшению производительности, что в результате уменьшит прибыль. Если допустить возможность минимального увеличения себестоимости, можно повысить производительность, в результате чего вырастет прибыль.

К общим требованиям к параметрам эффективности можно отнести:

*Соответствие параметров целям операций, которые проводит система*

Цели операция напрямую зависят от задач систем. Основными целями Agile систем является выпуск продукта, который полностью отвечает потребностям конечного пользователя и заказчика, выполнение стратегических целей организации.

*Полноту*

Изучаемый параметр должен отражать все целевые (желательные) и нежелательные результаты от проводимых операций на основании результативности, оперативности и ресурсности.

#### *Четкий физической смысл*

При определении параметров эффективности нужно соответствовать четкости физического смысла, который содержится в системных компонентах для возможности проведения измерений в количественном выражении. Это не всегда удается. В случае затруднений нужно внедрять субъективные составляющие для таких параметров. К примеру, такой параметр как обученность практически невозможно определить на основании физических параметров. Для более четкого определения требуемого параметра внедряется дополнительная шкала. Еще одной методикой для измерения параметров является внедрение заменителей, которые могут косвенно охарактеризовать требуемые свойства. Требования к физической ясности вносят определенные ограничения при агрегации частных параметров в единый.

#### *Измеримость параметров эффективности*

Измерить параметры можно как при помощи моделирования операций, так и при помощи натуральных экспериментов. Если изучаемая операция не дает возможности это сделать, то ее надо разделить на несколько частей. Такая декомпозиция может быть многоуровневой. К примеру, для оценки уровня эффективности выпуска определенного продукта Agile командой, можно разложить весь процесс выпуска продукции на составление требований к продукту, уровень эффективности формирования бэклога и взаимодействия с ним, выполнение его задач и качество произведенного продукта.

#### *Чувствительность*

При определении актуальных параметров эффективности, необходимо ориентироваться не только на чувствительность к изменениям значений в характеристиках, но и на чувствительность к внешнему воздействию, которое не поддается управлению.

#### *Неизбыточность*

Данный параметр подразумевает максимальную минимизацию размерности продукта, т.е. избыточность составляющих. Вместе с увеличением числа составляющих, растет и трудоемкость построения эффективной системы.

При выборе показателей для оценки эффективности Agile команд практики использовали данные подходы, в результате которых были созданы различные метрики эффективности работы Agile команд [Аппело, 2018; Аветисян, www; Что значат метрики для Agile команд, www; Как использовать Agile и Scrum для управления проектами, www].

## **Заключение**

Таким образом, все вышеизложенное позволяет выделить следующие укрупненные направления использования результатов оценки эффективности функционирования Agile команд как систем для повышения качества закупочной деятельности:

- Принятие решений для высшего руководства при выборе команд под реализацию конкретных целей и задач повышения качества закупочной деятельности.
- Учет результатов оценки при организации функционирования команд для повышения качества закупочной деятельности

- Выявление причин «отставания» команд.
- Построение системы мотивации команд на основе данных оценки не только деятельности команды, но и решения задач повышения качества закупочной деятельности.

### Библиография

1. Аветисян И. Как измерить эффективность команды. URL: <https://bizpro.press/kak-izmerit-effektivnost-komandy/>
2. Аппело Ю. Agile-менеджмент: Лидерство и управление командами. М.: Альпина Паблишер, 2018. 730 с.
3. Как использовать Agile и Scrum для управления проектами. URL: [https://skillbox.ru/media/management/kak\\_ispolzovat\\_agile\\_i\\_scrum/](https://skillbox.ru/media/management/kak_ispolzovat_agile_i_scrum/)
4. Коган А.Б., Болдырева Н.П. Теоретические аспекты эффективности экономических систем // Вестник Оренбургского государственного университета. 2016. № 8. С. 45-55.
5. Ленсиони П. Пять пороков команды. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. 256 с.
6. Потапова Е.Г. (ред.) Навигатор цифровой трансформации: Agile-подход в государственном управлении. М.: РАНХиГС, 2019. 162 с.
7. Стеллман Э. Постигая Agile. Ценности, принципы, методологии. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. 448 с.
8. Что значат метрики для Agile команд? URL: <https://habr.com/ru/post/419683/>
9. Rose D. Leading agile teams. – Project Management Institute, 2015.
10. Shen Y., Xu P. Leading agile teams: an exploratory study of leadership styles in agile software development. – 2015.

### Agile teams in improving the quality of procurement activities

**Irina P. Gladilina**

Doctor of Pedagogy,  
Professor of the Department of Public and Municipal Purchases Management,  
Moscow City University of Management,  
107045, 28/1, Sretenka str., Moscow, Russian Federation;  
e-mail: gladilinaip@edu.mos.ru

**Svetlana A. Sergeeva**

PhD in Economics,  
Applicant,  
Department of Asset Management,  
Moscow State Institute of International Relations (University)  
of the Ministry of Foreign Affairs of the Russian Federation,  
119454, 76, Vernadskogo ave., Moscow, Russian Federation;  
e-mail: ugmzmag@yandex.ru

**Natal'ya M. Bulochnikova**

Senior Lecturer,  
Department of Public and Municipal Purchases Management,  
Moscow City University of Management,  
107045, 28/1, Sretenka str., Moscow, Russian Federation;  
e-mail: ugmzmag@yandex.ru

**Anna N. Fokina**

Senior Lecturer,  
Department of Public and Municipal Purchases Management,  
Moscow City University of Management,  
107045, 28/1, Sretenka str., Moscow, Russian Federation;  
e-mail: ugmzmag@yandex.ru

**Dmitrii P. Glukhov**

Graduate Student,  
Moscow City University of Management,  
107045, 28/1, Sretenka str., Moscow, Russian Federation;  
e-mail: ugmzmag@yandex.ru

**Abstract**

Today's realities require a very quick response to changes in socio-economic conditions, legislation and other factors. The quality of procurement activities is one of the priorities in the development of the procurement system. The level of efficiency of the procurement system, as well as of each system, is its most important property, which is responsible for the fulfillment of the set goals under certain conditions and the required quality. Performance indicators characterize the level of adaptability of the entire system to perform the required tasks and act as generalizing parameters for the optimality of the system. Today's realities require a very quick response to changes in socio-economic conditions, legislation, etc. in order to effectively meet state and municipal needs in goods, works and services. Flexible management technologies allow solving such tasks in the field of procurement. As the analysis of procurement practices in recent years shows, flexible management occupies a certain niche in improving the quality of procurement activities. Agile teams take on an important role in meeting purchasing objectives. The conducted research allows us to highlight some of the main directions for using the results of assessing the effectiveness of the functioning of Agile teams as systems for improving the quality of procurement activities.

**For citation**

Gladilina I.P., Sergeeva S.A., Bulochnikova N.M., Fokina A.N., Glukhov D.P. (2022) Agile komandy v povyshenii kachestva zakupochnoi deyatelnosti [Agile teams in improving the quality of procurement activities]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 12 (4A), pp. 120-127. DOI: 10.34670/AR.2022.32.25.008

**Keywords**

Procurement, system efficiency, quality, Agile teams, procurement.

**References**

1. Appelo J. (2011) *Management 3.0: Leading Agile Developers, Developing Agile Leaders*. Addison-Wesley Professional.
2. Avetisyan I. Kak izmerit' effektivnost' komandy [How to measure the effectiveness of the team]. Available at: <https://bizpro.press/kak-izmerit-effektivnost-komandy/> [Accessed 03/03/2022]
3. Chto znachat metriki dlya Agile komand? [What do metrics mean for Agile teams?]. Available at: <https://habr.com/ru/post/419683/> [Accessed 03/03/2022]

- 
4. Kak ispol'zovat' Agile i Scrum dlya upravleniya proektami [How to use Agile and Scrum for project management]. Available at: [https://skillbox.ru/media/management/kak\\_ispolzovat\\_agile\\_i\\_scrum/](https://skillbox.ru/media/management/kak_ispolzovat_agile_i_scrum/) [Accessed 03/03/2022]
  5. Kogan A.B., Boldyreva N.P. (2016) Teoreticheskie aspekty effektivnosti ekonomicheskikh sistem [Theoretical aspects of the efficiency of economic systems]. Vestnik Orenburgskogo gosudarstvennogo universiteta [Bulletin of the Orenburg State University], 8, pp. 45-55.
  6. Lencioni P. (2002) The Five Dysfunctions of a Team: A Leadership Fable. Jossey-Bass.
  7. Potapova E.G. (ed.) (2019) Navigator tsifrovoi transformatsii: Agile-podkhod v gosudarstvennom upravlenii [Digital Transformation Navigator: An Agile Approach to Public Administration]. Moscow: RANEPА.
  8. Stellman A. (2013) Learning Agile: Understanding Scrum, XP, Lean, and Kanban. O'Reilly Media.
  9. Rose, D. (2015, October). Leading agile teams. Project Management Institute.
  10. Shen, Y., & Xu, P. (2015). Leading agile teams: an exploratory study of leadership styles in agile software development.