Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2023. № 3. С. 40–45
State and Municipal Management. Scholar Notes. 2023;(3):40–45
Проблемы управления

Научная статья
УДК 35.08
https://doi.org/10.22394/2079-1690-2023-1-3-40-45 EDN DIXCBR

Методика приоритизации задач в профессиональной деятельности специалиста контрактной системы

Екатерина Михайловна Медякова[1], Анастасия Игоревна Морозова[2]

[1,-2]Южно-Российский институт управления – филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Ростов-на-Дону, Россия
medyakova-em@ranepa.ru
Автор, ответственный за переписку: Екатерина Михайловна Медякова, medyakova-em@ranepa.ru

Аннотация. Авторами рассмотрена проблематика применения методик управления временем специалистами в сфере закупок в контрактной системе. Изучена возможность имплементации успешных методик, высоко зарекомендовавших себя в промышленности и бизнес-процессах различного уровня, в организацию рабочего времени и рабочего пространства специалиста отечественного бюджетного прокьюремента.

Ключевые слова: госзаказ, закупки, контрактная система, контрактный управляющий, тайм-менеджмент

Для цитирования: Медякова Е. М., Морозова А. И. Методика приоритизации задач в профессиональной деятельности специалиста контрактной системы // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2023. № 3. С. 40–45. https://doi.org/10.22394/2079-1690-2023-1-3-40-45. EDN DIXCBR

Problems of Management

Original article

Methodology of prioritization of tasks in the professional activity of a contract system specialist

Ekaterina M. Medyakova[1], Anastasia I. Morozova[2]

[1, 2]South-Russia Institute of Management – branch of Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Rostov-on-Don, Russia

Corresponding author: Ekaterina M. Medyakova, medyakova-em@ranepa.ru

Abstract. The authors consider the problems of applying time management techniques by specialists in the field of procurement in the contract system. The possibility of implementing successful techniques, highly proven in industry and business processes of various levels, in the organization of working hours and working space of a specialist of the domestic budget procurement is studied.

Keywords: state order, procurement, contract system, contract manager, time management

For citation: Medyakova E. M., Morozova A. I. Methodology of prioritization of tasks in the professional activity of a contract system specialist. *State and Municipal Management. Scholar Notes.* 2023;(3):40-45. (In Russ.). https://doi.org/10.22394/2079-1690-2023-1-3-40-45. EDN DIXCBR

Профессиональная деятельность большинства специалистов определяется работой в условиях необходимости одновременного выполнения нескольких профессиональных процессов по сопровождению закупок заказчика. Такая ситуация приводит, чаще всего, к нарушению качества и сроков выполнения поставленных задач и зачастую определяется как проблема многозадачности.

Углубившись в содержание истинной и мнимой многозадачности, понятно, что большая часть того, что традиционно принимается как многозадачность, является иллюзией. Однако в таком аспекте данную тематику рассматривают в основном исследователи в сфере медицины [1]. Научные зарубежные исследования многозадачности за последние несколько десятилетий выявили, что в целом мы преувеличиваем нашу предполагаемую способность к многозадачности: корреляция с нашими реальными способностями незначительна [2]. Решение более одной когнитивной задачи одномоментно доступно не более,

© Медякова Е. М., Морозова А. И., 2023

чем двум процентам населения, остальным требуется переключаться. Эксперимент, реализованный Р. Роджерсом и С. Мэнселлом, показал, что люди действуют медленнее, когда им приходится переключаться между делами, чем в тех ситуациях, когда они продолжают работать над одной и той же задачей [3]. В свою очередь работа Д. Рубинштейна, Д. Эванса и Д. Мейера, доказала, что переключаясь между задачами, люди теряют огромное количество времени, и этот показатель значительно увеличивался каждый раз, когда задачи становились все более сложными [4].

Таким образом, специалист, получая целый перечень заданий затрачивает время не только на достижение результата по каждому поручению, но и на переключение между ними. Можно ли оптимизировать данные процессы для специалиста в сфере закупок, при условии невозможности постановки одной задачи в рабочий день и ограниченности времени на исполнение?

При ответе на вопрос стоит учитывать также, что кроме того, наблюдается нарастание потоков информационного воздействия, что приводит к перегруженности людей не только практическими работами, но и большим объемом сведений. Результатом такого воздействия обычно становится повышенная утомляемость работника, снижение производительности труда и мотивации, появление стрессового состояния, и завершающей стадией может стать профессиональное выгорание с последующим увольнением или перерастанием эмоционального напряжение в физиологические заболевания.

Не является исключением и сфера работы специалистов в контрактной системе. Усложняющим фактором деятельности является постоянное изменение действующего законодательства (на 2022 год – 12 изменений, за 2021 год – 8 изменений, за весь период действия закона о контрактной системе РФ – более 100 изменений). Кроме того, наблюдается существенное количество принимаемых подзаконных нормативных правовых актов (за 2022 год было принято более 50 НПА), модернизирующих и корректирующих деятельность специалиста в сфере закупок согласно актуальным условиям политической и социально-экономической сферы. Этот фактор обусловливает необходимость работы специалиста в контрактной системе в условиях постоянно меняющегося правового поля, необходимости непрерывного изучения законодательства и самообразования, психологического напряжения в силу опасения нарушения норм и получения существенных штрафных санкций, предусмотренных Кодексом об административных правонарушениях РФ.

Авторами был проведен сбор данных (полевое исследование) с помощью опроса среди обучающихся на программе дополнительного профессионального образования в сфере закупок на предмет выявления проблемных аспектов профессиональной деятельности. В опросе приняли участие 82 респондента в возрасте от 26 до 62 лет, преимущественно женщины (78 %), опыт работы респондентов в рассматриваемой сфере не менее 3 лет. Первая часть исследования была направлена на формулировку и определение наиболее распространенных проблем в профессиональной деятельности специалиста в контрактной системе. По итогам опроса следует укрупненно выделить следующие проблемы:

- необходимость одновременного выполнения нескольких задач, требующих контроля и внимания;
- появление незапланированных поручений;
- изменение законодательства;
- отсутствие времени на посещение образовательных мероприятий с отрывом от работы;
- нехватка времени на решение личных и организационных задач;
- несоответствие уровня оплаты и уровня ответственности.

Таким образом, можно определить, что основные сложности, с которыми сталкиваются специалисты, связаны с перегруженностью задачами и необходимостью работы в условиях динамично меняющихся требований.

Второй этап опроса был ориентирован на выявление того, каким образом специалисты в контрактной системе работают над устранением возникающих проблем. В частности, был поставлен вопрос, пользуются ли работники современными инструментами тайм-менеджмента. Преимущественное большинство отметили только использование бумажных ежедневников и/или цифровых заметок смартфона для ведения списков заданий, пометок в календаре для отслеживания дедлайнов. В качестве причин низкого уровня использования современных инструментов и технологий управления временем были отмечены следующие:

- отсутствие времени на освоение современных технологий тайм-менеджмента;
- привычка работать с бумажными носителями (ежедневник, планер);
- незнание, какие технологии управления временем существуют;
- не считаю эффективным применение тайм-менеджмента.

Лишь 15% респондентов отметили, что используют цифровые инструменты для фиксирования и распределения поставленных на день/неделю/месяц задач, а также использовали на практике иные инструменты и подходы планирования времени.

Однако, знание и применение технологий тайм-менеджмента существенно меняет качество и достижимость результата работы. Обратившись к сути проблемы отсутствия мотивации и знаний специалистов в части работы со временем, стоит оценить результаты цифровой аналитики по запросам данной тематики в сети Интернет. Согласно данным источника яндекс.вордстат, можно сделать вывод о сезонности спроса на исследование технологий управления временем (рис. 1).

Пик запросов приходится на осенне-весенний период, а летний период чаще связан с отпусками, поэтому вопросам управления временем уделяется меньшее внимание.

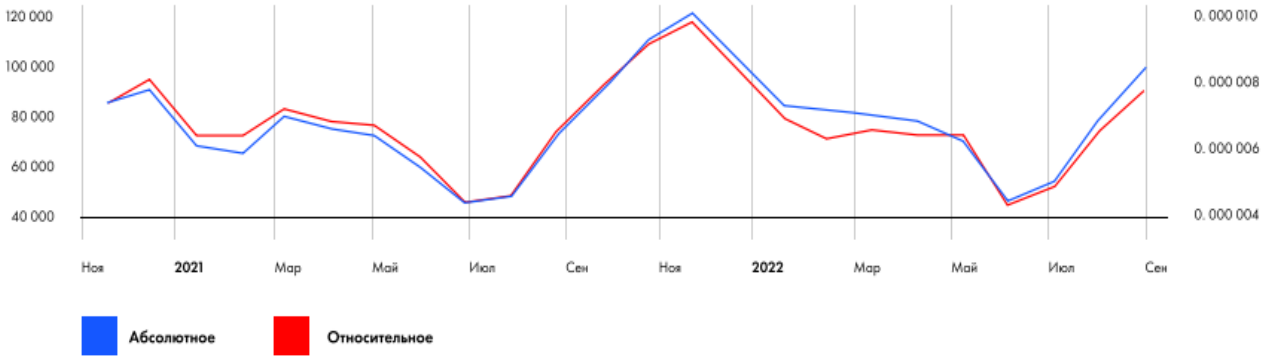


Рис. 1. Статистика запросов по фразе «тайм-менеджмент»[1]
Fig. 1. Query statistics for the phrase «time management»

То есть интерес к вопросам управления временем высок, но в сфере закупочной деятельности наблюдается недостаточное осознание важности данного вопроса и применения технологий тайм-менеджмента. Наиболее значимую роль применение инструментов управления временем

Определившись с проблематикой, обратимся к концептуальным управленческим решениям. Считаем, что в случае организации закупочного процесса заказчика, специалисту в сфере закупок необходимо опираться на передовые менеджериальные технологии не только бюджетного, но и коммерческого сектора. Имплементация успешных методик, высоко зарекомендовавших себя в промышленности и бизнес-процессах различного уровня, позволит поднять управленческую дисциплину и оптимизировать временные и трудовые ресурсы. Потому в качестве методики приоритизации задач в профессиональной деятельности специалиста контрактной системы в рамках данной работы рассматривается метод по организации рабочего пространства (5S).

Нормативный подход к организации рабочего пространства в отечественной практике поддерживается Национальным стандартом РФ «Бережливое производство» ГОСТ Р 56906-2016. Как указано в преамбуле, стандарт разработан для применения в любых организациях, принявших решение повышать эффективность деятельности за счет применения метода по организации рабочего пространства (5S).

Представленная система – есть система безопасной и эффективной организации рабочего места, подразумевающая простые принципы для получения максимальной выгоды из имеющихся ресурсов. Являясь, на первый взгляд, набором простых и очевидных правил, 5S призван сформировать определенную культуру. Система 5S не требует существенных затрат, а её успех целиком зависит от всеобщего понимания важности проводимых изменений. Рассмотрим данные пять уровней применительно к деятельности специалиста в сфере закупок.

Первый уровень – сортировка. Помимо технической организации сортировки документов и рабочего инструментария на физическом и цифровом рабочем столе специалиста в сфере закупок, стоит обратить внимание и на сортировку самих действий и принимаемых решений в рамках обеспечения закупочного процесса. Остановимся на трех методах.

[1] Использованы данные источника яндекс.вордстат и исследования SingularityApp: 10 минут на планирование в неделю значительно повышают шансы на успех. 24.07.2023. Электронный ресурс: https://singularity-app.ru/blog/issledovanie-productivnosti-2023/ (дата обращения 01.08.2023)

Первый из них «визуализация», который позволяет наглядно представлять круг задач, которые необходимо решить в определенный период времени. Визуализацию можно реализовывать в бумажном и электронном виде. Так, можно использовать разноцветные стикеры, доски с маркерами, флипчарты и пр. Главное условие успеха данной методики – необходимая информация должна быть четкой, структурированной и находиться на видном месте. Одной из сложностей осуществления закупочной деятельности специалисты контрактной системы отмечают значительное количество сроковых обязательств, нарушение которых влечет штрафные санкции. Поэтому, используя метод визуализации, можно составить план по срокам реализации закупочных действий, составить схему последовательности действий. Разноцветные стикеры можно использовать для определения отраслевых особенностей или определения важности задачи. Стоит отметить, что респонденты проведенного авторами исследования отметили успешное применение данного инструмента в своей текущей деятельности.

Метод ABC, второй метод данного этапа, позволяет решать важнейшую проблему – своевременного выполнения приоритетных задач. Метод ABC предполагает расстановку приоритетов для каждой из существующих задач для определения последовательности. А – задачи, которые требуют срочного выполнения, В – задача, которая должны быть выполнена после задач А и т.д. Этот инструмент можно интегрировать с предыдущим методом визуализации, а также использовать собственные условные обозначения для расстановки приоритетов. Цифровой формат метода ABC также удобен в использовании, позволяет в удобном для пользователя формате следить за выполнением поставленных задач и сроков их реализации.

Третий метод, матрица Эйзенхауэра, является одним из распространенных методов расстановки приоритетов и предполагает ранжирование поставленных задач на четыре квадранта с выделением на входе метки по категориям срочности и важности. Приведем пример Матрицы Эйзенхауэра в закупочной деятельности (рис. 2).

	Срочные дела	Несрочные дела
Важные дела	• направить запрос на получение ценовой информации • подписать контракт • разместить извещение	• подписать приемочный акт • проверить план-график • составить график вебинаров на следующий месяц
Неважные дела	• напомнить о своевременном предоставлении информации • получить корреспонденцию	• изучить историю закупок • почистить электронную почту

Рис. 2. Матрица Эйзенхауэра в закупочной деятельности
Fig. 2. The Eisenhower matrix in procurement

Матрица в сочетании с визуализацией позволит не только расставить приоритеты выполнения задач, но и пересмотреть их перечень. В ходе применения такого всех трех инструментов часть задач делегируются или вообще убирается из списка.

Второй уровень – порядок и маршрутизация. В организации рабочего пространства, например, на производстве, этот этап подразумевает рациональное расположение, то есть расположение предметов таким образом, чтобы их было легко использовать, легко находить и возвращать на место. Оптимизация процессов на данном этапе возможна, например, через такие инструменты, как «диаграмма спагетти» для работника-закупщика и диаграмма Ганта для документов и процессов для всех участников закупочного процесса заказчика.

Диаграмма спагетти визуализирует все перемещения работников, задействованных в закупочном процессе, с промежуточными остановками. С помощью нее можно рассчитать расстояние перемещения с максимальной точностью и принять правильные решения. После первичной подготовки маршрутов, стоит подумать над тем, каким образом можно исключить ненужные и неэффективные перемещения и оптимизировать время на это.

Диаграмма Ганта представляет собой инструмент визуального представления графика выполнения поставленных задач. При этом на первоначальном этапе необходимо составить перечень задач/дел, затем определить их приоритетность с указанием оптимального срока начала и окончания выполнения, а затем сформулированные задачи представить в виде диаграммы Ганта (рис. 3).

№ п/п	Этап	Длительность								
		17.09	18.09	19.09	20.09	21.09	22.09	23.09	25.09	26.09
1.	Сбор и анализ коммерческих предложений									
2.	Подготовка обоснования начальной (максимальной) цены контракта									
3.	Подписание контракта N									
4.	Проверка позиций плана-графика для новых закупок									
5.	Подготовка соглашения о расторжении контракта									
6.	Приемка бумаги офисной									
7.	Подписание электронного акта									
8.	Составление графика вебинаров									

Рис. 3. Диаграмма Ганта для специалиста в контрактной системе
Fig. 3. Gantt chart for a specialist in the contract system

Диаграмма Ганта, доступная к реализации как в бумажном, так и в цифровом формате, позволит осуществлять планирование важных задач, временная шкала помогает в осуществлении контроля своевременности выполнения работ. Визуализация объема работ позволяет распределить нагрузку, если на один период времени приходится большое количество задач. Если работа выполняется командно, то на диаграмме можно отразить ответственных лиц и тогда каждый член команды видит свой объем задач, ресурсы, необходимые для их выполнения и срок занятости.

Третий уровень – чистота и исправность. В производственном процессе данный этап означает фактическую уборку помещений, чистку и профилактику оборудования. В управленческом процессе закупок стоит применять инструментарий для «чистки» и отсеивания выполненных процессов, обновления списка задач и отслеживания профилактических мер. Для этого применимы канбан-доски, состоящие в классическом виде из трех столбцов: «надо выполнить», «в работе», «выполнено» (рис. 4), на каждую из которых размещаются карточки с задачами. Важно использовать данный инструмент в таком формате, чтобы можно было перемещать задачи из одного столбца в другой по мере выполнения задач. Один стикер – одна задача, на которой также можно отметить срок ее выполнения.

Надо выполнить	В работе	Выполнено
Собрать к 20.09.2023 ценовые предложения для закупки 16	Подготовить ответ на запрос на разъяснение извещения закупки 12 до 18.09.2023	Подписать контракт 8 со стороны заказчика до 15.09.2023
Согласовать информацию и документы извещения закупки 15	Разместить проект контракта закупки 14 до 18.09.2023	Подготовить информацию и документы извещения закупки 10

Рис. 4. Визуализация канбан-доски специалиста в сфере закупок
Fig. 4. Visualization of the kanban board of a specialist in the field of procurement

Наиболее удобным для совместной работы, в том числе с удаленным дистанционным доступом, представляется использование данного инструмента с помощью специализированных программных средств. Применение канбан-досок позволит минимизировать многозадачность, повысить качество и оптимизировать сроки выполнения поставленных задач.

Четвертый уровень – стандартизация. Это уровень, на котором можно добиться стабильности результатов при выполнении процедур первых трёх этапов. Тут идет речь идет о сочетании культуры и профессионализма, о неизменном применении указанных выше методов, о последовательном внедрении в закупочный процесс цифровых «помощников», а также оценке результатов каждого этапа и их влияния на работу всего заказчика.

Пятый уровень – совершенствование. В целом переход на этот уровень означает то, что выполнение установленных процедур превратилось в привычку. Считается, что без пятого этапа результаты

предыдущих четырёх не удастся сохранить надолго. На данном этапе необходимо периодически возвращаться к начальным действиям, пересматривать, обновлять, искать новые цифровые инструменты для оптимизации процессов.

Использование системы 5S позволяет достичь рациональной организации рабочего окружения и, как следствие устранить потери и хронофаги, повысить качество подготовленной документации, обеспечить высокую производительность труда, а также улучшить морально-психологическую обстановку в коллективе.

Таким образом, для изучения основ организации рабочего времени и рабочего пространства специалиста отечественного бюджетного прокьюремента, стоит остановиться на проблеме организации рабочего времени и рабочего пространства специалиста в сфере закупок. Организация рабочего времени и рабочего пространства специалиста в сфере закупок – мягкие навыки, крайне важные для оптимизации деятельности на профессиональной основе.

Авторская гипотеза предполагала, что использование технологий приоритизации и визуализации задач позволит специалисту в сфере закупок решить ряд таких проблем, как необходимость быстрого выполнения нескольких задач, нехватка времени, отсутствие понимания объема работ на оперативный период. Для решения изучена возможность имплементации успешных методик, высоко зарекомендовавших себя в промышленности и бизнес-процессах различного уровня, в организацию рабочего времени и рабочего пространства специалиста в сфере закупок. Применение предложенной методики позволит достигнуть требуемых решений (подготовка прозрачного списка задач, дедубляж функционала, расстановка приоритетов выполнения, учет возможного времени на непредвиденные задачи и на текущие микропроцессы). В таком случае предполагаемым результатом будет создание портфеля инструментов, адаптированных для организация рабочего времени и рабочего пространства конкретного специалиста в сфере закупок. Важнейшим условием эффективности применения рассмотренной методики является непрерывность и постоянство работы в данном направлении, при этом тандем инструментов управления временем и цифровых технологий поможет экономить время организации закупочного процесса, конечно при учете соблюдения норм информационной безопасности.

Список источников / References

1. Srna, S., Schrift, R. Y., & Zauberman, G. (2018). The Illusion of Multitasking and Its Positive Effect on Performance. Psychological Science, 29(12), 1942–1955. https://doi.org/10.1177/0956797618801013

2. Madore KP, Wagner AD. Multicosts of Multitasking. Cerebrum. 2019 Apr 1;2019:cer-04-19. PMID: 32206165; PMCID: PMC7075496.

3. Schmitter-Edgecombe, M., & Langill, M. (2006). Costs of a predictable switch between simple cognitive tasks following severe closed-head injury. Neuropsychology, 20(6), 675–684. https://doi.org/10.1037/0894-4105.20.6.675

4. Rubinstein, J. S., Meyer, D. E., & Evans, J. E. (2001). Executive control of cognitive processes in task switching. Journal of Experimental Psychology: Human Perception and Performance, 27(4), 763–797. https://doi.org/10.1037/0096-1523.27.4.763

Информация об авторах

Е. М. Медякова – кандидат экономических наук, доцент кафедры философии и методологии науки ЮРИУ РАНХиГС.
А. И. Морозова – кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента ЮРИУ РАНХиГС.

Information about the authors

E. M. Medyakova – Cand. Sci. (Economics), Associate Professor at the Department of Philosophy and Methodology of Science of South-Russia Institute of Management – branch of RANEPA.
A. I. Morozova – Cand. Sci. (Economics), Associate Professor at the Department of Management of South-Russia Institute of Management – branch of RANEPA.

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.
Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.
Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Contribution of the authors: the authors contributed equally to this article. The authors declare no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 10.08.2023; одобрена после рецензирования 25.08.2023; принята к публикации 26.08.2023.
The article was submitted 10.08.2023; approved after reviewing 25.08.2023; accepted for publication 26.08.2023.