

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова»

На правах рукописи

УМНОВА МАРИЯ ГЕННАДЬЕВНА

РАЗВИТИЕ ПОДХОДОВ К УПРАВЛЕНИЮ УЧАСТИЕМ В ГОСЗАКУПКАХ
ОРГАНИЗАЦИЙ-ПОСТАВЩИКОВ

08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством
(менеджмент)

Диссертация на соискание ученой степени кандидата
экономических наук

Научный руководитель –
доктор экономических наук, доцент
Ляндау Юрий Владимирович

Москва – 2020

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УЧАСТИЯ В ГОСУДАРСТВЕННЫХ ЗАКУПКАХ ОРГАНИЗАЦИЙ-ПОСТАВЩИКОВ	10
1.1 <i>Сущность, тенденции развития, проблемы управления участием в госзакупках бизнес-структур</i>	10
1.2 <i>Алгоритм работы компаний-поставщиков с государственными закупками</i>	23
1.3 <i>Содержание и принципы работы системы управления участием в госзакупках организаций-поставщиков</i>	43
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТИРУЮЩИХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПОСТАВЩИКОВ ГОСЗАКУПОК	52
2.1 <i>Анализ методики исследования участия поставщиков в госзакупках</i>	52
2.2 <i>Определение показателей результативности участия поставщиков в госзакупках</i>	61
2.3 <i>Оценка потерь поставщиков, возникающих в госзакупках (на примере малого производственного предприятия)</i>	71
ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА МЕТОДОВ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УЧАСТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ В ГОСЗАКУПКАХ	82
3.1 <i>Разработка панели управления участием в госзакупках на основе показателей эффективного исполнения закупок</i>	82
3.2 <i>Построение системы управления рисками участия в госзакупках</i>	91
3.3 <i>Оценка эффективности разработанных методов в компании-поставщике госзакупок</i>	107
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	115
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ	119
СПИСОК СОКРАЩЕНИЙ	130
СПИСОК ИЛЛЮСТРАТИВНОГО МАТЕРИАЛА	131
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Основные барьеры развития инновационного потенциала хозяйствующих субъектов через инструмент госзакупок и возможные способы их устранения	135
ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Декомпозиция процесса «Участие в государственной закупке» по процессам и процедурам в табличном виде.	136
ПРИЛОЖЕНИЕ В. Статистические данные	142
ПРИЛОЖЕНИЕ Г. Панель управления участием в госзакупках на основе ключевых показателей результативности.	153
ПРИЛОЖЕНИЕ Е. Баллы в СУР для закупок, относительно которых проводилась апробация разработанных методов	171

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Под государственными закупками, согласно Федерального закона от 05.04.2013 № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» (далее – 44-ФЗ) [1] понимаются «отношения, направленные на обеспечение государственных и муниципальных нужд в целях повышения эффективности, результативности осуществления закупок товаров, работ, услуг, обеспечения гласности и прозрачности осуществления таких закупок, предотвращения коррупции и других злоупотреблений в сфере таких закупок». Система государственных закупок является одним из важнейших институтов государственного сектора и ключевым механизмом взаимодействия с коммерческими структурами. В условиях любого типа экономики государство выступает в качестве крупнейшего потребителя товаров, работ, услуг для общественных нужд. В связи с глобальной тенденцией перехода от традиционных закупок, характеризующихся тесным сотрудничеством, к новому порядку бюджетных ограничений и необходимости эффективно удовлетворять госнужды в условиях лимитированных ресурсов, меняются принципы осуществления госзакупок, и встает вопрос о разработке и внедрении подходов к эффективному управлению участием в госзакупках в коммерческих организациях-поставщиках.

С момента внедрения в 2014 году Федеральной контрактной системы, популярность государственных закупок в России неизменно растет. Однако у большинства бизнес-структур процесс участия в госзакупках проходит бессистемно, управление процессами участия не выстроено, что объясняется относительной новизной института госзакупок, а также постоянными изменениями, присущими законодательству в данной сфере. Корректно построенная система управления участием коммерческой организации в государственной контрактной системе позволит увеличить шансы выигрыша заказов, минимизировать риски отклонения от требуемых и желаемых параметров, что в конечном итоге является фактором экономического развития организации.

Поэтому научный и практический интерес представляет изучение характеристик, свойств и условий для эффективной работы системы управления участием в госзакупках, для чего необходимо определить и разработать подходы к эффективному управлению и исполнению государственных закупок коммерческими организациями на основе системы ключевых показателей эффективности процессов, направленных на оптимизацию участия и минимизацию рисков. В связи с вышесказанным тема диссертационного исследования является актуальной.

Степень научной разработанности темы. Фундаментальные принципы создания, организации и совершенствования систем управления, вопросы системного и процессного управления организациями раскрыты в работах Г. Минцберга [74], М. Портера [84], Р. Каплана и Д. Нортон [56, 127], М. Хаммера и Д. Чампи [105], Э. Деминга [48], П. Хармона [123], М.Н. Кулапова [64, 62, 63], В.В. Масленникова [69, 72, 70], Л.П. Гончаренко [41], Л.Ф. Никулина [77, 76], Ю.В. Ляндау [66, 67], Ю.Г. Одегова [64], В.Г. Антонова [23] и др. Среди работ, посвященных системе управления государственными закупками, в российской научной литературе следует отметить работы О.С. Белокрыловой [32, 34, 33], Б.М. Бижоева [36], К.А. Белокрылова [31], Е.Ф. Гуцелюк [47, 46], О.В. Анчишкиной [25, 26], Д.С. Хвалынского [107], А.Н. Алексеева [20, 21], А.Ю. Юрина [112], В.Ф. Комарова и А.М. Выжитовича [60], Е.А. Чернецовой и В.Ю. Анцева [108] др. Среди зарубежных авторов – Т. Bruno et al. [114], J.H. Dyer et al. [115], P. Geroski [118], B.A. Gutek et al. [120], J. Edler и J. Yeow [116], T. Hanák et al. [121, 122], M.T. Heikkinen et al. [124], O. Keränen [129], F.C. Kleemann и B. Essig [130], I. G. Özbilgin и M. Y. Imamoglu [138], W. Teng и T-T. Liao [142].

В результате проведенного анализа отечественных и зарубежных работ, посвященных участию коммерческих организаций в госзакупках, было выявлено, что перспектива именно поставщиков госзакупок освещена слабее, чем заказчиков (государственных предприятий), а применение процессного и системного подходов в отношении эффективного исполнения поставщиками госзакупок в научной литературе практически не исследовано, что и послужило основанием в определении темы и содержания данного диссертационного исследования.

Объектом исследования является система управления участием в госзакупках в организациях-поставщиках, эффективность которой определяется степенью достижения положительного результата от участия в госзакупках.

Предметом исследования является совокупность организационно-управленческих и институционально-экономических отношений, формирующихся в результате взаимодействия государственных организаций и коммерческих компаний в рамках исполнения госзакупок.

Проблема диссертационного исследования заключается в неразработанности методологии управления участием организаций-поставщиков в государственных закупках, что является причиной их неэффективной работы с госзакупками (участие в закупках с высокой степенью риска, нерентабельных закупках и т. д.). В результате, отмечается внесение значительного числа организаций в список недобросовестных поставщиков и снижение эффективности удовлетворения государственных и муниципальных нужд.

Цель и задачи диссертационного исследования. Цель диссертационного исследования заключается в разработке и реализации подходов к управлению участием в госзакупках: методов

и инструментов анализа, мониторинга и принятия управленческих решений для организации эффективной системы управления участием организаций-поставщиков в госзакупках.

Для достижения цели диссертационного исследования сформулированы и решены следующие задачи:

1. Исследовать историю, тенденцию развития и проблемные участки работы бизнес-структур с госзакупками для определения содержания и направлений управленческой работы в организациях, выступающих поставщиками госзакупок.

2. Определить содержание и структуру отношений между государственными и коммерческими организациями в сфере госзакупок и предложить классификацию способов взаимодействия на основании существующей нормативно-правовой базы.

3. Разработать авторскую концепцию системы управления участием в государственных закупках в организациях-поставщиках на основе системного и процессного подходов.

4. Предложить авторскую методику проведения статистических исследований показателей эффективной работы организаций-поставщиков с использованием данных Единой информационной системы в сфере госзакупок.

5. Сформировать гипотезы о составе показателей эффективности участия (параметров эффективности работы и характеристик оптимального контракта) в госзакупках и провести статистическое исследование с целью их подтверждения или опровержения.

6. Уточнить содержание, состав, привести авторскую классификацию потерь организаций-поставщиков, возникающих при участии в госзакупках.

7. Разработать панель управления участием в госзакупках на основе определенных в рамках статистического исследования показателей, контроль и мониторинг которых позволит повысить эффективность участия в госзакупках.

8. Определить состав, принципы и методологию работы системы контроля рисков при осуществлении организациями-поставщиками госзакупок.

9. Провести апробацию и оценку эффективности разработанных методов, методик, моделей и алгоритмов в организациях, участвующих в госзакупках в качестве поставщиков.

Область диссертационного исследования. Диссертационное исследование выполнено в соответствии с пунктами областей исследования Паспорта научных специальностей Высшей аттестационной комиссии при Министерстве науки и высшего образования Российской Федерации по специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (менеджмент):

пункту 10.10 – «Проектирование систем управления организациями. Новые формы функционирования и развития систем управления организациями. Информационные системы в управлении организациями. Качество управления организацией. Методология развития бизнес-

процессов. Развитие методологии и методов управления корпоративной инновационной системой», что представлено в разработанной концепции системы управления участием в государственных закупках (СУУГ), с выделением входящих в нее управленческих подсистем;

пункту 10.11 – «Процесс управления организацией, её отдельными подсистемами и функциями. Целеполагание и планирование в управлении организацией. Контроль, мониторинг и бенчмаркинг. Механизмы и методы принятия и реализации управленческих решений. Управление проектом. Управление знаниями. Риск-менеджмент. Управление производством. Современные производственные системы». Данный пункт раскрыт в разработанных инструментах, используемых для формирования управленческого решения о целесообразности участия в конкретных закупках, а именно панели управления участием в госзакупках на основе выявленных показателей результативности и системы управления рисками участия в госзакупках.

Теоретическую и методологическую базу исследования составили научные работы отечественных и зарубежных авторов на тему управления, истории развития, тенденций и проблем института госзакупок, процессного и системного подхода к управлению, отношений между государством и бизнесом, а также методическая литература, разработанная государственными органами и экспертами в области госзакупок.

Методы исследования. В работе представлены три группы методов исследования – общенаучные (абстрагирование, анализ и синтез, индукция и дедукция, восхождение от абстрактного к конкретному и др.), специальные методы исследования в экономике (наблюдение и сбор фактов, метод анализа документов, методы статистической обработки экономических данных, моделирование и др.), специальные методы исследования в менеджменте – системный анализ системы управления, процессный анализ системы управления (в т. ч. процессная декомпозиция) и другие.

Информационная база исследования включает находящиеся в открытом доступе материалы (бухгалтерская отчетность организаций) Федеральной службы государственной статистики, сведения из Единой информационной системы (далее - ЕИС) в сфере госзакупок, научные статьи и исследования российских и зарубежных авторов на тему управления в сфере госзакупок, законоположения, нормативно-правовые акты, а также собственные исследования автора.

Обоснованность и достоверность результатов исследования подтверждается корректностью использования статистических методов при анализе массива собранных данных (критерия Манна-Уитни, Краскела-Уоллеса, Хи-квадрат Пирсона и т. д.), сбором сведений из первичных данных (бухгалтерский баланс организаций), проверяемостью через предоставленные номера извещения в ЕИС.

Научная новизна диссертационного исследования состоит в разработке концепций, моделей и методов повышения эффективности управления участием в госзакупках с перспективы коммерческих организаций, принимающих участие в роли поставщиков.

Существенные результаты диссертационного исследования, полученные лично автором и выносимые на защиту:

1. Разработана модель взаимодействия коммерческих организаций с госучреждениями в рамках госзакупок, в рамках которой уточнены существующие способы участия предприятий в госзакупках, их классификация, определение ограничений и требований к поставщикам, а также характерных рисков и мероприятий по их управлению. Авторским вкладом является определение теоретической сущности механизма взаимодействия государственных заказчиков и предприятий-поставщиков, а также развитие прикладных решений менеджмента на уровне работы предприятий для улучшения качества управления организацией при участии в госзакупках (пункт 10.10 паспорта специальности 08.00.05);

2. На основе применения системного и процессного подхода автором предложена авторское определение системы управления участием в госзакупках (далее - СУУГ), как одной из систем управления организацией. Автором дано определение СУУГ, ее субъект и объект, выделены ее основные функции и подсистемы, а именно подготовка к участию, анализ заказчика, анализ условий технического задания и контракта, анализ финансовой целесообразности, участие в отборочных процедурах; определены факторы эффективной работы. Авторский вклад дополняет теорию в части функционирования систем управления (пункт 10.10 паспорта специальности 08.00.05);

3. Разработана авторская методика проведения статистического исследования эффективности работы компаний-поставщиков с использованием данных Единой информационной системы в сфере госзакупок. Разработанная методика построена на основе сравнения двух групп поставщиков – эффективно работающих с госзакупками («успешных») и неэффективно работающих («неуспешных»), при сравнении которых были идентифицированы показатели эффективного исполнения контракта. Выделенные показатели существенно различаются в двух изучаемых группах со статистически значимым уровнем различия (определяемого с учетом р-значения). Авторский вклад заключается в разработке методики исследования для определения показателей, характеризующих процесс управления участием в госзакупках (пункт 10.11 паспорта специальности 08.00.05);

4. Уточнена содержание, структура, классификация потерь предприятий при участии в госзакупках с определением степени их вероятности, характера и масштаба потерь, сложности и связности компонентов, времени воздействия, эффективности существующих средств контроля и общей оценкой уровня угрозы. Предложенный подход к определению потерь апробирован на

примере малых производственных компаний, принимающих участие в госзакупках в качестве поставщиков. Авторский вклад расширяет методическую основу оценки и управления потерями для эффективной работы предприятия-поставщика с госзакупками (пункт 10.11 паспорта специальности 08.00.05);

5. Определен состав показателей и параметров эффективного участия в госзакупках, а также характеристик оптимального контракта, на основе статистического исследования групп эффективных («успешных») и неэффективных («неуспешных») поставщиков. На основе определенных показателей сформирована панель управления участием в госзакупках организаций-поставщиков на основе разработанных показателей оценки эффективности и результативности участия, классифицированных согласно структуры системы управления участием в госзакупках. Авторским вкладом является развитие теории и практики процессного управления участием в госзакупках (пункт 10.11 паспорта специальности 08.00.05);

6. Разработана и апробирована система управления рисками, направленная на минимизацию затрат на этапах подготовки, анализа заказчика, анализа контракта и технического задания, анализа финансовой целесообразности и непосредственного участия в закупке. Предложенная система управления рисков построена с учетом показателей, представленных в панели управления, включает градацию рисков по трем уровням (умеренные, значимые и критические) и учитывает актуальность оценки значений каждого конкретного риска коммерческих организаций в зависимости от способов участия, определенных в модели взаимодействия. Авторская система управления рисков вносит вклад в развитие риск-менеджмента на предприятиях, участвующих в госзакупках в качестве поставщиков (пункт 10.11 паспорта специальности 08.00.05).

Теоретическая и практическая значимость результатов исследования заключается во вкладе в понимание одного из элементов структуры системы управления организацией, а именно системы управления участием в госзакупках, которая существует в организациях, выступающих в качестве поставщиков государственных закупок; осмыслении содержания, формы и структуры отношений между государством и бизнесом в сфере госзакупок; определении методов повышения эффективности участия коммерческих организаций в госзакупках на базе определенных в исследовании показателей результативности и критериев риска.

Апробация результатов. Результаты исследования были внедрены в коммерческих организациях, выступающих в качестве поставщиков госзакупок, а именно в организациях ООО «Климатические камеры» (торговля и ремонт испытательного климатического оборудования), ООО «Пайор» (поставка оборудования и проектирование, строительно-монтажные и пусконаладочные работы по всему комплексу инженерных систем для зданий и сооружений), ООО «МАРК» (поставка инженерного оборудования для систем отопления,

вентиляции и кондиционирования, а также комплектующих, необходимых при строительстве и обслуживании газораспределительных систем, производство котельного, контрольно-измерительного оборудования и автоматики). Кроме того, материалы исследования были использованы Национальным институтом развития Отделения общественных наук Российской академии наук (НИР ООН РАН) и Общественным объединением «Ассоциация предпринимателей Карагандинской области» при проведении системного экономического исследования проблем взаимодействия государственных и коммерческих структур.

Результаты исследований аспирантки опубликованы: в 15 публикациях автора в научных изданиях общим объемом 7,41 печ. л., в том числе 5 работ объемом 2,87 печ. л. в изданиях из Перечня рецензируемых научных изданий, в которых должны быть опубликованы основные научные результаты на соискание ученой степени кандидата наук.

Результаты диссертационной работы были представлены на IV Международной научно-практической конференции «Проблемы современной экономики и менеджмента» (г. Новосибирск, ЦРНС, 2018 г.), Международной научно-практической конференции «Факультет менеджмента: 70 лет организационно-управленческих инноваций» (г. Москва, РЭУ им. Г.В. Плеханова, 2015 г.), V Международной научно-практической конференции студентов, аспирантов, магистрантов и молодых ученых «Теория и практика управления: ответы на вызовы инновационного развития» (г. Москва, РЭУ им. Г.В. Плеханова, 2014 г.); Международном молодежном научном форуме «ЛОМОНОСОВ-2014» (г. Москва, МГУ им. М.В. Ломоносова, 2014 г.).

Структура диссертации. Диссертационное исследование включает введение, три главы, заключение, список литературы, список иллюстративного материала, приложения.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УЧАСТИЯ В ГОСУДАРСТВЕННЫХ ЗАКУПКАХ ОРГАНИЗАЦИЙ-ПОСТАВЩИКОВ

1.1 Сущность, тенденции развития, проблемы управления участием в госзакупках бизнес-структур

Государственные закупки представляют собой отношения, которые возникают при взаимодействии государственных организаций (заказчиков) и организаций-поставщиков для обеспечения государственных и муниципальных нужд. Сотрудничество сторон проходит в рамках контрактной системы, что обозначено в Федеральном законе от 05.04.2013 № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» [1]. Контрактные отношения, являющиеся основой системы госзакупок, описаны в экономической теории контрактов, являющейся важной частью современного институционализма, и были впервые рассмотрены в экономической теории трансакционных издержек, начало которой положил лауреат премии по экономике памяти А. Нобеля Рональд Кроуз [58]. Управление трансакционными издержками, возникающими при заключении контрактов и сопровождающими взаимоотношения экономических агентов, является фундаментальной управленческой задачей.

Участие коммерческих предприятий в госзакупках является одним из организационных бизнес-процессов и его изучение следует начать с исследования тенденций и особенностей функционирования госзакупок как особого института взаимоотношений бизнеса и государства. Рассмотрим роль госзакупок в российской экономике и насколько важным каналом поиска клиентов и сбыта они является для бизнес-структур.

С момента внедрения в 2014 году Федеральной контрактной системы, популярность государственных закупок в России неизменно растет. Согласно официальным данным, сумма заключенных контрактов по состоянию на 11 месяцев 2017 года составила 5550,1 млрд рублей, что на 1,07 % больше данного показателя в 2014 году, а соотношение объема государственных закупок к ВВП России в среднем за период с 2011 по 2015 год составило 8,7 % [46, с. 107]. По другим сведениям, прирост общей суммы по размещенным извещениям (44-ФЗ) в 2017 году по отношению к 2014 году составил 118,16 % и в 2017 году данное значение составляло 7 113 744 млн рублей, по закупкам, совершенным в рамках Федерального закона от 18.07.2011 № 223-ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц» (далее – 223-ФЗ) прирост в 2017 году по отношению к 2014 году составил 152,23 %, а абсолютное значение в 2017 году составило 27 041 203,7 млн рублей. [36, с. 111]. В мировом масштабе, по экспертным

оценкам, доля государственных закупок в развитых странах мира составляет от 10 до 20 % от внутреннего валового продукта [35, с. 26].

Государственные закупки играют значительную роль в российской экономике и организация эффективной работы предприятий с госзакупками является важной управленческой задачей. Одним из первых шагов при определении подходов к управлению участием в госзакупках является обзор истории становления данного института, изучение которой позволит определить характер и динамику взаимоотношений государственных и бизнес структур.

История становления института госзакупок. По мнению ряда авторов, наибольший опыт в этой сфере накоплен в США, где первый закон по госзакупкам был принят в 1792 году [22]. Федеральная контрактная система (далее – ФКС) в США является важнейшим элементом государственного регулирования и планирования и выполняет как экономическую, так и социальную функцию. В странах Европейского союза система госзакупок во многом базирована на американском опыте. В работе К. А. Белокрылова отмечается подразделение способа организации госзакупок на три основных типа – централизованные, децентрализованные, комбинированные [31, с. 104-105].

В Российской Федерации период активного развития института госзакупок сопряжен с переходом на рыночную систему экономики, и, с точки зрения законодательной базы, представлен четырьмя этапами [82, с. 81-82]. Первый этап – зарождения современной системы закупок – в нашей стране существовал до введения в действие закона Федерального закона от 05.05.2014 № 97-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» и отдельные законодательные акты Российской Федерации по вопросам упорядочения обмена информацией с использованием информационно-телекоммуникационных сетей», в период с 1992 по 1997 год. Использование государственными заказчиками госзакупок в этот период не являлось обязательным.

Второй этап длился до 2006 года, в этот период были разработаны основные положения работы контрактной системы. Третий этап, действующий в период с 2006 по 2014 год, ассоциирован с действием Федерального закона от 21.07.2005 № 94-ФЗ «О размещении заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных и муниципальных нужд». Основные положения взаимодействия поставщиков и подрядчиков были разработаны именно в этот период. Особого упоминания стоит внедрение на этом этапе в практику электронного аукциона. Последний, четвертый этап, связан с ФКС и Федерального закона от 05.04.2013 № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд», и длится по сей день.

Согласно обзору исторических документов, проведенному российским автором В. В. Гусевым, поставка товаров для государственных нужд в нашей стране имела место и в более

раннее время. Первые упоминания о госзакупках присутствуют в исторических источниках 1654 года. В документах 1714 года имеются заметки о необходимости исполнения фундаментальных принципов проведения закупок: публичного оповещения доступных подрядов и результатов их исполнения, борьбы с коррупцией, порядке наказания недобросовестных поставщиков, присутствия списков «верных» и «неверных» подрядчиков, рудиментарного планирования госзакупок [45, с. 92-93]. Таким образом, основополагающие принципы проведения государственных закупок в России были заложены более трех столетий назад.

В процессе развития госзакупок в России был широко адаптирован зарубежный опыт. В частности, использование инструментов электронной коммерции базируется на опыте ревизии госзакупок в США от 1994 года. Работа стран Евросоюза с единой базой заказов нашла отражение в 2010 году, когда между Республикой Беларусь, Республикой Казахстан и Российской Федерацией было заключено Соглашение об общей базе закупок.

Таким образом, развитие института госзакупок в России охарактеризовано формированием сотрудничества между государственными организациями и предприятиями-поставщиками, построенного на существующем опыте с учетом зарубежной практики. Управление изучаемым процессом в организациях-поставщиках подвержено влиянию исторически сложившихся факторов, таких как прозрачность и выделение надежных поставщиков, однако управленческая деятельность в организациях-поставщиках формируется также и с учетом современных тенденций развития госзакупок, о чем пойдет речь ниже.

Тенденции развития и особенности функционирования института госзакупок. По мнению ряда зарубежных авторов, в последние годы обозначилась глобальная тенденция к централизации госзакупок [128, с. 88] с привлечением к процессу профессиональных государственных посредников между бизнес структурами поставщиков и государственными структурами заказчиков [124, с. 911] [126, с. 97-98]. Данная триадная система находится в постоянном динамическом изменении, при котором роли и отношения между сторонами меняются, что увеличивает риски неопределённости [120, с. 134].

Отдельного упоминания заслуживает статья английского автора Р. С. S. Lian, в которой обращается внимание на значительные изменения института госзакупок во всем мире за последние 30 лет: по мнению автора, на смену традиционным закупкам, характеризующимся транзакционными операциями и тесным сотрудничеством, пришла новая пора бюджетных ограничений и необходимости эффективно удовлетворять госнужды в условиях лимитированных ресурсов [133, с. 251]. Следует отметить глобальную тенденцию признания приоритета стоимости исполнения в качестве определяющего фактора при выборе поставщиков [121], и предпочтения или стимулирования заказчиками более конкурентных условий при проведении тендерных процедур [122, с. 729].

Другой глобальной тенденцией государственных закупок, которую можно наблюдать практически во всех сферах экономической жизни, является их переход в электронную среду (electronic public procurement) [140]. Турецкими исследователями İ. G. Özbilgin и M. Y. Imamoğlu в массиве цифровых технологий закупок отдельно выделены динамические закупочные системы (dynamic purchasing systems), основными элементами которых являются электронные аукционы [138, с. 1571].

По мнению азиатских авторов Teng и Liao [142, с. 406-407], поставщики государственных закупок поддаются классификации в зависимости от того, а) насколько заказчик компетентен в отношении содержания предмета закупок и б) насколько заказчик обеспечен ресурсами. Данная классификация приведена ниже (

Таблица 1).

Таблица 1 – Четыре роли поставщиков в зависимости от компетенции и ресурсов заказчика.

		Компетенция заказчика	
		Высокая	Низкая
Ресурсы заказчика	Высокие (достаточные)	Поставщик-оператор (выполняет работу по инструкции заказчика под пристальным наблюдением)	Поставщик-профессионал (от поставщика требуется высокий уровень знаний и профессионализма)
	Низкие (недостаточные)	Поставщик-агент (закупка происходит в рамках классических принципал-агентских отношений)	Поставщик-инвестор (поставщик выступает в качестве партнера и соинвестора в проекте)

Источник: составлено автором на основе статьи Teng, Liao «Exploration of market competition in governmental procurement on the basis of supplier segments»

В статье голландских авторов, посвященной проблеме эффективного осуществления госзакупок, указано, что в общем виде государственные закупки могут быть распределены по следующим категориям: закупка на основе показателей работы или качества (performance based contracting, PBC), закупка на основе цены (most economically advantageous tender, MEAT), закупка на основе лучшей ценности (best value procurement, BVP) [114, с. 1465-1467]. В первом случае на поставщика накладывается высокий уровень ответственности, но одновременно предоставляется возможность гибкого исполнения контракта. При этом критическую роль играет информация, а управление и контроль исполняются на формальном уровне [130, с. 185]. В то время как сущность закупки на основе цены (MEAT) ясна, отдельного пояснения заслуживает концепция BVP, где одним из определяющих факторов является качество и объем информации, и то, насколько она минимизирует риски неопределённости заказчика [144].

Научный интерес представляет работа финского исследователя О. Keränen [129, с. 199-204] *'Roles for developing public – private partnerships in centralized public procurement'* («Управленческие роли в развития частно-государственных отношений в централизованных государственных закупках») о применении теории управленческих ролей к процессу установления взаимоотношений между поставщиком и заказчиком госзакупок. Согласно автору, на разных этапах сотрудничества от менеджеров всех сторон процесса требуется применение различного набора ролей в зависимости от фазы развития отношений.

В работах зарубежных авторов признается инструментальная роль публичных закупок в стимулировании развития инновационных предприятий [113, с. 83] [119, с. 178], вплоть до признания госзакупок более эффективными в этом аспекте, чем прямые субсидии [118, с. 182-183]. За последнее десятилетие отмечается растущий интерес к теме публичных закупок инноваций (public procurement of innovation) [116, с. 414]. В исследовании Uyara и его соавторов [143, с. 633-636] выделен ряд барьеров, препятствующих развитию инновационного потенциала организаций, участвующих в госзакупках, актуальных и для российского бизнеса (Таблица 31 Приложении А).

В российской практике госзакупки также признаны в качестве элемента государственной инновационной политики [19, с. 204]. Однако по мнению ряда российских авторов, в том числе профессоров РЭУ им. Г.В. Плеханова Е. В. Поповой [83, с. 36-37] и П. П. Пилипенко [109, с. 182], в настоящее время госзакупки в этом аспекте развиты недостаточно, в частности, как следствие неразвитости экономических и правовых механизмов введения результатов интеллектуальной деятельности в хозяйственный оборот, а также из-за существующего недоверия предпринимателей к государству, риска потери капитала из-за неадекватных компенсаций в случае нарушений, сложностей в кредитовании проектов государственно-частного партнерства и потенциальной склонности инновационной сферы к коррупционным факторам [20, с. 665].

Фундаментальным принципом проведения госзакупок является их открытость и прозрачность, что обеспечивается в зарубежных странах различными методами: а) публикация сведений и статистических данных о закупках на Интернет-ресурсах (например, AusTender в Австралии, Compranet в Мексике, ФКС в США); б) портал с данными об использовании государственного бюджета в госзакупках (Портал прозрачности в Бразилии,); в) единая система госзакупок полного цикла от регистрации до контрольных операций и расчетов (Коперс в Южной Корее); г) практика телефонного опроса и видеоконференции при заключении контракта (Великобритания); д) мониторинг внешним агентством (Турция, Бразилия); е) утверждение кодекса этики (Канада) [37, с. 149].

При управлении процессом участия в госзакупках менеджеру следует принимать во внимание не только тенденции в сфере госзакупок, но и существующие проблемы, учет которых при принятии управленческих решений позволит минимизировать потери предприятия.

Основные проблемы института госзакупок. При определении подходов к управлению участием в госзакупках необходимо учитывать их основные проблемные аспекты. Среди наиболее острых проблем государственных закупок следует выделить *коррупцию*, для которой, по словам президента России В.В. Путина, госзакупки являются «настоящей «питательной зоной» [15]. Российскими исследователями отмечается, что для противодействия коррупционным схемам применяется преимущественно последующий контроль (проводимый после процедур определения победителя и подписания контракта), осуществляемый ФАС России и Счетной палатой [73, с. 97-98]. Среди наиболее распространенных «серых схем» можно выделить включение в техническое задание (далее – ТЗ) избыточных требований, определение нереальных сроков поставок, намеренное внесение ошибок в наименование закупки с целью усложнить ее поиск и т. д. [28, с. 56]. В то время как изучение непосредственно методов борьбы с коррупцией не является целью данной работы, следует принять повышенную коррупциогенность госзакупок как одну из его характеристик, которую предпринимателям следует принимать во внимание при разработке эффективных методов управления участием в госзакупках.

При этом, введенный в 2014 году в рамках ФКС общественный контроль не является адекватной мерой борьбы в условиях, когда суммы штрафов (около 20-30 тысяч рублей) не соотносятся со стоимостью многомиллионных закупок [29]. В работе сотрудников Волгоградской академии МВД России замечено, что процессуальные нормы, позволяющие общественным организациям оспаривать законность действий участников закупок, на практике не работают [18, с. 23].

Другим часто обсуждаемым проблемным вопросом является *несовершенство законодательной и юридической базы*. Состояние института нормирования государственных закупок (под которым подразумевается формирование требований к объектам закупок с учетом предельной цены или же нормативные затраты на обеспечение функций органов власти) в России находится под вопросом [30]. По мнению Д. И. Паниченко, нормирование госзакупок в настоящее время находится на стадии формирования и не работает эффективно ввиду сложности нормативного регулирования и ряда упущений при создании нормативной базы [81, с. 4].

На проблему частого внесения поправок в законодательную базу системы госзакупок обратил внимание П. И. Талеров [88, с. 347]. По его мнению, ФКС, созданная в рамках Федерального закона от 05.04.2013 № 44-ФЗ, «унаследовала» проблемы предыдущего законодательного акта 94-ФЗ в том, что постоянные изменения препятствуют эффективному

взаимодействию поставщиков и заказчиков. Кроме того, автор критично относится к действующей системе планирования, согласно которой поставщики имеют возможность заранее получить информацию о планируемых контрактах в планах-графиках (планах закупок) заказчиков, однако при этом произошло сокращение сроков подготовки и подачи заявок. С учетом имеющегося у заказчиков права вносить изменения в планы, возможность поставщиков оперативно реагировать на потенциальные заказы сократилась. Наконец, в работе Талерова подчеркнута необходимость распространения требований к профессиональной подготовке не только на заказчиков, но и на всех остальных участников контрактной системы.

Одной из проблем госзакупок долгосрочных объектов является недостаточная разработанность концепции контрактов жизненного цикла, которые в зарубежной практике широко распространены и признаны оптимальным способом проектирования, сооружения и эксплуатации инфраструктурных объектов в течение их срока жизненного цикла [61, с. 835].

На ряд юридических проблем для поставщиков в части типовых контрактов обратил внимание исследователь из Курского государственного университета А. Е. Нордстрем [78, с. 55-56], который указал на их жесткие ограничения, такие как требования к упаковке при поставке медицинских товаров, условия технической диагностики, ремонта и обслуживания автотранспортных средств, различие в ответственности заказчиков (которые при нарушении условий контракта уплачивают фиксированную сумму) и поставщиков (процент от цены контракта). В данном аспекте, по его мнению, нарушается принцип равенства сторон сделки.

Научным и бизнес сообществом обсуждается также **проблема некорректного определения стоимости (начальной цены) закупок и затрат**, ассоциируемых с госзакупками. В статье К. А. Белокрылова, автора из Южного федерального университета [31, с. 101], подчеркивается негативный характер эффекта «закручивания цены», когда в качестве начальной (максимальной) стоимости заказчики устанавливают стоимость уже состоявшихся аналогичных контрактов. Таким образом в процессе ценообразования исключается скидка на участие в аукционе, что приводит к снижению привлекательности заказа для потенциальных поставщиков и, соответственно, к несостоявшемуся конкурсу. Говоря о некорректно сформированной стоимости контракта, следует также отметить проблему сознательного занижения заказчиками поправочных коэффициентов, учитывающих уровень инфляции в стране для уменьшения собственных расходов [42, с. 25].

В статье чешских авторов *‘The key factors of transparency of the public procurement in the Czech Republic’* («Ключевые факторы прозрачности государственных закупок в Чешской Республике») [134, с. 380] встречается критика института госзакупок, связанная с проблемой корректного определения экономического эффекта от закупок в связи с трудоемким процессом определением объема затрат транзакционных издержек (организация и администрация

конкуренции, компенсация независимых экспертов, юридические издержки по составлению контрактов, издержки при повторных процедурах, судебные издержки и т.д.), которые зачастую не могут быть четко определены.

Следует отметить некоторые *специфичные при работе с госзакупками управленческие проблемы*. Особое внимание следует уделить значению таких «узких мест», как дублирование функций бухгалтерии и тендерного отдела в отношении финансовых вопросов (обеспечение заявки и участия, проверка контрагента и т. д.) [32, с. 25]. В работах зарубежных авторов можно встретить критику госзакупок как инструмента, неспособного обеспечить прозрачность процесса и экономию издержек [132, с. 52], и, с учетом специфики негибкой правовой конструкции и культуры госучреждений, создающего институциональные и стратегические барьеры, которые приводят к преждевременному разрушению партнерств [117, с. 25]. Например, в работе голландских авторов из Университета ERASMUS Роттердама E. H. Klijn и G. Teisman отмечается, что из-за различий в системах ценностей между поставщиками и заказчиками возникают проблемы при совместном принятии решений и разделении ответственности [131, с. 138]. На проблемы выстраивания и управления взаимоотношениями между бизнесом и государственными структурами указывают и ряд других авторов [115, с. 59]. Таким образом, типичными проблемами госзакупок являются проблемы нестабильности и неадекватного качества отношений сторон [145, с. 266-267], проистекающие из установившейся традиции пассивной реакции госучреждений на рыночные изменения, вместо проактивного поиска и установления отношений с бизнесом, ведущих к установлению тесного сотрудничества и доверия [141, с. 233].

Наконец, следует отметить *проблемы госзакупок, связанные с работой в электронной среде*. Директор проектов ЗАО «Сбербанк-АСТ» Б. М. Бижоев [36, с. 120] обращает внимание на необходимость осуществления дебюрократизации закупочных процедур за счет новых информационных технологий, переходу к интеллектуальной контрактной системе, основанной на технологии блокчейн и умных контрактов (smart contract). Кроме того, для организации управления участия в закупках актуальны системы ERP (вынесение процессов управления в единое приложение типа SAP), ERP II (интеграция внутренних процессов с внешней средой, особенно с контрагентами-участниками системы закупок), ERP III (экспансия системы управления на мобильные приложения для оперативного принятия решений и контроля) [44, с. 50].

Информационное обеспечение поставщиков госзакупок требует дальнейших доработок несмотря на введение Единой информационной системы в сфере закупок. Информация о проводимых закупщиках является разрозненной и требует от участников постоянного мониторинга нескольких источников, что обосновывает привлекательность дополнительного

программного обеспечения (далее – ПО), позволяющего осуществлять поиск по нескольким базам заказов.

Определение подходов к управлению участием в госзакупках в соответствии с **устоявшимися концепциями управления**. Участие в государственных закупках на первых этапах зачастую осуществляется непосредственно руководителем организации, однако в долгосрочной перспективе требуется назначение отдельной должности или целой команды для осуществления изучаемого процесса. Как отмечается в работах профессоров РЭУ им. Г.В. Плеханова М.Н. Кулапова [63, с. 44], Л.Ф. Никулина [77, с. 65], Г.Г. Руденко [86, с. 126], П.В. Журавлева [52, с. 65], А.И. Гретченко [43, с. 356], исключительную важность имеет обучение и специальная подготовка управленческого и высокопотенциального персонала, особенно в отношении формирования квалификации для работы в цифровой среде. Для того, чтобы штатная единица функционировала эффективно, необходимо придерживаться принципов демократизации управления, осуществлять постоянное обучение персонала [62, с. 86], применять методики управления талантами в рамках развития корпоративной культуры [111, с. 93]. Кроме того, следует учитывать необходимость однонаправленной постановки задач тендерного отдела и организационных целей [76, с. 83].

Очевидна необходимость сочетания персоналом нескольких областей знаний (юридические науки, IT-технологии, GR (Government Relationship, коммуникации с государственными органами) и т.д.) для успешного осуществления всех функций при управлении участием в закупках, и, в частности, для формирования инновационного потенциала предприятий, о чем упоминается в работе Л.П. Гончаренко [41, с. 9]. В статьях И.В. Денисова отмечается необходимость чередования последовательной и параллельной организации управленческих процессов и производства [49, с. 19] [50, с. 327]. Немаловажным также является соблюдение в процессе работы с государственным контрактом принципа преэмпции [64, с. 29] для обеспечения экономической безопасности предприятия. Следует отметить повышенную нагрузку на управляющих в связи с работой в среде повышенной коррупциогенности, на что обращает внимание А.В. Орлов [79, с. 21], а также из-за проблем «ручного управления» при необходимости оперативного принятия решений без возможности обращения к статистическим данным [57, с. 159].

Отдельный интерес для руководителя тендерного отдела (отдела по работе с госзакупками) представляет необходимость измерения эффективности отдельных процессов. По мнению В.В. Масленникова [70, с. 393], создаваемая на предприятии система управления должна позволять оценить любое предприятие, проводимое в компании, с точки зрения его воздействия на стоимость бизнеса. При этом внимание должно уделяться не только финансовым показателями, но и другим критериям [80, с. 49].

Участие предприятий в госзакупках можно считать одним из элементов архитектуры бренда компании, структура которого рассмотрена в работе В.В. Никишкина и других авторов [75, с. 5-6]. Именно поэтому, на предприятии поставщика следует разработать систему оценочных показателей и коэффициентов эффективности, включающих как ценовые, так и неценовые критерии оценки ресурсного потенциала организации [53, с. 405]. Для этого также следует определить место участия в госзакупках в стратегии предприятия и в цепочке формирования ценности [24, с. 15], в частности с учетом интеллектуальных технологий [89, с. 107].

В процессе участия коммерческой организации в госзакупках перед ее руководством неизбежно встает вопрос управления рисками, для разрешения которого целесообразно использовать адаптированную под процессы участия в госзакупках систему управления рисками [71, с. 273]. В рамках государственно-частного партнёрства, по мнению ряда авторов, наибольшее предпочтение следует отдавать распределению рисков между участниками [27, с. 119-120]. Следует упомянуть о роли положительного (возможности развития предпринимательского потенциала) и отрицательного (сдерживающего развитие) влияния окружающей среды [65, с. 207-209] и соответствующие проблемы адаптации [58, с. 25-26].

Для достижения максимальной отдачи от бизнес-процесса, его структура и исполнение должны максимально полно соответствовать целям организации. Для построения оптимального процесса необходимо выполнение ряда шагов, начиная с определения владельца процесса, и заканчивая постоянным управлением процессом [67, с. 54-58]. Для запуска системы управления по ключевым показателям эффективности предполагается проведение четырех этапов мероприятий: выделение набора показателей, определение нормативных значений, внедрение регулярного менеджмента, реализация ключевых показателей эффективности (key performance indicators, далее – KPI) во внутренней информационной системе с определением потенциальных типов риска [38, с. 47].

Основные результаты анализа российской и зарубежной литературы представлены ниже (Таблица 2). При этом важными представляются следующие выводы:

1. Госзакупки являются существенным элементом экономики развитых стран и одной из основных форм взаимодействия государственных и коммерческих структур. В России госзакупки показывают медленный положительный тренд роста общего объема суммы размещенных извещений, что позволяет сделать вывод о росте популярности госзакупок.

2. Среди ключевых тенденций развития института госзакупок следует выделить их переход в электронную среду, а также изменение общего характера взаимоотношений между государственными заказчиками и коммерческими поставщиками в связи с большей ориентацией на исполнение контракта в условиях лимитированных ресурсов, чем на построение крепких

партнерских отношений. Заказчики преимущественно ориентированы на снижение стоимости исполнения, что ведет к повышению интенсивности ценовой конкуренции среди поставщиков. Госзакупки становятся более централизованными, отмечается тенденция к привлечению профессиональных посредников. От руководства фирм-поставщиков на разных этапах работы с госзаказчиками требуется применения различных управленческих ролей.

3. Наиболее часто упоминаемые проблемы госзакупок – коррупция, несовершенство законодательной и юридической базы, некорректное определение заказчиками стоимости (начальной цены) закупок и затрат, трудности, связанные с работой в электронной среде, и другие.

Таким образом, перед менеджерами компаний-поставщиков стоит двойной вызов – им необходимо не только принимать во внимание тенденции развития и проблемы института госзакупок, но и интегрировать новые и устоявшиеся практики современного менеджмента в процесс управления участием в госзакупках.

Таблица 2 – Основные выводы об истории, тенденциях развития, проблемах управления и участия в госзакупках, влиянии устоявшихся концепций управления на работу предприятий с госзакупками в работах российских и зарубежных авторов

Направление исследования	В работах российских авторов	В работах зарубежных авторов
История, тенденции развития, особенности госзакупок	Значимость госзакупок в российской экономике растет, что отражено в положительной динамике показателя соотношения объема государственных закупок к ВВП России и других показателях. Современное развитие госзакупок в РФ происходило на протяжении четырех этапов, где текущий этап сопряжен с введением 44-ФЗ и Федеральной контрактной системы (ФКС). Имеются исторические упоминания о зарождении закупок для государственных нужд в XVII веке, тогда же были заложены некоторые основополагающие принципы их проведения.	Наибольший опыт в сфере госзакупок накоплен в США, был адаптирован в странах Евросоюза и в России. Отмечается глобальная тенденция к централизации закупок (сокращение децентрализованных систем, где каждая государственная организация осуществляет закупки для собственных нужд) с привлечением профессиональных государственных посредников или посреднических систем. Отмечается глобальная тенденция перехода от традиционных отношений, характеризующихся тесным сотрудничеством, к новому этапу закупок в условиях ограниченности ресурсов (бюджетных средств). Отмечается глобальная тенденция признания приоритета стоимости исполнения, а также склонности заказчиков к созданию большей конкуренции среди поставщиков Отмечается глобальная тенденция перехода госзакупок в электронную среду Возможна классификация типов сделок и поставщиков в зависимости от компетенции и ресурсов заказчика От менеджеров поставщиков требуется применение разных управленческих ролей на разных этапах работы с государственным предприятием
Проблемы участия и управления госзакупками	<u>Проблемы коррупции (в России):</u> -распространенность «серых схем»; - неэффективная работа общественного контроля.	
	<u>Проблемы несовершенства законодательной и юридической базы (в России):</u> - неэффективное нормирование госзакупок; - частое внесение поправок в законодательную базу; -недостаточная разработанность концепции контракта жизненного цикла; -равенство сторон сделки нарушается в типовых контрактах госзакупок (в пользу заказчика).	

Направление исследования	В работах российских авторов	В работах зарубежных авторов
Проблемы участия и управления госзакупками	<u>Проблемы некорректного определения стоимости (начальной цены) закупок и затрат:</u>	
	- эффект «закручивания цены» заказчиками снижает привлекательность закупок для поставщиков; - сознательное занижение заказчиками поправочных коэффициентов.	- сложность определения экономического эффекта от закупок в связи с трудностью определения транзакционных издержек.
	<u>Специфичные при работе с госзакупками управленческие проблемы:</u>	
	- риск дублирования (задвоения) функций тендерного отдела и других отделов (например, бухгалтерии).	- нестабильность отношений между сторонами при осуществлении госзакупок в связи с различием ценностей между коммерческими организациями и госучреждениями, в частности в связи с негибкой правовой конструкцией и традиционно пассивной реакцией на рыночные изменения последних.
	<u>Проблемы, связанные с работой в электронной среде (в России):</u> - необходима дебюрократизация закупочных процедур за счет новых информационных технологий, переходу к интеллектуальной контрактной системе; - использование системы ERP, ERP II, ERP III; - информация о госзакупках разрознена, что создает необходимость использования ПО, позволяющего осуществлять поиск по нескольким базам заказов электронных торговых площадок (далее – ЭТП).	
Влияние устоявшихся концепций управления	- Повышенное внимание следует уделять обучению и подготовке персонала, работающего с госзакупками; - соблюдение принципов демократизации управления; - измерение эффективности отдельных процессов при управлении участием в госзакупках; - использование адаптированной под специфику процесса системы управления рисками; - использование ключевых показателей результативности.	

Источник: разработано автором

1.2 Алгоритм работы компаний-поставщиков с государственными закупками

Фундаментальной задачей менеджмента в контрактных отношениях является управление транзакционными издержками экономических агентов, что предполагает наличие эффективной системы риск-менеджмента и принятия управленческих решений. Определение подходов к эффективному управлению участием в госзакупках невозможно без четкого понимания содержания, структуры и особенностей взаимоотношений заказчиков и поставщиков госзакупок, последовательности их действий. Таким образом, исследование возможных способов принятия участия в госзакупках, их преимуществ и недостатков необходимо для целей настоящего исследования.

Рассмотрим описание алгоритмов взаимодействия в рамках госзакупок в нормативно-правовых актах. Сфера размещения госзакупок регулируется четырьмя основными федеральными законами, перечисленными ниже:

- Федеральный закон № 44-ФЗ от 05.04.2013 «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» [1];
- Федеральный закон от 06.04.2011 № 63-ФЗ «Об электронной подписи» [2];
- Федеральный закон от 26.07.2006 № 135-ФЗ «О защите конкуренции» [3];
- Федеральный закон от 18.07.2011 № 223-ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц» [4].

Дополнительно следует отметить распоряжение № 824-р от 28.04.2018, в котором регламентировано использование Единого агрегатора торговли для закупок малого объема без проведения конкурсных процедур [7]. Использование агрегатора обязательно для государственных организаций с 01.11.2018. Следует упомянуть распоряжение № 242-РП от 16.05.2014, используемое для определения начальных цен контракта для обеспечения нужд в пределах города Москвы [6].

Вышеперечисленные документы определяют способы участия коммерческих организаций в государственных закупках, которые условно можно разделить на две группы: прямое участие (в роли единственного поставщика, в роли поставщика в рамках 44-ФЗ, в роли поставщика в рамках 223-ФЗ) и опосредованное участие (в качестве субподрядчика, в частности как объект малого бизнеса или НКО, а также через покупку исполнения у победителей конкурса). Также, следует выделить конкурентные способы участия – участие в рамках 44-ФЗ и 223-ФЗ. Каждый способ имеет ограничения и требования к поставщикам и определенные риски, которые рассмотрены ниже. В общем виде модель взаимодействия коммерческих организаций с госучреждениями представлена ниже [92, с. 141] (Рисунок 1).

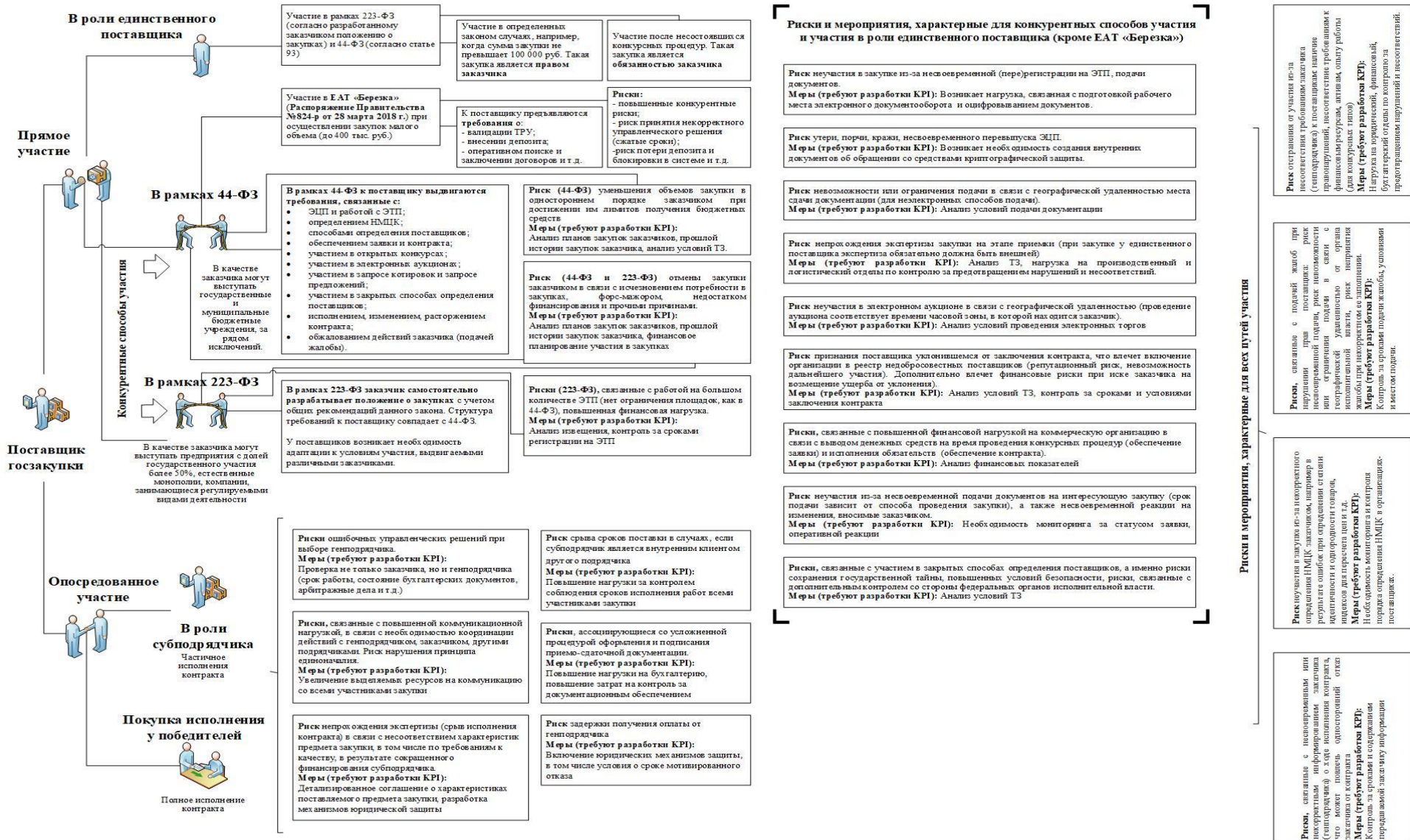


Рисунок 1 – Модель взаимодействия коммерческих организаций с госучреждениями при исполнении госзакупок.

Источник: разработано автором

Рассмотрим каждый из элементов модели. Основным документом в сфере госзакупок, детально раскрывающим большинство аспектов работы с госзаказчиками, является Федеральный закон 44-ФЗ от 05.04.2013 «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд», поэтому начнем описание модели именно с этого способа участия.

В рамках участия по 44-ФЗ поставщик взаимодействует с определенной законом группой заказчиков, а именно с государственными и муниципальными заказчиками, а также с бюджетными учреждениями, осуществляющими закупки, и другими видами структур, полностью принадлежащими государству. В статье 24 данного Федерального закона приведена классификация способов определения поставщика, которая определяет его алгоритм работы (Рисунок 2).



Рисунок 2. Способы определения поставщиков согласно 44-ФЗ.

Источник: разработано автором

Законом предусмотрено ограничение государственных организаций, которые могут выступать в качестве заказчиков. К поставщикам же ограничений к организационно-правовой форме нет, любое юридическое и даже физическое лицо (за некоторыми ограничениями типа

оффшорных организаций) может выступать поставщиком госзакупок в рамках 44-ФЗ. Статьей 5 федерального закона предписаны требования, связанные с работой с ключами электронно-цифровой подписи. Следовательно, возникают риски, связанные с утерей, порчей, кражей, несвоевременным перевыпуском ключей электронной цифровой подписи (далее – ЭЦП).

В связи с возможностью предварительного планирования участия в конкретных закупках, определенной в статьях с 16 по 21, возникают классические риски, связанные с функцией планирования, и создается возможность подготовки к участию.

Другая категория рисков возникает в процессе определения заказчиком начальной максимальной цены контракта (далее – НМЦК), что приводит к необходимости проведения поставщиком мероприятий по мониторингу цен.

Различные способы участия характеризуются специфичными рисками, например, для способов, где определяющим фактором является цена (электронные аукционы), создается повышенный риск проигрыша конкурентам со стратегией экономии издержек и демпингующим предприятиям. При участии в способах с учетом неконкурентных факторов при отборе, возникает риск проигрыша конкурентам по квалификационным требованиям, требованиям по качеству и из-за прочих неценовых факторов. Закрытые способы участия, конкуренция в которых ограничена, имеют свои недостатки – возникают риски, связанные с повышенным контролем со стороны федеральных органов исполнительной власти, а также риски, связанные с требованием о сохранении государственной тайны или соблюдении повышенных требований к условиям безопасности. Это требует от поставщика определенных ответных мер, например, проведения мероприятий, по оценке условий технического задания.

Ряд положений закона создает условия, ведущие к дополнительной финансовой нагрузке на поставщика, например, требования к обеспечению заявки и исполнения контракта, издержки на судебные разбирательства и прочие. Особенно следует отметить предусмотренное законом право заказчика в одностороннем порядке внести изменения существенных условий контракта в случае, если заказчиком достигнут лимит получения бюджетных средств [8].

Более подробная характеристика работы коммерческой организации в рамках 44-ФЗ представлена в табличном формате ниже (Таблица 3).

Следующим элементом модели взаимодействия коммерческих организаций с госучреждениями в рамках госзакупок является участие в госзакупках в рамках 223-ФЗ. Федеральный закон № 223-ФЗ представляет собой менее подробный, по сравнению с Федеральным законом № 44-ФЗ, документ. В качестве заказчиков могут выступать организации с долей государственного участия свыше 50 %, их дочерние организации и другие типы учреждений, предусмотренные 1 статьей данного закона.

Таблица 3 – Характеристика работы коммерческой организации-поставщика с государственными заказчиками в рамках 44-ФЗ с перспективы рисков и требуемых мер

Наименование характеристики	Номер статьи в документе	Возникающие риски	Предполагаемые управленческие меры по контролю рисков	Примечания
Требования и риски, связанные с ЭЦП	Статья 5	Риски, связанные с утерей, порчей, кражей, несвоевременным перевыпуском ключей ЭЦП, несвоевременным выполнением задач по подготовке рабочего места и оцифровывания документов	Создание внутренних документов об обращении со средствами криптографической защиты. Подготовка рабочего места, своевременное оцифровывание документов	Для работы в системе электронного документооборота поставщику необходимо иметь ключ усиленной электронной цифровой подписи, выпущенный удостоверяющим центром.
Планирование закупок	Статьи с 16 по 21	Классические риски, выделяемые в теории менеджмента по отношению к функции планирования: а) риск возникновения ложного чувства уверенности (возможна отмена события), б) риск снижения способности к адаптации, в) риск использования в планах нерелевантной информации.	Мероприятий по преждевременной подготовке к участию в конкретных закупках.	Статьи определяют обязанности заказчиков по составлению и публикации в открытом доступе планов закупок и планов-графиков.

Наименование характеристики	Номер статьи в документе	Возникающие риски	Предполагаемые управленческие меры по контролю рисков	Примечания
Требования и риски, связанные с определением НМЦК	Статья 22	Риски, связанные с некорректным определением НМЦК заказчиком (например, в результате ошибок при определении степени идентичности и однородности товаров, индексов для пересчета цен, из-за неверных сведений, предоставленных потенциальными поставщиками и т.д.)	Мероприятия по мониторингу и контролю порядка определения НМЦК в организациях-поставщиках	Метод сопоставимых рыночных цен является приоритетным для контрактов, заключаемых с единственным поставщиком.
Требования и риски, связанные со способами определения поставщиков	Статья 24, статьи с 27 по 30	Риск проигрыша конкурентам со стратегией экономии издержек, предприятиями, имеющими преимущества, а также в случаях демпинга цен.	Мероприятия по оценке конкурентной среды	Статьями с 27 по 30 определяется список организаций (субъекты МП, социально-ориентированные НКО, организации-инвалиды, предприятия уголовно-исполнительной системы), которым выделяются преимущества.
Риски, связанные с выдвигаемыми к участникам закупки требованиями	Статьи 31, 95	Риск отстранения от участия в закупке Риск одностороннего отказа заказчика от контракта	Увеличение нагрузки на юридический, финансовый, бухгалтерский отделы по контролю за предотвращением правонарушений. Увеличение нагрузки по контролю за ходом исполнения контракта.	Наличие у коммерческой организации административных и иных правонарушений (в т.ч. у вовлеченных в управление организацией физических лиц), недоимок, штрафов, пенни по налогам создает риск отстранения от участия в закупке. Для всех конкурсных типов определения поставщиков выдвигаются требования к финансовым ресурсам, активам, опыту работы и т. д. Заказчик имеет право одностороннего отказа в ряде случаев.

Наименование характеристики	Номер статьи в документе	Возникающие риски	Предполагаемые управленческие меры по контролю рисков	Примечания
Требования и риски, связанные с обеспечением заявки и контракта	Статьи 44, 45	Риски, связанные с повышенной финансовой нагрузкой. Риски отстранения от участия в связи с несвоевременным зачислением денежных средств в качестве обеспечения заявки (пункт 5 статьи 44).	Мероприятия по оценке финансовой целесообразности участия	Поставщик обязан обеспечить заявку согласно статье 44 (в электронных аукционах только через внесение денежных средств). Поставщик обязан внести обеспечение контракта в размере от 5 до 30% в большинстве случаев. В случае внесения обеспечения через банковскую гарантию список банков ограничен и приведен на сайте Министерства Финансов [14].
Требования и риски, связанные с участием в открытых конкурсах	Статьи 49, 51, 54	Риск неучастия из-за несвоевременной реакции на изменения в документации Риск неучастия и включения в реестр недобросовестных поставщиков (далее – РНП) при несвоевременном подписании контракта в случае победы Финансовые риски, возникающие при обращении заказчика в суд с иском о возмещении убытков	Мероприятия по мониторингу статуса заявки	Согласно статье 49 (пункт 4) минимальный срок внесения заказчиком изменений в извещение – не позднее чем за пять дней до даты окончания срока подачи заявок. Статья 54 содержит требование об обязанности поставщика в течение 10 дней после определения его победителем подписать контракт Заказчик имеет право обратиться в суд с иском о возмещении убытков, причиненных уклонением

Наименование характеристики	Номер статьи в документе	Возникающие риски	Предполагаемые управленческие меры по контролю рисков	Примечания
Требования и риски, связанные с участием в электронных аукционах	Статьи 59, 61, 63, 68, 70	Риск неучастия в интересующей закупке в связи с несвоевременной аккредитацией или переаккредитацией Риск неучастия из-за несвоевременной реакции подачи запроса о разъяснении Риск неучастия в связи с географической удаленностью.	Оперативная работа поставщика для своевременной подачи заявки и при необходимости подачи запроса о разъяснении Мероприятия по оценке условий технического задания (ТЗ)	Аккредитация на государственных площадках ЭТП [10, 11] занимает не более пяти рабочих дней. (согласно пунктам 9, 14 и 15 статьи 61 аккредитация действительна сроком на 3 года, и за 3 месяца до истечения срока подача заявок не может быть осуществлена). Согласно статье 61 минимально установленные сроки подачи заявок – семь дней при сумме заявки до трех миллионов рублей и пятнадцать дней при сумме, большей трех миллионов рублей. Согласно статье 65 подать запрос о разъяснении можно не позже, чем за три дня до окончания срока приема заявок. Проведение аукциона соответствует времени часовой зоны, в которой находится заказчик.
Требования и риски, связанные с участием в запросе котировок и запросе предложений	Статьи 72, 74, 78, 83, 83.1	Риск неучастия из-за несвоевременной подачи заявки и реакции на изменения в документации Риск неучастия и включения в реестр недобросовестных поставщиков при несвоевременном подписании контракта в случае победы Риск неучастия из-за несоответствия неценовым требованиями	Оперативная работа поставщика для своевременной подачи заявки и при необходимости подачи запроса о разъяснении	При проведении участия в виде запроса котировок, выигрывает поставщик с наименьшей ценой. При небольших закупках до 250 000 руб. срок подачи заявки возможно установить в срок до четырех рабочих дней. Изменения допускаются не позднее чем за два дня до окончания срока подачи. Победитель обязан предоставить подписанный проект контракт и выписку из ЕГРЮЛ, выданную не ранее чем за 6 месяцев, иначе поставщик будет считаться уклонившимся. Проведение запроса предложений возможно лишь в ограниченном числе случаев.

Наименование характеристики	Номер статьи в документе	Возникающие риски	Предполагаемые управленческие меры по контролю рисков	Примечания
Требования и риски, связанные с участием в закрытых способах определения поставщиков	Статьи 84, 85	Риски, связанные с повышенным контролем со стороны федеральных органов исполнительной власти; Риски, связанные с требованием о сохранении государственной тайны или соблюдении повышенных условий безопасности	Мероприятия по оценке условий технического задания (ТЗ)	Закрытые способы применяются в ограниченном числе случаев, когда создается требование о сохранении государственной тайны или когда характер работ предполагает повышенные условия безопасности. Приглашение к участию направляется ограниченному кругу поставщиков. За всеми участниками закрытых процедур устанавливается дополнительный контроль со стороны федеральных органов исполнительной власти. Не допускается публикация результатов закупок в открытом доступе. Процедура может проводиться в строго письменной форме
Требования и риски, связанные с участием в качестве единственного поставщика	Статья 93	Специфических рисков для участия в качестве единственного поставщика не создается, но налагаются другие риски, описанные выше		Применяется в ограниченном числе случаев (более 40 оснований), а также когда сумма закупки не превышает 100 000 руб., а также после несостоявшихся конкурсных процедур. В последнем случае заключение контракта с единственным поставщиком является обязанностью заказчика, в иных случаях – его правом.

Наименование характеристики	Номер статьи в документе	Возникающие риски	Предполагаемые управленческие меры по контролю рисков	Примечания
Требования и риски, связанные с исполнением, изменением, расторжением контракта	Статьи 94, 95, 96	Риск непредоставления информации (несвоевременная передача, некорректное содержание). Риск срыва исполнения в связи с непрохождением экспертизы. Риск изменения условий контракта в неблагоприятную для поставщика сторону Риск срыва поставки в результате одностороннего отказа заказчика, если предмет закупки не соответствует ТЗ	Своевременное информирования заказчика о ходе исполнения контракта, в т. ч. о любых возникающих трудностях. Мероприятия по подготовке и контролю за ходом прохождения экспертизы закупки Мероприятия по устранению нарушений (в течение 10 дней) и компенсации затрат на проведение экспертизы (является обязательным требованием).	Исполнение контракта включает в себя три этапа: приемка (включая экспертизу), оплата, взаимодействие при нарушении одной из сторон условий контракта. При осуществлении закупки у единственного поставщика, экспертиза обязательно должна быть внешней. Предусматривается возможность изменения существенных условий контракта в случае, если заказчиком достигнут лимит получения бюджетных средств (статья 95) [8].
Требования и риски, связанные с мониторингом, аудитом и контролем в сфере закупок	Статьи 97, 98	Риски для поставщиков в связи с мониторингом и аудитом заказчиков отсутствуют.	Поставщикам рекомендуется периодическое ознакомление с результатами мониторинга, аудита, контроля.	Осуществление мониторинга и аудита закупок возлагается на органы исполнительной власти по регулированию контрактной системы, Счетной палатой, контрольно-счетными органами субъектов РФ и т. д.

Наименование характеристики	Номер статьи в документе	Возникающие риски	Предполагаемые управленческие меры по контролю рисков	Примечания
Требования и риски, связанные с обжалованием действий заказчика (подачей жалобы)	Статьи 105, 106	Участники процесса электронного документооборота, особенно операторы ЭТП, создают риск разглашения информации. Риск невозможности или ограничения подачи жалобы в связи с географической удаленностью от органа исполнительной власти. Риск непринятия жалобы при некорректном ее заполнении. Риск увеличения сроков заключения контракта в случае подачи жалобы сторонними организациями и другими участниками закупки.	Мероприятия по контролю за сохранением другими участниками процесса конфиденциальности информации поставщика. На поставщика возлагается требование к оперативному участию и контролю при необходимости подачи жалобы на заказчика.	В случае нарушения прав поставщика он имеет право подать жалобу на заказчика федеральный орган или орган субъекта исполнительной власти и т.д., однако это следует делать в строго обозначенные сроки: - жалобы на положения извещения и документации принимаются в течение срока подачи заявок; - жалобы на действия/бездействия заказчика, в т.ч. при определении победителя - не позднее чем через десять дней после размещения в ЕИС документа о результатах рассмотрения заявок, или с даты подписания протокола для закрытых способов. Вне данных сроков обжалование возможно лишь в судебном порядке. В случае обжалования действий оператора электронной площадки срок составляет 30 дней с момента совершения обжалуемых действий. Подача жалобы возможна только в письменной форме В процессе рассмотрения жалобы контрольный орган вправе приостановить определение поставщика.

Источник: разработано автором

Основной характеристикой 223-ФЗ является то, что заказчикам предоставляется свобода действий в разработке собственного положения о закупках, где будут включены требования к поставщикам. Таким образом поставщик, выбравший такой способ участия, будет вынужден адаптироваться к более гибким, меняющимся условиям, которые различные заказчики устанавливают в своих положениях о закупках.

Требование к размещению заказчиками планов своих будущих закупок регламентируется в 223-ФЗ также, как и в 44-ФЗ. Это создает для поставщиков те же риски и преимущества, о которых было упомянуто выше. Аналогичны риски и мероприятия, связанные с работой в электронной среде, за одним исключением – у заказчиков, работающих в рамках 223-ФЗ нет ограничений в партнерстве с различными коммерческими ЭТП, что для поставщика означает необходимость в адаптации к отличающимся условиям работы на различных площадках (тарифы, интерфейс, режим работы службы поддержки и т.д.).

Можно выделить еще одно отличие двух законодательных актов в части определения порядка подачи поставщиками жалоб – в рамках 223-ФЗ правила определяются заказчиками в разработанными ими положениями о закупках, что потенциально может усложнить поставщикам эту процедуру.

Большинство остальных возникающих рисков и мероприятий аналогично 44-ФЗ. Более подробная характеристика работы коммерческой организации в рамках 223-ФЗ с точки зрения ограничений, требований, рисков, а также мероприятий по их устранению, представлена в табличном формате ниже (Таблица 4).

Следует принимать во внимание большую гибкость работы с заказчиками в рамках 223-ФЗ в связи с самостоятельной разработкой ими положений. Аналогичные 44-ФЗ требования и риски в 223-ФЗ существуют по отношению к:

- работе с ЭЦП и ЭТП;
- определению заказчиком НМЦК;
- участию в закрытых способах проведения закупок;
- участию в качестве единственного поставщика;
- включению в реестр недобросовестных поставщиков в случае уклонения или существенных нарушений при исполнении договора.

Таблица 4 – Характеристика работы коммерческой организации-поставщика с государственными заказчиками в рамках 223-ФЗ с перспективой рисков и требуемых мер

Наименование характеристики	Номер статьи в документе	Возникающие риски	Предполагаемые управленческие меры по контролю рисков	Примечания
Содержание положения о закупке	Статья 2	Риски, связанные с адаптацией к различающимся условиям, устанавливаемым заказчиками в своих положениях о закупках	По сравнению с ФЗ-44 для поставщика создается повышенная нагрузка по мониторингу за содержанием положений о закупках всех организаций заказчиков, в закупках которых предполагается участвовать.	Статьей 2 описывается ряд требований к содержанию типового положения о закупках, разработкой которого занимается заказчик. Поставщику рекомендуется ознакомиться с содержанием положений конкретных поставщиков, а также реагировать на изменения, которые реализуются в срок 15 дней с момента размещения документа в ЕИС.
Планирование закупок	Статья 4	Классические риски, выделяемые в теории менеджмента по отношению к функции планирования: а) риск возникновения ложного чувства уверенности (возможна отмена события), б) риск снижения способности к адаптации, в) риск использования в планах нерелевантной информации.	Мероприятия по преждевременной подготовке к участию в конкретных закупках.	Согласно статье 4, Заказчики обязаны размещать планы закупок в ЕИС сроком не менее, чем на один год. В случае закупок инновационной или высокотехнологичной продукции, лекарственных средств срок составляет от 5 до 7 лет. Заказчик размещает сведения в реестре договоров, заключенных ранее (аналогично 44-ФЗ). Это создает для поставщика дополнительные возможности при принятии решения о будущем участии в закупках, снижая риск выбора поставщиком неоптимальной закупки.

Наименование характеристики	Номер статьи в документе	Возникающие риски	Предполагаемые управленческие меры по контролю рисков	Примечания
Требования и риски поставщика при работе с ЭТП	Статья 3.3	Более высокие по сравнению с 44-ФЗ расходы и риски, связанные с работой на большом количестве ЭТП	Мероприятия по адаптации к различающимся условиям работы ЭТП – интерфейс, тарифы, служба поддержки и т. д.	В то время как 44-ФЗ регламентирует работу сторон на строго определенных ЭТП, 223-ФЗ такого ограничения не содержит. У поставщика
Требования и риски поставщика на этапе осуществления конкурентной закупки	Статья 3	Риск принятия некорректного решения об участии в закупке из-за недостаточности информации в случае несвоевременной отправки запроса. Риск участия в неоптимальной для поставщика закупке, или риск срыва участия (при отмене заказчиком закупки). Риск финансовых потерь при отказе от участия.	Оперативная работа поставщика для своевременной подачи заявки и требований о разъяснении информации Мероприятия по оценке условий технического задания (ТЗ) Мероприятия по коррекции финансовых потерь от сорванных закупок (резервы и т.д.)	Существуют временные ограничения подачи запроса о даче разъяснений положений извещений – не позднее чем за три рабочих дня до окончания срока подачи заявок. Заказчик имеет право отменить закупку по одному или более лотам. Аналогично ФЗ-44, устанавливаются сроки заключения договора – от 10 до 20 дней с даты размещения в ЕИС итогового протокола. В случае уклонения поставщика от участия, заказчик имеет право не возвращать обеспечение заявки.
Требования и риски, связанные с обжалованием действий заказчика	Статья 3	Риск невозможности, ограничения подачи жалобы в связи со сроками подачи, установленными в положении заказчиков. Риск непринятия жалобы при некорректном ее заполнении.	Мероприятия по подготовке, оформлению и подаче жалобы на неправомерные действия заказчика в случае их возникновения.	В отличие от ФЗ-44 обжалование действий заказчика возможно либо в судебном порядке или через обращение в антимонопольный орган при нарушении заказчиком Федерального закона № 135-ФЗ «О защите конкуренции».

Источник: разработано автором

Относительно новым способом участия стала запущенная в работу в 2018 году система Единого агрегатора торговли «Березка», законодательной основой которой является Распоряжение правительства № 824-р от 28.03.2018, а условия работы описаны в Регламенте функционирования Единого агрегатора торговли [17]. ЕАТ была создана как платформа для осуществления закупок малого объема (до 400 тыс. рублей) в формате электронного магазина со значительно упрощенными процедурами. К поставщикам ограничений к организационно-правовой форме нет, а заказчиками могут выступать те организации, на которых распространяется действие двух выше рассмотренных законов.

В связи с тем, что рассматриваемая платформа работает по принципу электронного магазина, от поставщика требуется размещение продаваемых им товар, работ и услуг (ТРУ) в каталоге платформы. Возникает специфичный для данного способа риск непрохождения ТРУ валидации и последующего срыва закупки, в связи с чем у поставщика возникает необходимость осуществления организации и контроля за процессом размещения предметов закупки в каталог.

Еще одной особенностью платформы является ее короткий период закупочной сессии длительностью в 2 или 24 часа. В то время как столько оперативный характер обоснован назначением ЕАТ (ориентация на быстрые, процедурно простые закупки малых объемов), на поставщика такой характер работы накладывает обязательства по оперативному, практически непрерывному мониторингу потенциальных лотов.

Автоматическое оповещение конкурентов о проводимой закупке создает условия для потенциально жестокой конкурентной борьбы, выиграть которую можно лишь обладая конкурентным преимуществом по цене.

Как и в рассмотренных выше способах участия, предусмотрены санкции в случае уклонения от подписания, в связи с чем необходимо вести контроль за своевременным документарным заключением сделки.

Более подробная характеристика работы коммерческой организации в системе ЕАТ «Березка», составленная на основе Регламента функционирования ЕАТ, представлена в табличном виде ниже (Таблица 5).

Таблица 5 – Характеристика работы коммерческой организации-поставщика с государственными заказчиками в системе ЕАТ «Березка» с перспективы рисков и требуемых мер

Наименование характеристики	Номер главы в документе	Возникающие риски	Предполагаемые управленческие меры по контролю рисков	Номер главы в документе, содержание и примечания
Ограничения заказчика	Глава 1	Риски не возникают		Запрещено использование ЕАТ при осуществлении закупок, содержащих государственную тайну
Ограничения предмета закупок	Глава 6	Риск срыва участия в закупки из-за непрохождения процедуры валидации предмета закупки в ТРУ ЕАТ	Возникает нагрузка, связанная с валидацией и добавлением позиций поставщика в Классификатор и Каталог ТРУ ЕАТ.	ЕАТ ориентирован на осуществление закупок малого объема суммой до 400 000 рублей. Поставщикам надлежать провести процедуру валидации продукции (работ, услуг) перед участием.
Планирование закупок и длительность закупочной сессии	Глава 7	Риск принятия некорректного решения в связи с узкими временными рамками	Возрастают требования к скорости принятия управленческих решений	В связи с характером проводимых на ЕАТ закупок, поставщик имеет ограниченные возможности к планированию участия в закупках, т. к. необходимо в срок от 2 или 24 часов с момента начала закупочной сессии подавать заявки на интересующие позиции.
Требования и риски, связанные с конкуренцией	Глава 1	Риски конкуренции усилены из-за автоматического оповещения	Обеспечение конкурентных преимуществ по цене	В связи с тем, что при формировании заявления на закупку, предложение на участие направляется поставщикам, предлагающим на ЕАТ идентичные продукты, возрастают конкурентные риски.
Требования и риски, связанные с заключением контракта	Глава 15	Риск потери денежных средств и блокировки доступа в случае уклонения от подписания	Контроль за процедурой подписания контракта в случае выигрыша	В случае победы, поставщику надлежит подписать договор или отправить протокол разногласий в течение 1 рабочего дня. При уклонении от подписания поставщик теряет денежные средства, заблокированные на обеспечительном депозите. В случае троекратного уклонения от подписания, поставщику временно блокируется доступ к системе.

Источник: разработано автором

Рассмотренные выше способы участия являются прямыми, в рамках которых предполагается непосредственный контакт между поставщиком и заказчиком. Альтернативой выступают опосредованные способы участия, в которой поставщик взаимодействует преимущественно с генподрядчиком, а не заказчиком, осуществляя часть работ или полностью выполняя работу в случае покупки полного исполнения у победителей.

Говоря о данном элементе модели взаимодействия, следует отметить, что законами 44-ФЗ и 223-ФЗ предусмотрены квоты для представителей малого и среднего бизнеса, исполняя которые заказчики вправе привлекать МСП опосредованно, через субподряд. Таким образом, у такой категории поставщиков имеются преимущества, о которых руководству малых и средних организаций следует помнить.

Для поставщиков опосредованное участие имеет ряд неоспоримых преимуществ, фактически снимая управленческую нагрузку и организационную работу в отношении процедур, связанных с подготовкой конкурсной заявки и участия в отборочных процедурах. Однако по сравнению с рассмотренными выше прямыми способами участия возникают и дополнительные риски, и требования, а именно необходимость двойной проверки потенциальных контрагентов – и заказчика, и генподрядчика. У субподрядчика возникает реальный риск нарушения принципа единоначалия управления (конфликтующие указания от генподрядчика и заказчика), снижается управляемость коммуникационных каналов (особенно в случае, когда к работе привлечены другие подрядчики), усложняются процедуры документального оформления на всех этапах исполнения контракта.

Более подробно требования и риски, возникающие при опосредованных способах участия, рассмотрены ниже (Таблица 6).

Дополнительно следует отметить документ «Методическое пособие для предпринимателей, участвующих в государственных и муниципальных закупках» [12]. В пособии представлены рекомендации потенциальным поставщикам на этапах от принятия решения об участии до непосредственно подписания государственного контракта, а также советы по обеспечению защиты прав и законных интересов участников размещения заказов. Процесс участия предпринимателя в закупке согласно данного документа схематично представлен ниже (Рисунок 3) [68, с. 93].

Таблица 6 – Характеристика работы коммерческой организации-поставщика при опосредованных способах участия (взаимодействие с генподрядчиком)

Наименование характеристики	Возникающие риски	Предполагаемые управленческие меры по контролю рисков	Примечание
Требования к участию подрядчиков	Риски не возникают. У представителей малого и среднего бизнеса есть возможность быть привлеченными в качестве субподрядчиков		Определенный процент закупок в рамках 44-ФЗ и 223-ФЗ заказчиком необходимо осуществлять у средних и малых предприятий (СМП) и социально-ориентированных некоммерческих организаций (СОНКО). Заказчик обязан ограничить объем субподряда при строительных работах, что отражено в Постановлении Правительства РФ №570 от 15.05.2017 г [9] – не менее 25% работ должно быть выполнено непосредственно генподрядчиком.
Требования и риски на этапе поиска и заключения контракта с генподрядчиком	Риски ошибочных управленческих решений при выборе генподрядчика	Возникает нагрузка, связанная с проверкой не только заказчика, но и генподрядчика – срок его работы, состояние бухгалтерских документов, арбитражные дела и т.д.	Перед тем, как принят опосредованное участие в госзакупках, поставщику следует проанализировать не только заказчика, но и генподрядчика
Требования и риски на этапе выполнения работ	Риск нарушения принципа единоначалия управления Риск непрохождения экспертизы (срыв контракта)	Возникает повышенная коммуникационная нагрузка в связи с необходимостью координации действий с генподрядчиком и заказчиком, а также другими подрядчиками.	Непрохождение экспертизы возможно из-за несоответствия характеристик предмета закупки, в т.ч. по требованиям к качеству, в результате сокращенного финансирования субподрядчика (из-за удержания части средств генподрядчиком), а также из-за срыва сроков поставки в случаях, если один субподрядчик является внутренним клиентом другого субподрядчика
Требования и риски на этапе отгрузки предмета закупки	Риск задержки получения оплаты от генподрядчика	Возникает повышенная коммуникационная нагрузка на этапе отгрузки предмета госзакупки	Усложненная процедура оформления и подписания приемо-сдаточной документации

Источник: разработано автором



Рисунок 3 – Алгоритм работы с государственными закупками на этапах от анализа заявки до подписания контракта

Источник: разработано автором

Пособием предусматривается аналитический этап перед началом подготовки документов для подачи заявки, состоящий из анализа не только самой заявки, но и внутренний анализ компании-поставщика для определения степени готовности к участию и выполнения конкретной государственной закупки. В случае положительного решения о целесообразности участия начинается процесс подготовки документов заявки, в который могут быть вовлечены такие отделы как сметный, юридический, бухгалтерия, технический (производство) и другие – в зависимости от структуры организации-поставщика, частоты участия в госзакупках. Некоторые организации данный этап (наряду с предшествующим ему аналитическим) выносят на аутсорсинг.

Структура этапа подготовки и подачи заявки зависит от конкурентного способа определения поставщика, установленного в рамках конкретного тендера. Согласно официальному сайту Единой информационной системы в сфере закупок самым популярным способом определения поставщика является электронный аукцион. В связи с этим актуальным является рассмотрение этапов работы с электронно-торговыми площадками, в частности процесс участия в электронном аукционе.

В статье А.Ю. Юрина [112, с. 29] работа с ЭТП разделяется на два типа – работу с открытой (общедоступной) частью, которая не требует регистрации, и работу с закрытой частью (личным кабинетом), для которой требуется прохождение процедур аутентификации и регистрации. Автор отмечает, что важным требованием как для поставщиков, так и для заказчиков является обеспечение бесперебойного доступа и технического обеспечения работы с ЭТП. Ниже приведена схема работы организаций-поставщиков с ЭТП (Рисунок 4).



Рисунок 4 – Схема работы организаций-поставщиков госзакупок с ЭТП.

Источник: разработано автором

Для работы с открытой частью поставщику требуется лишь доступ к сети Интернет. Поставщик имеет возможность осуществлять поиск подходящих для него закупок через а) официальный сайт единой информационной системы zakupki.gov.ru, б) сайт конкретной ЭТП, в) через специализированное ПО (агрегатор информации с ЭТП). В рамках открытого доступа можно также следить за изменениями в документации закупок и в некоторых случаях за ходом проведения электронных аукционов и ценового предложения в заявках других поставщиков. Работа с закрытой частью требует не только доступ к Интернету, но и ЭЦП и программу-криптопровайдер, и включает в себя участие в процедурах аккредитации на ЭТП и непосредственную подачу заявки.

1.3 Содержание и принципы работы системы управления участием в госзакупках организаций-поставщиков

В коммерческих организациях, которые участвуют в госзакупках в качестве поставщика, существует набор задач, разрешение которых является управленческой задачей, а соответственно можно сделать вывод о существовании управленческой системы, связанной с участием в госзакупках.

На наш взгляд, задачей организации-поставщика является построение максимально эффективной системы управления с целью сокращения издержек, и увеличении вероятности выигрыша. Представляется возможным применение системного подхода к процессу участия поставщика в госзакупках [94]. В рамках данного подхода нами определена система управления участием в госзакупках (здесь и далее – СУУГ), определение и основные характеристики которой рассмотрены ниже.

Система управления участием в госзакупках (СУУГ) – это система управления, существующая в организациях, которые принимают участие в госзакупках в качестве поставщиков. Управленческая природа данной системы объясняется характером разрешаемых задач – принятие управленческих решений о целесообразности участия в конкретной закупке, организация процесса подготовки заявки и участия в закупке, управлением коммуникациями с заказчиком и другие задачи.

Таким образом, СУУГ включает в себя управленческие функции планирования, организации и контроля реализации мероприятий по участию в торгах с целью заключения контрактов на поставку товаров, работ, услуг согласно требованиям, определенным в конкурсной документации на основании соответствующих федеральных законов.

Субъектом управления СУУГ выступает лицо или группа лиц, ответственных за участие организации в государственных торгах (для малого бизнеса эта роль характерна для владельца или главного управляющего).

Объектом управления СУУГ являются процессы по подготовке и участию в госзакупках.

Эффективность СУУГ пропорциональна вероятности, с которой система способна определить эффективную (оптимальную) закупку. Эффективная (оптимальная) закупка – государственная закупка, являющаяся для поставщика (коммерческой организации) наиболее вероятной и рентабельной среди доступных альтернатив в определенный момент времени, как имеющая потенциально максимальную финансовую выгоду и наибольшую вероятность выигрыша. Основные элементы эффективности данной системы:

- оптимизация финансового результата от участия (сокращение издержек, увеличение прибыльности);
- автоматизация процессов;
- повышение качества и скорости управленческих решений и минимизация рисков.

Все элементы применимы на стадиях поиска и анализа потенциальных контрактов, документационного обеспечения, непосредственно во время торгов, в процессе и после исполнения закупок.

Определим основные характеристики участия в госзакупках как одной подсистем управления организацией. Очевидно, участие в госзакупках является искусственной системой типа «процесс», сознательно созданной для удовлетворения определенной потребности организации, т. е. главной полезной функцией системы является участие в госзакупках [90].

При непосредственном исполнении контракта вовлекается ряд управленческих подсистем: управление производством, финансами, разрешение юридических вопросов и т. д. Дискуссионным является вопрос о том, считать ли границами СУУГ момент заключение контракта или же момент полного исполнения обязательств сторонами. Эффективность работы СУУГ может быть отражена через совокупность эффективностей входящих в СУУГ подсистем, а именно эффективность подсистемы 1) поиска и анализа контрактов, 2) документационного обеспечения и подготовки, и 3) непосредственного участия в торгах.

Система управления участием в госзакупках с позиции системного анализа [55] представлена в табличном формате ниже (Таблица 7). С позиции процессного подхода СУУГ отражена в формате общей схемы диаграммы IDEF0 (Рисунок 5), ее подсистемы представлены в графическом виде в качестве блоков дерева узлов (Рисунок 6) ниже.

Таблица 7 – Основные характеристики системы управления участием в госзакупках

Наименование	Характеристика
Тип	Искусственная система типа «процесс»
Главная полезная функция системы	Участие организации в закупках
Субъект и объект системы	Субъектом управления СУУГ выступает лицо или группа лиц, ответственных за участие организации в государственных торгах (для малого бизнеса эта роль характерна для собственника или главного управляющего). Объектом управления СУУГ являются процессы подготовка, анализа и участия в госзакупках.
Границы системы	Границы системы включают все процессы с момента начала участия (подготовка) и до: а) получения результатов торгов (заключение контракта или проигрыш). Таким образом, система управления участием в торгах является одной из систем поиска клиентов, наравне с системой управления продажами. б) исполнения сторонами обязательств по договору. В процессе исполнения контракта, помимо СУУГ, привлекаются производственные, финансовые и иные системы управления организацией. В данном случае эффективность работы изучаемой системы включает в себя также и логистический потенциал предприятия.
Надсистемы, в которые входит исследуемая система в качестве части	Надсистемой является общая система управления предприятием. Может также являться частью системы управления сбытом, однако в связи со спецификой работы с государственными заказчиками, данные функции обычно представлены отдельно
Состав системы	В случае 1 варианта определения границ, целесообразным является выделение подсистем: а) подготовки к участию в госзакупках б) анализа заказчика в) анализа финансовой целесообразности участия в конкретной закупке г) анализа условий контракта и ТЗ д) участия в торгах. Общая схема в формате IDEF0 представлена на рисунке 5. Данные подсистемы представлены в графическом виде в качестве блоков дерева узлов диаграммы IDEF0 на рисунке 6. Следует отметить, что аналитические подсистемы являются основными, так как именно они определяют эффективность работы СУУГ в виде формирования управленческого решения об оптимальности конкретной закупки, в то время как подсистемы подготовки и непосредственного участия являются обслуживающими.

Наименование	Характеристика
Функции компонентов системы	Поиск и анализ контрактов • Подбор контрактов по временным срокам и географии • Анализ контрагента • Анализ конкурентной среды • Анализ ТЗ и других документов закупки • Принятие управленческого решения об участии Документационное обеспечение: • Подготовка пакетов документов для каждой закупки, их электронная обработка; • Передача документов для рассмотрения в организацию заказчика. Участие в торгах: • Принятие управленческого решения о приемлемом проценте снижения цены. •
Взаимосвязь с другими подсистемами и внешней средой	Внешняя среда: • Официальные источники информации о закупках (ЕИС) • Организация-заказчик • Отделение ФНС • Банк • Торговая площадка Внутренняя среда (по функциям): • Высшее руководство; • Основное производство; • Финансовое управление и бухгалтерия; • Юридическое сопровождение; • Информационные технологии.

Источник: разработано автором

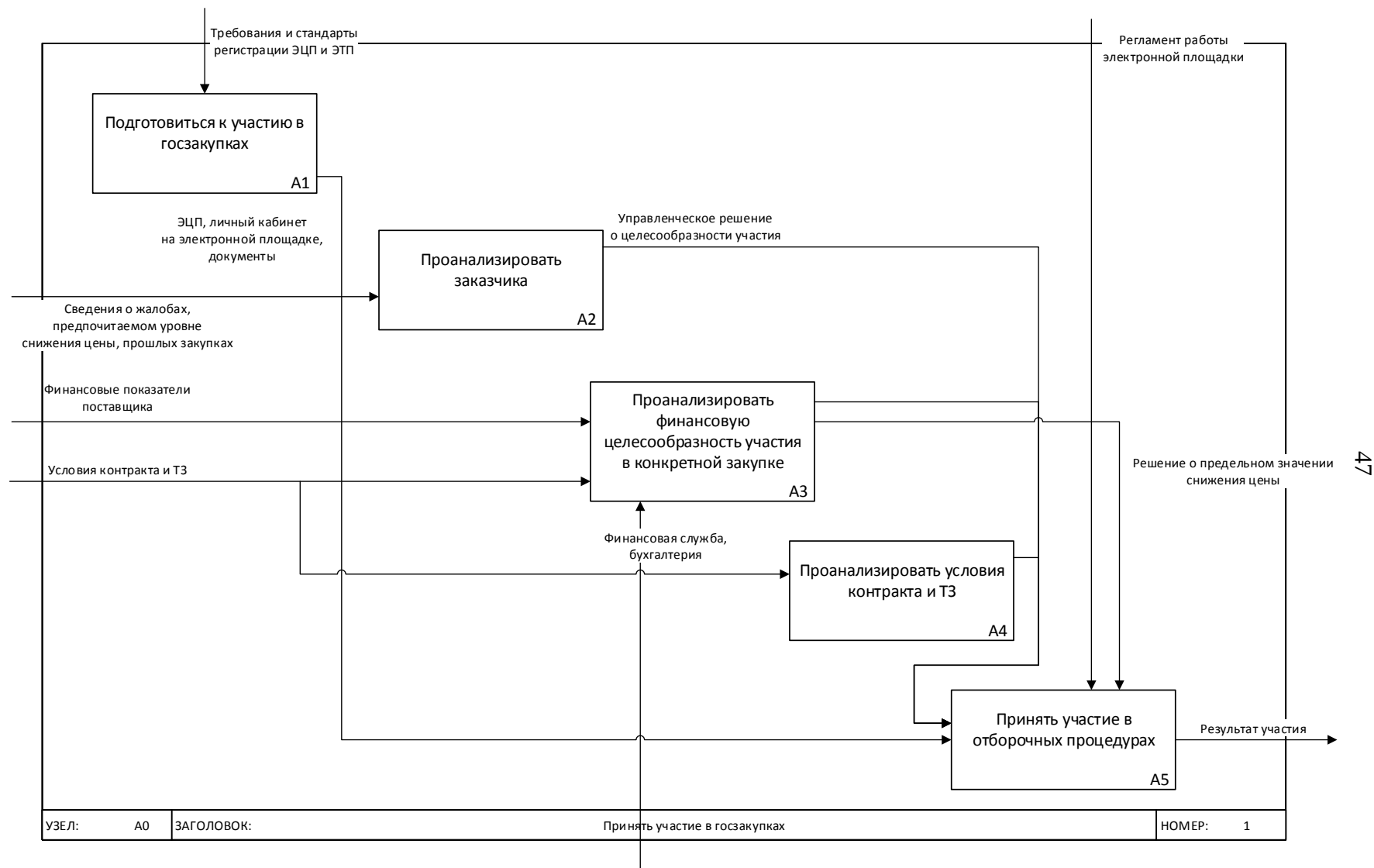


Рисунок 5 – Декомпозиция процесса «Принять участие в госзакупках» в формате IDEF0
 Источник: разработано автором

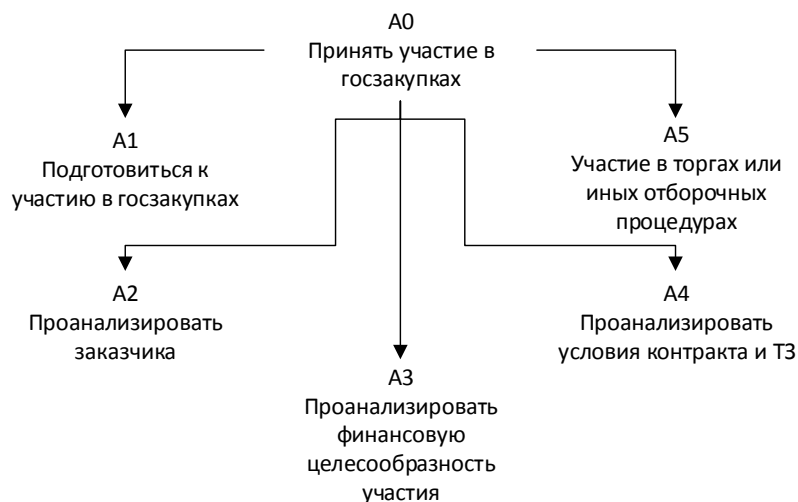


Рисунок 6 – Подсистемы СУУГ в дереве узлов диаграммы IDEF0.

Источник: разработано автором

Алгоритм работы поставщика в рамках СУУГ в текстовом виде представлен в таблице «Декомпозиция процесса «Участие в государственной закупке» по процессам и процедурам (Таблица 32 в Приложении Б), при этом в процессе «Участие в государственной закупке» были выделены три подпроцесса, которые были выделены во времени относительно момента определения поставщика и заключения контракта: 1) подготовка к заключению контракта, 2) подача заявки и процесс определения поставщика, 3) исполнение условий контракта и прочие действия поставщика после определения победителя заявки.

Возможно применение и иных подходов, таких как эконометрическая модель, метод ранжирования Харрингтона. Отдельного упоминания заслуживает методика расчета затрат на выполнение контракта, где поставщик на основе расчета функций потерь Г. Тагути сопоставляет базовую модель или услугу, выпускаемую на предприятии, со значениями характеристик, запрашиваемых поставщиком. В рамках данного подхода предполагается составление ключевых свойств продукции, с целью их дальнейшего сопоставления с техническим заданием [108, с. 304].

Похожее предложение, но не об оценке свойств предмета закупки, а способностей и наиболее важных для заказчика факторов, можно встретить в работах иностранных авторов [135, с. 107] [137, с. 345], которые выделяют следующие характеристики:

- Характеристика предмета закупки и его важность для заказчика (project characteristics and its importance);
- Распределение риска и ответственность сторон (risk distribution and accountability);
- Способы финансирования закупки, возможность обеспечения из частного сектора (funding options and market);
- Ресурсы клиента (заказчика) (client resources);

- Проблемы изменения стоимости предмета закупки на разных этапах цикла осуществления закупки (cost issues over the project life cycle);
- Временные рамки осуществления закупки (timing);
- Качество предмета закупки (quality and performance).

На наш взгляд, все вышеперечисленные характеристики следует закладывать в панель ключевых показателей эффективности закупки, контролируемых со стороны поставщика.

В издании «Руководство по показателям эффективности в сфере госзакупок», подготовленным Агентством США по международному развитию (АМР США) [139] сформулирован ряд показателей эффективности проведения закупок (Таблица 8), некоторые из которых повторяют приведенные выше сведения и также могут быть использованы для оценки эффективности работы с перспективой поставщика.

Таблица 8 – Показатели эффективности проведения закупок

Наименование показателя	Описание	Категория показателя
Отклонение цен	Отклонение цены на конкретную закупку от установленного стандарта, в %	Цена
Эффективная форма исполнения контракта	Доля объема закупок, проведенных в различных формах, например простая форма закупки, годовой контракт, многолетний контракт, в %	Цена
Управление истечением срока действия (работы) поставляемых продуктов	Годовой объем поставляемых продуктов с истекшим сроком работы или годности в денежном эквиваленте (рубли)	Качество
Показатели работы поставщика	А) Поставляемые товары соответствуют требованиям. Доля объема закупок, соответствующих требованиям, в %	Качество
	Б) Товары поставляются вовремя. Доля объема закупок, исполненных своевременно, в %	Время поставки (своевременность)
Подготовка персонала	Ключевые требования программы тренировки соблюдены и доля персонала организации, проходящего ежегодное обучение	Продуктивность системы, качество

Источник: разработано автором по материалам АМР США

Можно сделать вывод о том, что эффективность поставщика оценивается по трем основным направлениям: качество товара, исполнение контракта, экономия издержек. Ниже представлены примеры показателей для каждой группы:

А) Качество:

1) Подгруппа «Качество поставляемого товара»: 1.1) доля отклонений заявок из-за низкого качества продукции или услуги; 1.2) коэффициент дефектности продукции или услуги продавца (поставщика), например число дефектов на миллион (DPM); 1.3) соответствие требованиям стандартов качества, в т. ч. отраслевым, национальным, международным.

2) Подгруппа «Удовлетворенность ключевых участников процесса»: 2.1) Доля ключевых участников, удовлетворенных результатом процесса госзакупки, измерение уровня удовлетворенности на числовой шкале; 2.2) исполнение требований и рекомендаций заказчика.

Б) Исполнение контракта:

1) Доля поставок в срок, в сравнении с долей поставок, исполненных ранее или позднее требуемых сроков (можно далее детализировать по показателям в сфере управления материально-техническими ресурсами, рисков системы снабжения и т.д.);

2) Точность исполнения закупки, т.е. поставка точного количества и качества товара в соответствии с требованиями контракта.

В) Экономия издержек:

1) Экономия издержек на основе увеличения управляемых затрат в общем объеме затрат¹:

$$\% \text{ управл. затрат} = \frac{\text{Управл. затраты}}{\text{Общий объем затрат}} \times 100$$

Для поставщика показателем является доля закупщиков, для которых он является предпочитаемым поставщиком.

2) Экономия издержек на основе увеличения прямых закупок.

3) После определения владельца и пользователей процесса следует провести его описание. Одновременно необходимо определить ресурсное обеспечение процесса, которое в нашем случае включает: средства на подготовку заявки, средства на обеспечение заявки (макс. 5 % от начальной цены государственного контракта), средства на выполнение условий контракта, средства на получение консультационных услуг, время специалистов и т. д.

Выводы по главе I

1) Аналитический обзор истории, тенденций и проблем института госзакупок показал, что данной вид отношений претерпевает значительные изменения, диктующая необходимость предприятий к постоянной адаптации и совершенствованию управленческих

¹ Управляемые затраты (managed spend) – спрос на товары и услуги, который руководство компании (отдел снабжения/закупок) удовлетворяет посредством обращения к предпочитаемым поставщикам. В противопоставление ставятся неуправляемые затраты, т.е. такие затраты, в рамках которых удовлетворение спроса происходит по принципу свободы усмотрения.

процессов. При этом отрицательными факторами являются повышенные коррупционные риски, несовершенство законодательно-правовой базы и другие проблемы создают условия, в которых поставщикам необходимо делать взвешенные решения в выборе госзакупок.

2) Современными тенденциями в управлении госзакупками является необходимость новых подходов управления в цифровой среде, учет требований, предъявляемых к построению эффективных процессов, значение высокой квалификации персонала, необходимость автоматизации процессов принятия управленческих решений с учетом определения степени риска. Реализация названных подходов определяет эффективность процессов участия организаций в госзакупках.

3) На основе законодательно-правовых актов РФ представляется возможным составление модели взаимодействия коммерческих организаций с госучреждениями в рамках госзакупок с выделением пяти основных способов участия. Два из них (участие в роли субподрядчика и покупка исполнения у победителя) являются опосредованными способами, в то время как в группу прямых способов относятся: а) участие в рамках 44-ФЗ, б) участие в рамках 223-ФЗ и в) участие в роли единственного поставщика. Прямые способы, в свою очередь, могут быть конкурентными (44-ФЗ и 223-ФЗ) и неконкурентными (единственный поставщик). Стоит отдельно отметить использование платформы ЕАТ «Березка» как частный способ участия в рамках 44-ФЗ. При этом каждый из способов характеризуется различным набором рисков и мер по их контролю, разрабатываемых менеджментом компаний-поставщиков.

4) В коммерческих организациях, которые участвуют в госзакупках в качестве поставщиков, существует набор задач, разрешение которых является управленческой задачей, а соответственно можно сделать вывод о существовании системы, связанной с участием в госзакупках – системы управления участием в госзакупках (СУУГ). Основные ее характеристики получены после применения системного и процессного подходов.

5) Рассматривая факторы, влияющие на эффективность работы СУУГ, возможно выделить ряд методов повышения эффективности исполнения коммерческими организациями государственных закупок. Данные методы формируются в рамках разрешения трех задач: оптимизации бизнес-процессов, повышения качества управленческих решений и поиска путей увеличения финансового результата от участия в закупках. При этом следует определить возможность их применения в каждой из выделенных подсистем СУУГ: а) подготовки к участию, б) анализа заказчика (генподрядчика), в) анализа финансовой целесообразности, г) анализа условий контракта и ТЗ, д) непосредственно процессов участия в торгах и иных отборочных процедурах. Российскими авторами предложен ряд методик в данной области, в частности применение теории игр, эконометрическая модель, расчет функции потерь, для определения наилучшей, оптимальной для поставщика закупки.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТИРУЮЩИХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПОСТАВЩИКОВ ГОСЗАКУПОК

2.1 Анализ методики исследования участия поставщиков в госзакупках

Для определения методов повышения эффективности участия предприятия в госзакупках следует определить, какие показатели влияют на корректное исполнение отбора и исполнения госзакупок. Часть показателей была определена в главе I при анализе научной и профессиональной литературы. Примечательно, что существующие методы проведения исследований среди участников госзакупок преимущественно представлены в формате опросов, интервью и экспертных оценок.

Статистическая оценка работы института госзакупок представлена на официальном сайте Единой информационной системы (ЕИС), где представлены основные данные по общей сумме и количеству размещенных закупок (по 44-ФЗ в 2017 году было размещено закупок на сумму 7 507,11 млрд рублей на 3 160 721 закупки, в 2018 году – 8 381,78 млрд рублей на 3 237 125 закупок, в 2019 году – 9 806,54 млрд рублей на 2 960 351 закупки) и контрактов (по 44-ФЗ в 2017 году было размещено контрактов на сумму 6 356,55 млрд рублей на 3 540 083 контракта, в 2018 году – 6 943,69 млрд рублей на 3 609 703 контракта, в 2019 году – 8 201,49 млрд рублей на 3 636 297 контракта), а также относительной экономии при заключении контракта (432,82 млрд рублей (8,18 %) в 2017 году, 351,84 млрд рублей (6,59 %) в 2018 году, 379,77 млрд рублей (5,42 %) в 2019 году) [146].

В связи с возникновением в 2014 году ЕИС госзакупок, исследователям был предоставлен доступ к обширной базе статистических данных, анализ которых позволяет рассмотреть различные стороны института госзакупок. В связи с относительной новизной ЕИС пока не существует устоявшегося алгоритма проведения исследований закупок с перспективы поставщиков, в связи с чем возникла необходимость разработки собственной методики, которая бы отвечала на основной вопрос данной диссертационной работы: «Какие характеристики или показатели отличают эффективно работающих поставщиков госзакупок?».

В настоящей работе был разработан алгоритм исследования на основе сравнения двух противоположных групп поставщиков – эффективно работающих с госзакупками («успешных») и неэффективно работающих («неуспешных»). Дополнительно были рассмотрены организации разного размера (малые, средние, крупные). Основная гипотеза исследования заключается в том, что при сравнении данных двух групп возможно определить показатели эффективного

исполнения контракта, которые должны существенно различаться у «успешных» и «неуспешных» компаний.

Другими словами, существуют характеристики со статистически значимым уровнем различия (определяемого с учетом р-значения) в двух группах, которые являются индикатором оптимального контракта. Такое сопоставление позволяет исследователям, государственным предприятиям и бизнес-структурам определить, что отличает эффективно проведенные и успешно завершенные закупки от провальных проектов. В частности, исследование предоставляет данные, которые позволяют предприятиям поставщиков лучше понимать критерии отбора оптимальных контрактов, подходящих для конкретно их условий ведения бизнеса.

Таким образом, основной **целью** статистического исследования является определение показателей, характеризующих эффективную работу поставщиков госзакупок. Для достижения поставленной цели были определены следующие **задачи**:

- Формирование выборки с учетом необходимости сравнения «успешных» и «неуспешных» предприятий, а также размера компании. Определение критерия успешности (эффективности) работы с госзакупками;
- Определение и группировка показателей, сравнение которых будет проводиться между группами предприятий. Определение алгоритма сбора первичных данных;
- Определение методов проведения статистической обработки данных и интерпретации результатов.

Рассмотрим порядок формирования выборки предприятий-поставщиков госзакупок. Нами была составлена выборка из 120 коммерческих организаций (объекты статистического исследования), которые принимали участие в государственных закупках в 2016 году, с целью последующей ее статистической обработки. При этом, успешной организацией-поставщиком госзакупок в рамках настоящего исследования признается организация, которая, а) в рамках изучаемого периода (2016 год) вошла в рейтинг топ-1000 крупнейших поставщиков госзакупок; б) в прошлом не была включена реестр недобросовестных поставщиков. Неуспешной организацией признается компания, включенная в реестр недобросовестных поставщиков. Допущением статистического исследования является признание добросовестного исполнения условий контракта как основной цели участия организаций в госзакупках, а не спекулятивных и иные действий, не направленных на исполнение закупки.

Помимо сопоставления групп успешных и неуспешных предприятий, в каждую из которых было включено по 60 компаний, были также рассмотрены предприятия разного размера: крупный бизнес (30 организаций всего, по 15 в «успешной» и «неуспешной» группах), средний бизнес (40 организаций всего, по 20 в «успешной» и «неуспешной» группах), малый и

микробизнес (50 организаций всего, по 25 в «успешной» и «неуспешной» группах), что визуально представлено ниже (Рисунок 7).

Все представленные организации имеют финансовую отчетность в открытом доступе (Росстат) и сведения об участии в госзакупках в Единой информационной системе (ЕИС) по 44/94 ФЗ за 2016 год. Среди недобросовестных поставщиков организации выбирались случайным образом среди всех компаний, включенных в реестр недобросовестных поставщиков в период с 01.01.2016 по 31.12.2016.

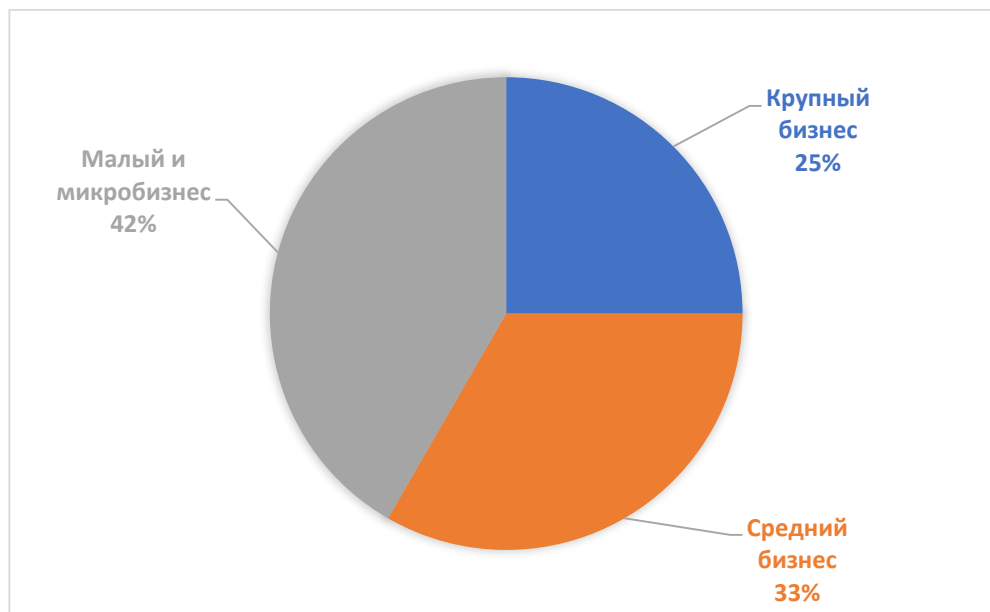


Рисунок 7 – Распределение размера организаций в выборке
Источник: разработано автором

Среди добросовестных поставщиков организации выбирались среди включенных в рейтинг крупнейших поставщиков со следующими критериями составления:

- Требования к участникам закупки: Отсутствие в реестре недобросовестных поставщиков (ч.1.1 ст.31 №44-ФЗ);
- Дата заключения контракта: с 01.01.2016 по 31.12.2016;
- Выбор базы: ЕИС по 44/94 ФЗ;
- Более 10 заключенных контрактов в год.

Рассматривая организации по виду основной экономической деятельности, можно отметить три основных блока – 1) строительство (жилых и нежилых зданий, а также автомобильных дорог и автомагистралей), составляющее 40 % от выборки успешных и 45 % от выборки неуспешных организаций, 2) торговля (преимущественно оптовая в различных сферах, например лекарственными препаратами, машинами и оборудованием, компьютерами и т.д.),

составляющая 35 % от выборки успешных и 22 % от выборки неуспешных организаций, 3) производство и ремонт в различных сферах (например, оборудования, изделий из кожи, труб, плит и т. д.), составляющие 10 % от выборки успешных и 13 % от выборки неуспешных организаций. Распределение по видам деятельности представлено ниже (Таблица 9). Следует отметить, что сопоставление показателей между предприятиями из различных отраслей и определение уникальных для каждой отрасли характеристик является перспективным направлением отдельного исследования.

Таблица 9 – Распределение исследуемых организаций по виду деятельности

Вид деятельности (с примерами кодов из ОКВЭД)	Кол-во организаций
<i>Крупнейшие (успешные) поставщики</i>	
<u>Строительство</u> (41.20 Строительство жилых и нежилых зданий, 42.11 Строительство автомобильных дорог и автомагистралей, 42.11 Строительство автомобильных дорог и автомагистралей, 71.11.1 Деятельность в области архитектуры, связанная с созданием архитектурного объекта и т.д.)	24
<u>Торговля</u> (45.1 Торговля автотранспортными средствами, 46.9 Торговля оптовая неспециализированная, 46.69 Торговля оптовая прочими машинами и оборудованием, 46.49 Торговля оптовая прочими бытовыми товарами, 46.51 Торговля оптовая компьютерами, периферийными устройствами к компьютерам и программным обеспечением и т.д.)	21
<u>Различное производство и ремонт</u> (15.12 Производство чемоданов, дамских сумок и аналогичных изделий из кожи и других материалов; производство шорно-седельных и других изделий из кожи, 25.30.1 Производство паровых котлов и их частей, 22.21 Производство пластмассовых плит, полос, труб и профилей, 33.12 Ремонт машин и оборудования и т.д.)	6
<u>Другие виды деятельности</u> (01.1 Выращивание однолетних культур, 51.10.1 Перевозка воздушным пассажирским транспортом, подчиняющимся расписанию, 56.10 Деятельность ресторанов и услуги по доставке продуктов питания, 72.1 Научные исследования и разработки в области естественных и технических наук и т.д.)	9
<i>Недобросовестные поставщики</i>	
<u>Строительство</u> (аналогично пункту выше)	27
<u>Торговля</u> (аналогично пункту выше)	13
<u>Различное производство и ремонт</u> (аналогично пункту выше)	8
<u>Другие виды деятельности</u> (аналогично пункту выше)	12

Источник: разработано автором

Классификация групп предприятий для исследования эффективности участия в госзакупках визуально представлена ниже (Рисунок 8).

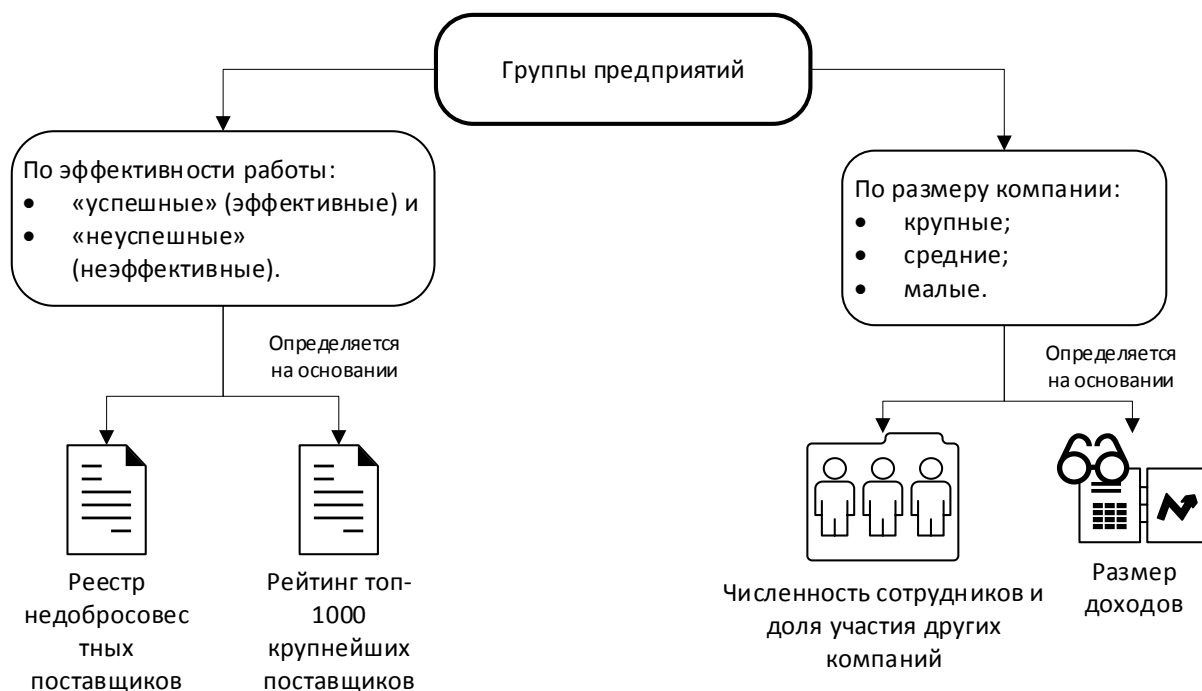


Рисунок 8 – Классификация групп предприятий для исследования эффективности участия в госзакупках

Источник: разработано автором

Сбор первичных данных для выборки проводился из открытых источников – а) Федеральной службы государственной статистики (Росстат) и б) Единой информационной системы (ЕИС) в сфере закупок (<http://zakupki.gov.ru>) с использованием информационно-аналитической системы Seldon.

Была использована имеющаяся в открытом доступе финансовая отчетность тех компаний, что попали в выборку организаций, участвующих в госзакупках. При этом все финансовые показатели взяты за год, предшествующий отчетному, т. е. использовалась годовая отчетность (бухгалтерский баланс и отчет о финансовых результатах) за 2015 год, в то время как параметры закупок изучались за 2016 год. Это связано с тем, что при анализе контрактов в текущем году в распоряжении у поставщиков имеется доступ к полному отчету только за предыдущий финансовый год.

Были использованы следующие финансовые показатели для последующего анализа:

1. Запасы (З) – в стандартной версии отчета сведения взяты из строки 12104 «Запасы на конец предыдущего года», в упрощенной версии отчета сведения взяты из строки «Запасы» раздела «Актив» (3 строка) за аналогичный период предыдущего года бухгалтерского баланса;

2. Денежные средства (ДС) – в стандартной версии отчета сведения взяты из строки 12504 «Денежные средства и денежные эквиваленты на конец предыдущего года», в упрощенной версии отчета сведения взяты из строки «Денежные средства и денежные эквиваленты» раздела «Актив» (4 строка) за аналогичный период предыдущего года бухгалтерского баланса;

3. Внеоборотные активы (ВА) – в стандартной версии отчета сведения взяты из строки 1100 «Итого по разделу I. Внеоборотные активы», в упрощенной версии отчета сведения представляют собой сумму строки «Материальные внеоборотные активы (включая основные средства, незавершенные капитальные вложения в основные средства)» и «Нематериальные, финансовые и другие внеоборотные активы (включая результаты исследований и разработок, незавершенные вложения в нематериальные активы, исследования и разработки, отложенные налоговые активы)» раздела «Актив» (1 и 2 строки) за аналогичный период предыдущего года бухгалтерского баланса;

4. Капитал (и резервы) (К) – в стандартной версии отчета сведения взяты из строки 1300 «Итого по разделу III. Капитал и резервы», в упрощенной версии отчета сведения взяты из строки «Капитал и резервы» раздела «Пассив» (1 строка) за аналогичный период предыдущего года бухгалтерского баланса;

5. Выручка (В) – в стандартной версии отчета сведения взяты из строки 21104 «Выручка за предыдущий год», в упрощенной версии отчета сведения взяты из строки «Выручка» (1 строка) за аналогичный период предыдущего года отчета о прибылях и убытках;

6. Чистая прибыль (ЧП) – в стандартной версии отчета сведения взяты из строки 24004 «Чистая прибыль (убыток) за предыдущий год», в упрощенной версии отчета сведения взяты из строки «Чистая прибыль (убыток)» (6 строка) за аналогичный период предыдущего года отчета о прибылях и убытках.

Для определения доли каждого из вышеуказанных элементов в структуре баланса рассчитывалось их отношение к величине баланса, выраженное в процентах (например, одним из показателей является «Доля запасов в активах (З/А)»).

В случае наличия в открытом доступе финансовой отчетности у конкретного поставщика и выполнения условий для отнесения в группу успешных, либо неуспешных, данная организация отбиралась в выборку до достижения лимита в 60 организаций в каждой группе, либо до достижения лимита в 15 крупных, 20 средних или 25 малых предприятий в каждой из групп. При этом информация отбиралась только в отношении участия организаций в 44 (94)-ФЗ. Таким образом была организована логика формирования выборки (с учетом вышеупомянутых критериев отнесения к категориям успешных или неуспешных организаций).

Как уже было упомянуто выше, помимо финансовых показателей, были также собраны сведения и о госзакупках, в которых принимали участие попавшие в выборку организации. Сбор

некоторых сведений невозможен (или значительно затруднен) из ЕИС напрямую, в связи с чем использовалась информационно-аналитическая система Seldon, благодаря которой возможно делать выгрузку сведений из ЕИС по заданным параметрам. Были выделены три группы показателей оценки эффективности участия поставщика в госзакупках, классификация которых представлена ниже (Рисунок 9).

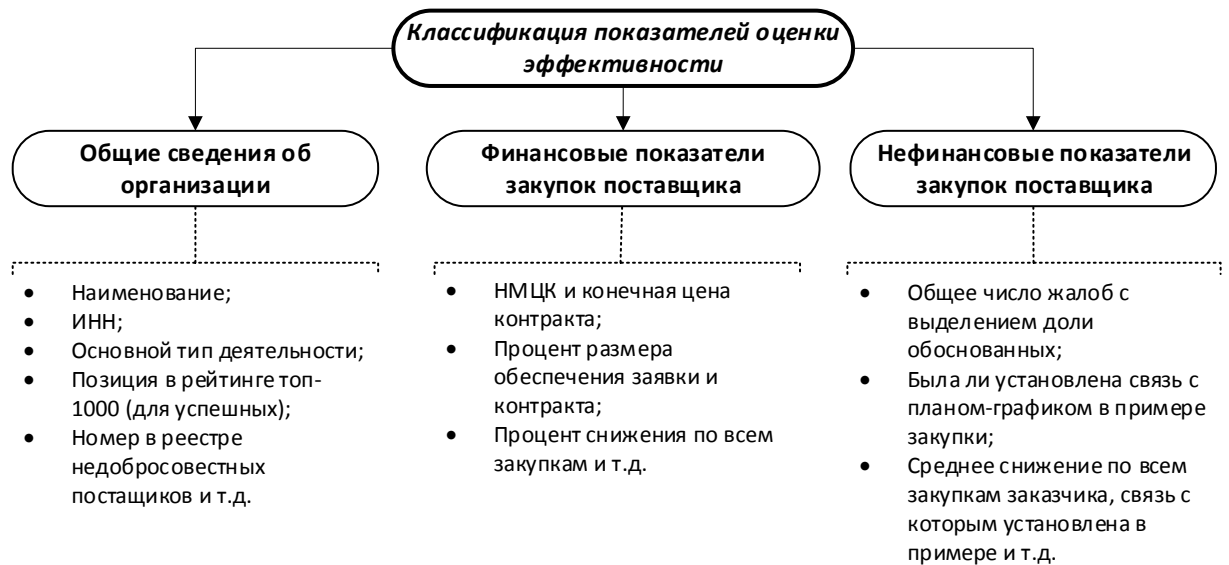


Рисунок 9 – Классификация показателей оценки эффективности участия поставщика в госзакупках

Источник: разработано автором

Рассмотрим показатели оценки эффективности участия поставщика в госзакупках подробнее

1. *Общие сведения об организации.* В данную категорию относится информация, позволяющая идентифицировать и охарактеризовать организацию, а именно:

- Наименование поставщика;
- Идентификационный номер налогоплательщика (ИНН);
- Основной тип деятельности согласно Общероссийского классификатора видов экономической деятельности (ОКВЭД 2);
- Показатели, собранные для успешных (крупнейших организаций):
 - i. Позиция в рейтинге топ-1000 крупнейших поставщиков 2016 года, составленный с помощью выгрузки в системе Seldon;
 - ii. Количество заключенных контрактов в 2016 году;
 - iii. Общий объем в денежном выражении (в рублях) заключенных контрактов в 2016 году;
 - iv. Средний процент снижения цены по всем закупкам поставщика в 2016 году.

- Показатели, собранные для неуспешных (недобросовестных организаций):

- i. Месяц включения в реестр недобросовестных поставщиков (РНП);
- ii. Реестровый номер в РНП.

2. *Показатели одной из закупок (пример)*, в которой участвовал поставщик. Для группы недобросовестных поставщиков были выбраны те закупки, из-за неуспешного завершения которых поставщик попал в реестр недобросовестных поставщиков (РНП). Для успешных поставщиков была взята одна из закупок 2016 года:

- Наименование заказчика, и его ИНН;
- НМЦК и конечная цена контракта;
- Размер обеспечения заявки и его процент от НМЦК;
- Размер обеспечения контракта и его процент от НМЦК;
- URL-ссылка на данную закупку в ЕИС.

3. *Средние показатели всех закупок поставщика*, рассчитанные на основе реестра закупок. Все показатели в данной группе были рассчитаны на основе реестра всех закупок, в которых когда-либо участвовал поставщик на основе выгрузки из информационно-аналитической системы Seldon. Стоит отметить, что техническим ограничением системы является изъятие максимум 1000 закупок.

- Общая сумма всех заключенных контрактов;
- Общее число всех заключенных контрактов;
- Средняя сумма (конечная цена) контракта;
- Средний процент снижения по всем закупкам;
- Средний размер НМЦК;
- Средний размер обеспечения заявки контракта (ОЗ);
- Средний размер обеспечения исполнения контракта (ОК).

Именно показатели данной группы были использованы для составления относительных показателей и выявления зависимостей (или их отсутствия) между финансовыми показателями работы организации и показателями закупок, а именно при расчете отношений а) среднего НМЦК, б) среднего ОЗ и в) среднего ОК к основным показателям отчетности;

4. *Нефинансовые показатели закупок*. Основной целью сбора сведений данной группы было изучение заказчиков, с которыми были связаны поставщики обеих групп. Были проанализированы заказчики и конкретные закупки, сведения о которых были собраны в группе 2 выше, а именно:

- Общее число жалоб на заказчика с выделением доли тех жалоб, которые были признаны полностью или частично обоснованными (обоснованные жалобы, ОЖ), а также доли необоснованных, отозванных и возвращенных (необоснованные жалобы, НЖ).
- Соотношение ОЖ к НЖ.
- Среднее снижение по всем закупкам изучаемого заказчика – на основании реестра, выгруженного с помощью Seldon.
- Доля закупки у крупнейшего поставщика среди всех закупок реестра.
- Доля закупки у поставщиков, не входящих в топ-10 крупнейших поставщиков данного заказчика, среди всех закупок реестра.
- Была ли установлена связь закупки с планом-графиком (да/нет).
- Время календарных дней для подачи заявки, не включая конечную дату (дату рассмотрения заявок / вскрытия конвертов).

В общем виде, схема сбора и обработки первичных данных для последующей статистической обработки представлена ниже (Рисунок 10).

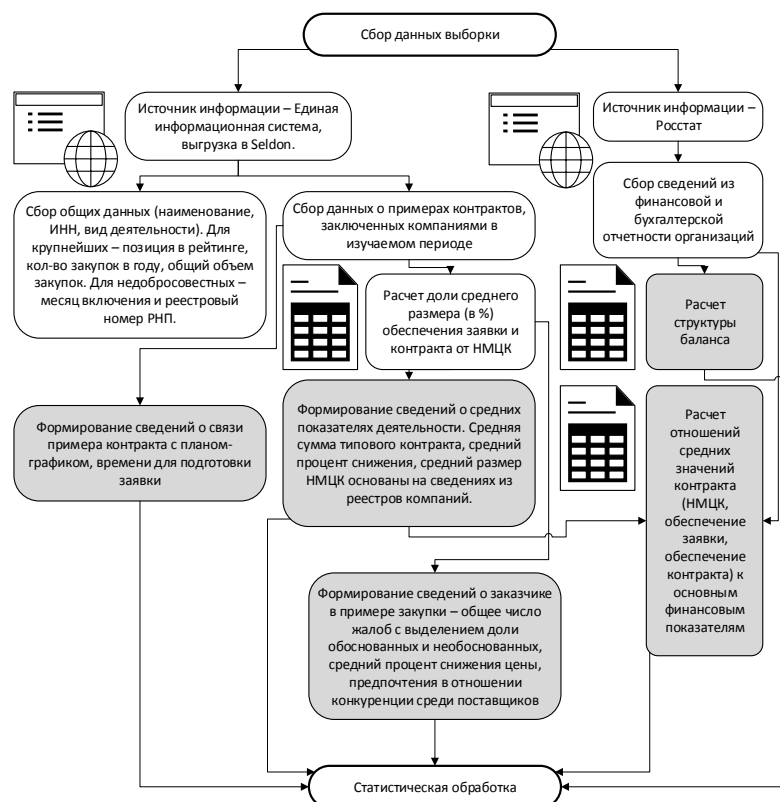


Рисунок 10 – Схема сбора и обработки первичных данных выборки
Источник: разработано автором

2.2. Определение показателей результативности участия поставщиков в госзакупках

Показатели результативности были получены в результате статистической обработки сведений по организациям-поставщикам госзакупок. Обработка данных выполнена с использованием пакетов прикладных программ Statistica 10 и SAS JMP 11. Уровень статистической значимости был зафиксирован на уровне вероятности ошибки 0,05 ($p \leq 0,05$), что является общепринятым в научном сообществе для относительно небольших выборок (в нашем случае размер выборки $n=120$)[51]. Сравнения двух групп по количественным шкалам нами проводились на основе непараметрического критерия Манна-Уитни для сравнения по уровню всех представленных количественных признаков. Сравнения трех и более групп по количественным шкалам проводились на основе непараметрического критерия Краскела-Уоллеса. Для описания количественных показателей использовались медиана и квартильный размах в формате «Me [LQ:UQ]». На всех графиках для количественных параметров приведены медианные значения, а не среднее, в связи с тем, что последнее [(в соответствии с положениями математической статистики) является адекватной мерой центральной тенденции в выборке только в случае нормального (гауссова) распределения признака], в то время как в нашей выборке распределение отличается от нормального (гауссова) [85].

Статистическая значимость различных значений для бинарных и номинальных показателей определялась с использованием критерия Хи-квадрат Пирсона. Корреляционный анализ проводился на основе непараметрической ранговой корреляции по Спирмену. Для моделирования некоторых качественных целевых переменных использовались деревья классификации – метод, позволяющий предсказывать принадлежность наблюдений или объектов к тому или иному классу категориальной зависимой переменной в зависимости от соответствующих значений одной или нескольких предикторных (независимых) переменных. В данном случае этот метод удобен, так как позволяет последовательно изучать эффект влияния отдельных переменных, а также дает возможность выполнять одномерное ветвление для анализа вклада отдельных переменных и работать с предикторными переменными различных типов.

Первая основная гипотеза исследования заключалась в том, что существуют различия в показателях работы между компаниями различного размера (малый, средний и крупный). Результаты статистического анализа трех показателей группы «Размер компании» по всем переменным, измеренным в исследовании, представлены в Приложении В (Таблица 33 и Таблица 34). На основании проведенных расчетов можно сделать вывод о том, что размер компании не связан с оценкой участия в госзакупках, поскольку финансовые показатели у исследованных

компаний практически одинаковы. Исключение составляет показатель «Процент ОЗ от НМЦК»: он существенно выше в средних и крупных компаниях (Рисунок 11). Это свидетельствует о том, что в изучаемой выборке малые предприятия принимали участие в закупках с более низким «порогом входа» (обеспечением заявки), что вероятно связано с более ограниченным (по сравнению со средним и крупным бизнесом) запасом финансовых ресурсов. Управление малой компанией при участии в госзакупках охарактеризовано большими финансовыми рисками, в связи с чем существует предпочтение закупкам с малым (в отношении к НМЦК) обеспечением.

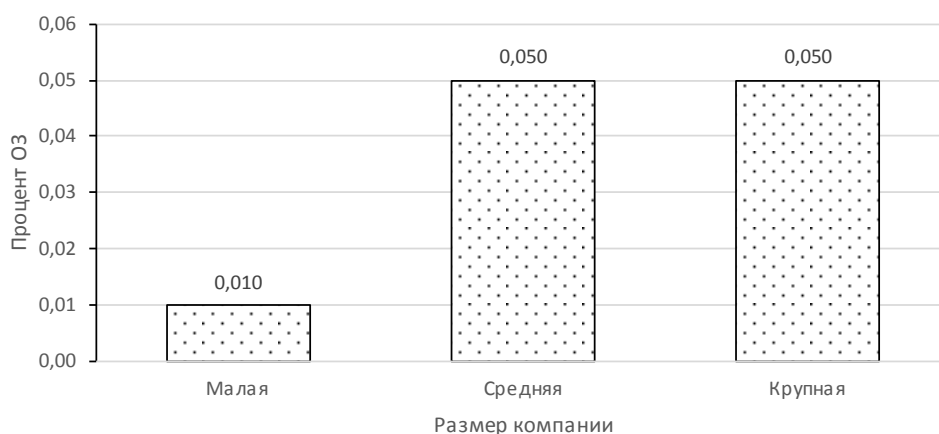


Рисунок 11 – Значения показателей «Процент ОЗ от НМЦК» по переменной «Размер компании»
Источник: разработано автором

Ниже представлены результаты сравнения признака компаний «Добросовестная (успешная)» и «Недобросовестная (неуспешная)» по переменной «Размер компании» (Таблица 10). Очевидно, что выборка, взятая для исследования, является сбалансированной: в категории добросовестных и недобросовестных включены крупные, средние и мелкие компании в равной пропорции. Таким образом, выявленные в исследовании тенденции в управлении участием в госзакупках применимы для предприятий любого размера.

Таблица 10 – Распределение переменной «Добросовестная / Недобросовестная» в зависимости от распределения переменной «Размер компании»

Группа	Размер компании			Уровень Р, (df=2)
	Малая, (N=50)	Средняя, (N=40)	Крупная, (N=30)	
Добросовестная	25 (50,0 %)	20 (50,0 %)	15 (50,0 %)	1,0000
Недобросовестная	25 (50,0 %)	20 (50,0 %)	15 (50,0 %)	

Источник: разработано автором

Последний показатель в сравнении организаций разного размера – связь с планом графиком, что рассмотрено ниже (Таблица 11). На основании данной таблицы можно сделать вывод о том, что по данному показателю различий между компаниями разной величины не обнаружено. Это означает, что не выявлено различий в предпочтении компаний разного размера закупок с установленным планом-графиком, то есть вне зависимости от размера компании при принятии управленческих решений о целесообразности участия в конкретной закупке связь с планом-графиком является второстепенным фактором.

Таблица 11 – Распределение переменной «Есть связь с планом-графиком» в зависимости от распределения переменной «Размер компании»

	Размер компании			
Есть связь с планом-графиком	Малая, (N=50)	Средняя, (N=40)	Крупная, (N=30)	Уровень P, (df=2)
да	27 (54,0 %)	14 (35,0 %)	9 (30,0 %)	0,0626
нет	23 (46,0 %)	26 (65,0 %)	21 (70,0 %)	

Источник: разработано автором

Таким образом, по результатам проведенного анализа сравнения всех показателей группы «Размер компании» можно сделать вывод о том, что размер компании практически не связан с измеренными переменными, за исключением процента обеспечения заявки от НМЦК. Следовательно, первая гипотеза статистического исследования о том, что существуют принципиальные различия в показателях работы между компаниями различного размера, не подтвердилась.

Вторая основная гипотеза исследования заключалась в том, что существуют различия в показателях работы успешных (добросовестных) и неуспешных (недобросовестных) компаний. Напомним, что успешной организацией-поставщиком госзакупок в рамках настоящего исследования признается организация, которая, а) в рамках изучаемого периода вошла в рейтинг топ-1000 крупнейших поставщиков госзакупок; б) в прошлом не была включена реестр недобросовестных поставщиков. Неуспешной организацией признается компания, которая в изучаемый период была включена в реестр недобросовестных поставщиков. Ниже представлены результаты статистического анализа показателей группы «Группа (добросовестная/недобросовестная компания)» по всем переменным, измеренным в исследовании. В первую очередь сравнение проходило по показателям процента ОЗ и ОК от

НМЦК, показателям соотношений НМЦК, ОЗ и ОК к основным показателям отчетности (Таблица 12 и Рисунок 24 по Рисунок 41 в Приложении В).

Таблица 12 – Сравнение значений переменных финансовых показателей в добросовестных (успешных) и недобросовестных (неуспешных) компаниях

Показатель	Группа		Уровень Р
	Добросовестная (N=60)	Недобросовестная (N=60)	
Общие сведения о контракте			
Процент ОЗ от НМЦК	0,02 [0,01:0,05]	0,02 [0,01:0,05]	0,3677
Процент ОК от НМЦК	0,10 [0,10:0,30]	0,13 [0,10:0,30]	0,1759
Соотношения НМЦК к основным показателям отчетности			
НМЦК/З	0,48 [0,17:2,41]	1,35 [0,35:4,98]	0,0118
НМЦК/ДС	1,26 [0,20:5,45]	6,05 [1,63:54,28]	<0,0001
НМЦК/ВА	0,95 [0,25:4,66]	5,46 [0,76:39,12]	0,0057
НМЦК/К	0,37 [0,08:1,29]	2,80 [0,33:10,32]	0,0001
НМЦК/В	0,04 [0,02:0,11]	0,22 [0,08:0,97]	<0,0001
НМЦК/ЧП	1,32 [0,21:6,06]	6,45 [0,64:35,81]	0,0420
Соотношения ОЗ к основным показателям отчетности			
ОЗ/З	0,01 [0,00:0,05]	0,04 [0,01:0,12]	0,0064
ОЗ/ДС	0,03 [0,00:0,14]	0,24 [0,03:0,90]	<0,0001
ОЗ/ВА	0,02 [0,00:0,09]	0,15 [0,02:1,04]	0,0026
ОЗ/К	0,01 [0,00:0,04]	0,05 [0,01:0,42]	0,0005
ОЗ/В	0,00 [0,00:0,00]	0,00 [0,00:0,02]	<0,0001
ОЗ/ЧП	0,03 [0,01:0,17]	0,11 [0,02:1,40]	0,0869
Соотношения ОК к основным показателям отчетности			
ОК/З	0,06 [0,02:0,34]	0,21 [0,05:0,68]	0,0068
ОК/ДС	0,17 [0,02:0,77]	1,13 [0,17:8,58]	<0,0001
ОК/ВА	0,11 [0,02:0,46]	0,68 [0,08:4,59]	0,0031
ОК/К	0,05 [0,01:0,17]	0,29 [0,06:2,04]	0,0002
ОК/В	0,01 [0,00:0,03]	0,05 [0,01:0,13]	<0,0001
ОК/ЧП	0,16 [0,04:1,16]	0,76 [0,10:5,96]	0,0415
Финансовые показатели			

Показатель	Группа		Уровень Р
	Добросовестная (N=60)	Недобросовестная (N=60)	
Средний процент снижения цены поставщика	3,09 [0,95;5,44]	5,60 [2,20;13,72]	0,0056
Финансовые показатели структуры баланса			
Доля запасов в активах (З/А), %	15,72 [8,60;26,27]	18,59 [6,33;38,48]	0,3211
Доля ДС в активах (ДС/А), %	10,24 [2,01;26,48]	6,23 [0,82;17,39]	0,0602
Доля ВА в активах (ВА/А), %	11,24 [0,99;32,78]	5,26 [0,09;17,56]	0,1260

Источник: разработано автором

На основании данных сведений можно сделать вывод о том, что добросовестные и недобросовестные компании существенно отличаются практически по всем показателям: все соотношения НМЦК, ОЗ и ОК к основным показателям отчетности значительно выше у добросовестных компаний. Исключение составляет показатель ОЗ/ЧП (отношение обеспечения заявки к чистой прибыли), по которому различия не достигли уровня статистической значимости ($p=0,0869$). Также в добросовестных компаниях значительно ниже средний процент снижения цен поставщика. Финансовые показатели структуры баланса З/А, ДС/А и ВА/А не различаются у добросовестных и недобросовестных компаний. Другими словами, в представленной выборке управленческие решения о выборе оптимальной закупки, определяемой соотношением основных показателей закупки к активам компании, и поведении в процессе торгов в успешных организациях-поставщиках отличаются от неуспешных.

Далее было проведено сравнение по показателям структуры баланса, показателей закупки и заказчиков, с которыми были связаны изучаемые поставщики (Таблица 13, Рисунок 12 по Рисунок 14). На основании данных сведений можно сделать вывод о том, что в добросовестных компаниях значительно выше доля капитала в пассивах и доля чистой выручки, однако меньше снижение цены по всем закупкам.

Таблица 13 – Сравнение значений структуры баланса, показателей закупки и заказчика в добросовестных (успешных) и недобросовестных (неуспешных) компаниях

Показатель	Группа		Уровень Р
	Добросовестная (N=60)	Недобросовестная (N=60)	
Финансовые показатели структуры баланса			
Доля капитала в пассивах (К/П), %	18,12 [6,69;41,91]	10,97 [0,60;25,80]	0,0344

Показатель	Группа		Уровень Р
	Добросовестная (N=60)	Недобросовестная (N=60)	
Доля чистой прибыли в выручке (ЧП/В), %	2,47 [0,83:6,95]	0,65 [0,09:3,63]	0,0068
Показатели закупки			
Время (календарных дней) для подачи заявки, не включая конечную дату	18,00 [16,00:21,00]	18,00 [16,00:23,25]	0,5824
Процент ОЗ от НМЦК	2,00 [1,00:5,00]	2,00 [1,00:5,00]	0,3677
Процент ОК от НМЦК	10,00 [10,00:30,00]	12,50 [10,00:30,00]	0,1759
Показатели заказчика			
Общее число жалоб на заказчика	12,00 [2,00:53,00]	8,00 [2,00:21,00]	0,1249
Доля обоснованных	0,17 [0,00:0,35]	0,15 [0,00:0,25]	0,6164
Доля необоснованных или отозванных	0,50 [0,31:0,67]	0,53 [0,19:0,74]	0,7717
ОЖ/НЖ	0,27 [0,00:0,69]	0,19 [0,00:0,50]	0,2381
Среднее снижение цены по всем закупкам	6,58 [4,43:8,01]	8,16 [4,84:11,09]	0,0196
Доля закупки у крупнейшего поставщика	18,90 [11,56:34,40]	13,98 [11,16:24,32]	0,1886
Доля закупки у всех поставщиков не входящих в топ-10	35,56 [20,17:50,77]	39,66 [26,01:54,73]	0,5322

Источник: разработано автором

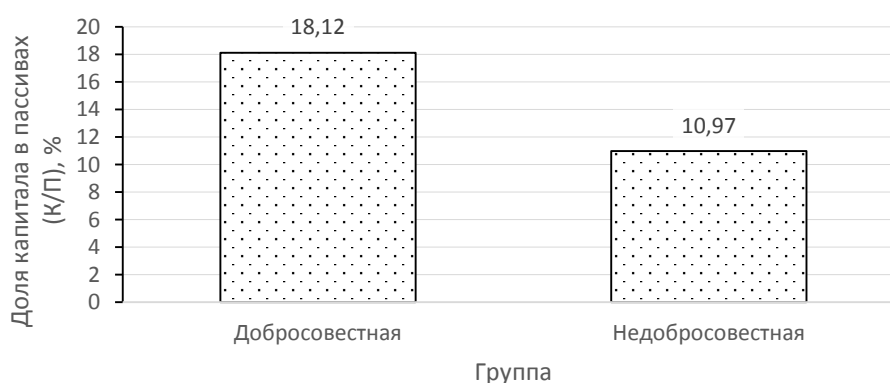


Рисунок 12 – Статистические показатели для каждого значения переменной «Группа» по показателю «Доля капитала в пассивах (К/П), %»

Источник: разработано автором



Рисунок 13 – Статистические показатели для каждого значения переменной «Группа» по показателю «Доля чистой прибыли в выручке (ЧП/В), %»

Источник: разработано автором

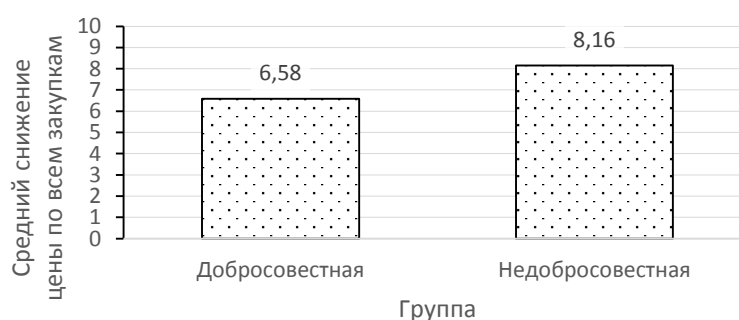


Рисунок 14 – Статистические показатели для каждого значения переменной «Группа» по показателю «Среднее снижение цены по всем закупкам»

Источник: разработано автором

Компании-поставщики с неэффективным управлением процессом участия в госзакупках имеют более низкую долю капитала в пассивах и долю чистой прибыли в выручке по сравнению с эффективными компаниями. Успешные компании с эффективным управлением частично адаптируют структуру баланса для частого участия в госзакупках или более успешны благодаря особенностям существующей структуры.

По результатам проведенного анализа сравнения двух показателей группы «Группа» можно заключить, что успешные (добросовестные) и неуспешные (недобросовестные) компании существенно отличаются практически по всем показателям: все соотношения НМЦК, ОЗ и ОК к основным показателям отчетности значительно выше у недобросовестных компаний. Также в добросовестных компаниях значительно ниже средний процент снижения цен поставщика. В успешных компаниях значительно выше доля капитала в пассивах и доля чистой выручки, однако меньше снижение цены по всем закупкам.

Одной из задач исследования является построение модели некоторых показателей для возможного прогноза. В качестве таких показателей был выбран показатель «Добросовестность/Недобросовестность компании», а в качестве модели – деревья

классификации. Деревья классификации – это метод, позволяющий предсказывать принадлежность наблюдений или объектов к тому или иному классу категориальной зависимой переменной в зависимости от соответствующих значений одной или нескольких предикторных переменных. В данном случае этот метод удобен для наших целей, так как позволяет последовательно изучать эффект влияния отдельных переменных, а также дает возможность выполнять одномерное ветвление для анализа вклада отдельных переменных и работать с предикторными переменными различных типов. Смоделированное дерево для нескольких показателей представлено ниже (Рисунок 15 и Таблица 14). Предложенная модель получилась достаточно удачной: $AuROC=0.82$, эффективность=73,5 % (Таблица 15), что значит, что более 70 % всех случаев идентифицированы верно.

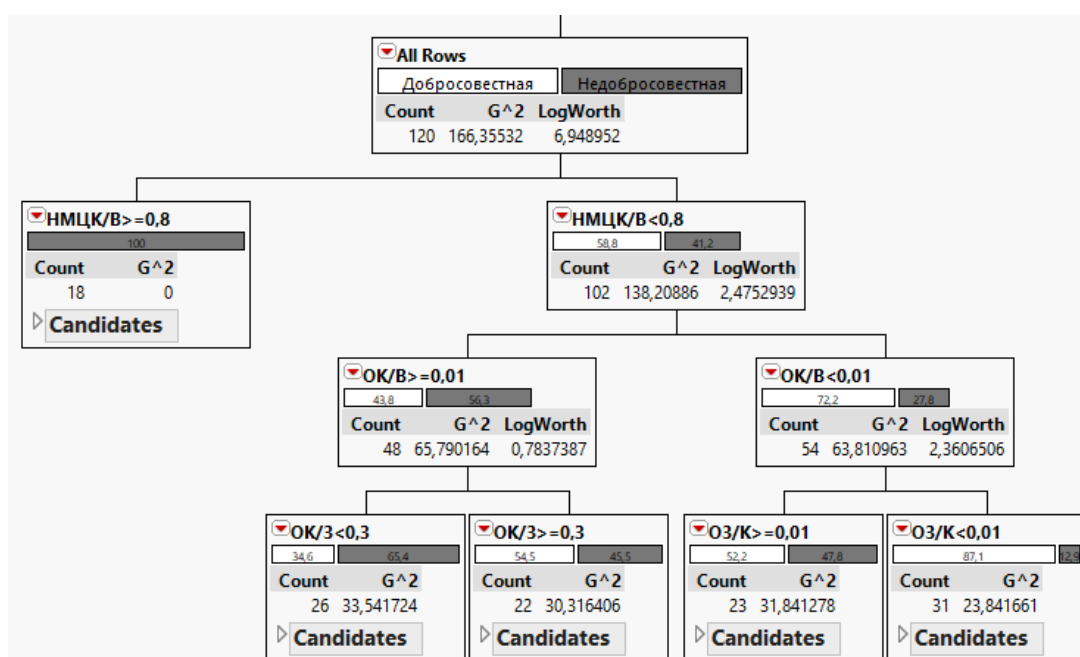


Рисунок 15 – Дерево классификации для показателя «Добросовестность/Недобросовестность компании».

Источник: разработано автором

Таблица 14 – Результаты построения дерева решений для принятия решения

Правило	Объем группы	Риск недобросовестности
НМЦК/В ≥ 0,8	18	100,0%
НМЦК/В < 0,8 & ОК/В ≥ 0,01 & ОК/3 < 0,3	26	65,4%
НМЦК/В < 0,8 & ОК/В ≥ 0,01 & ОК/3 ≥ 0,3	22	45,5%
НМЦК/В < 0,8 & ОК/В < 0,01 & ОЗ/К ≥ 0,01	23	47,8%
НМЦК/В < 0,8 & ОК/В < 0,01 & ОЗ/К < 0,01	31	12,9%

Источник: разработано автором

Таблица 15 – Показатели адекватности модели

AuROC	0,81773
Чувствительность	60,7%
Специфичность	86,2%
Эффективность	73,5%

Источник: разработано автором

Таким образом, управление в компаниях-поставщиках может быть смоделировано в рамках изученных показателей, что позволяет повысить качество управленческих решений о выборе конкретной закупки. Располагая сведениями о взаимосвязи основных показателей закупки и текущего состояния активов компании, менеджер с высокой точностью определяет степень рисков компании при участии в госзакупках.

Для выяснения связи между показателями заказчика и остальными показателями был проведен корреляционный анализ. Результаты анализа представлены в Приложении В (Таблица 35 (для добросовестных компаний) и Таблица 36 (для недобросовестных компаний)).

Результаты анализа показывают, что процент ОЗ сильнее коррелирует с показателями заказчика у недобросовестных компаний: сами связи больше по модулю, и число статистически значимых связей больше. То же самое можно сказать и про процент ОК от НМЦК. Доля обоснованных жалоб у добросовестных компаний связана с процентом ОЗ, процентом ОК от НМЦК и ОК/З, у недобросовестных компаний – только с процентом ОК от НМЦК. Средний процент снижения цен поставщика у добросовестных компаний отрицательно коррелирует с долей закупок у крупнейшего поставщика и положительно – с долей закупок у всех поставщиков, не входящих в топ 10. У недобросовестных компаний таких связей не обнаружено. В то же время средний процент снижения цен поставщика у них отрицательно связан с количеством жалоб, как обоснованных, так и необоснованных: чем выше процент снижения цен, тем меньше жалоб возникает у заказчиков.

По результатам исследования можно сформулировать следующие выводы относительно подтверждения основной гипотезы исследования в разрезе следующих составляющих ее положений.

Положение гипотезы 1 (подтверждено): успешные организации выбирают оптимальные закупки с учетом собственных финансовых возможностей, что выражается в соотношениях между основными показателями типового контракта и основными финансовыми показателями. Выявлено статистически значимое различие между двумя группами по следующим показателями:

НМЦК/З	ОЗ/З	ОК/З
НМЦК/ДС	ОЗ/ДС	ОК/ДС
НМЦК/ВА	ОЗ/ВА	ОК/ВА
НМЦК/К	ОЗ/К	ОК/К
НМЦК/В	ОЗ/В	ОК/В
НМЦК/ЧП		ОК/ЧП

где НМЦК – начальная максимальная цена контракта, ОЗ – обеспечение заявки, ОК – обеспечение контракта; З – запасы, ДС – денежные средства, ВА – внеоборотные активы, К – капитал, В – выручка, ЧП – чистая прибыль.

Положение гипотезы (подтверждено). Выполнение заранее запланированных закупок (имеется связь с планом-графиком) является критерием оптимального контракта в связи с возможностью долгосрочной подготовки.

Положение гипотезы (подтверждено). Существует различие в поведении успешных и неуспешных компаний при снижении цены контракта во время торгов, успешные компании склонны снижать цену более умеренно. Кроме того, существует различие в предпочтении успешных и неуспешных компаний заказчиков в отношении их поведения при снижении цены. Успешные поставщики в примерах контрактов были связаны с заказчиками, чей уровень снижения однородно ниже, чем у заказчиков неуспешных поставщиков.

Положение гипотезы (частично подтверждено). Успешные компании (крупнейшие поставщики) частично адаптируют структуру баланса для частого участия в госзакупках или более успешны благодаря особенностям существующей структуры. Выявлено статистически значимое различие по показателям «Доля капитала в пассивах (К/П)» и «Доля чистой прибыли в выручке (ЧП/В)».

Таким образом, при управлении участием в госзакупках, руководители компаний-поставщиков имеют возможность повысить эффективность участия в них путем выбора закупок с условиями, обеспечивающими достижение целевых показателей результативности. При этом эффективность участия будет выражаться в минимизации рисков материальных и временных потерь, возникающих в результате участия в госзакупках.

2.3. Оценка потерь поставщиков, возникающих в госзакупках (на примере малого производственного предприятия)

Практическая апробация результатов исследования проводилась в организациях, относящихся к группе малых и средних предприятий, работающих с госзакупками в качестве поставщиков: в торгово-производственной организации ООО «Климатические камеры», специализирующейся на выпуске испытательного климатического оборудования, в торговой организации ООО «МАРК», занимающейся поставкой инженерного оборудования для систем ОВиК (отопление, вентиляция и кондиционирование) и прочих комплектующих, и в торгово-монтажной организации ООО «Пайор», работающей на рынке поставки оборудования и осуществляющая проектирование, строительные-монтажные и пусконаладочные работы по всему комплексу инженерных систем для зданий и сооружений).

В данном параграфе рассмотрена апробация результатов исследования в обществе с ограниченной ответственностью «Климатические камеры», краткая характеристика работы которой представлена ниже.

Согласно уставным документам, организация зарегистрирована в июне 2001 года, и по состоянию на 2019 год работает на рынке более 17 лет, однако фактический стаж работы основной группы сотрудников, составляющих ядро организации, более 25 лет, т. к. организация была преобразована из фирмы «Промсвязьэнергоналадка». Согласно классификатору ОКВЭД2, основным кодом экономической деятельности является 33.12 «Ремонт машин и оборудования».

Основными сферами деятельности является поставка нового оборудования, проведение профессионального ремонта, наладки и пуско-наладочных работ, модернизация старого оборудования, гарантийное и постгарантийное обслуживание и прочие сервисные услуги. Специалисты компании также осуществляют сборку климатических камер собственного производства как типового размера, так и по индивидуальному заказу. Камеры комплектуются европейскими компонентами.

Рынок испытательного оборудования характеризуется высокой конкуренцией, среди некоторых основных конкурентов можно выделить ООО «ЕМТ», ООО «Диполь», ООО «Метротест» и другие. Значительную конкуренцию составляют зарубежные производители оборудования, реализующие свою продукцию через российские представительства, особенно из Китая, Германии, Италии.

Конкурентными преимуществами ООО «Климатические камеры» являются:

1. многолетний опыт и высокая квалификация персонала;
2. собственная сборка камер большого объема;

3. возможность проведения профессионального ремонта и наладки немецкого и японского оборудования моделей Илка, Фойтон, Нема и Сабзеро;

4. возможность проведения модернизации старого оборудования, перевод камер на новые хладоны или восстановление работоспособности пришедшей в негодность техники.

Конкурентными недостатками ООО «Климатические камеры» являются:

5. ограниченные производственные мощности в связи с малым размером команды;

6. невозможность или ограниченность ценовой конкуренции с крупными предприятиями, использующими эффект масштаба.

Основную часть клиентов, заинтересованных в приобретении товаров, услуг и работ данного профиля составляют государственные организации. Так и в рассматриваемой компании в списке постоянных партнеров числятся такие структуры, как Российская самолетостроительная корпорация «МИГ», Научно-производственное объединение «Специальная Техника и Связь» МВД России, ОАО «Государственное Машиностроительное конструкторское бюро «Радуга» (в составе ОАО «Корпорация «Тактическое ракетное вооружение»), ФГУП «Всероссийский электротехнический институт им. В.И. Ленина», Ракетно-Космическая Корпорация «Энергия» им С.П. Королева» и другие. В связи с преобладанием государственных заказчиков в числе основных клиентов, очевидно, что госзакупки стали одним из основных способов поиска и заключения контрактов.

В процессе организации участия в госзакупках в изучаемой организации можно отметить следующее:

1. для анализа потенциальных закупок и участия в отборочных процедурах на первом этапе (до 2016 года) привлекались компании-посредники (аутсорсинг), комиссия которых состоит из: а) фиксированных расходов по анализу и подготовке документации для каждой конкретной закупки и б) комиссии в случае выигрыша в размере от 0,5 до 2 % от суммы контракта. Данная практика является стандартной по отрасли среди компаний, оказывающих консультационные услуги и документационное сопровождение предприятий-поставщиков;

2. на более позднем этапе (после 2016 года) использовались собственные трудовые ресурсы предприятия;

3. в случае выигрыша закупки у предприятия имеется возможность реализации лишь одного проекта в конкретном периоде времени (исполнение нескольких проектов одновременно невозможно), при этом срок исполнения контракта составляет от одного до четырех месяцев;

4. среди наиболее проблемных аспектов участия можно отметить высокую конкуренцию, демпинг цен ниже уровня безубыточного производства, просрочка сроков оплаты заказчиками, высокие расходы по первоначальным инвестициям в проект (закупка материалов) в среднем составляют около 70 % от стоимости контракта.

Эффективное участие в госзакупках в изучаемой организации предполагает высокую точность определения оптимальной закупки, получение максимального дохода и минимизацию ущерба от участия в госзакупках. Рассмотрим подробнее потенциальные потери, который компании-поставщики могут понести в процессе участия в госзакупках. В изучаемой организации были идентифицированы следующие основные группы потерь:

- потери, связанные с тем, что организация упустила возможность принять участие в отборочных процедурах;
- потери, связанные с поражением в конкурентной борьбе на этапе отборочных процедур;
- потери из-за повышенной финансовой нагрузки на предприятие в процессе участия и исполнения госзакупки;
- потери ресурсов (обеспечение контракта, материальные затраты и т.д.) в случае действий или обстоятельств заказчика;
- потери, связанные с начислением штрафов в случаях просрочки поставки или непрохождения приемной экспертизы объекта закупки (несоблюдение поставщиком условий договора и/или технического задания);
- потери, связанные с включением предприятия в реестр недобросовестных поставщиков.

Согласно международному стандарту ISO 31000 «Менеджмент риска. Принципы и руководство», анализ рисков и потенциального ущерба следует проводить с учетом следующих факторов: а) вероятность событий и последствий; б) характер и масштабы последствий; в) сложность и связность компонентов; г) факторы, связанные со временем; д) эффективность существующих средств контроля [125]. Вероятность возникновения ущерба и его масштаб в научной литературе наиболее часто оцениваются в градации пяти [38, с. 46] или трех уровней [87, с. 107]. С учетом вышесказанного проанализируем каждую группу потерь используя трехуровневый подход к градации оценки вероятности («маловероятно», «вероятно» и «крайне вероятно») и угрозы («низкая», «средняя» и «высокая») (Таблица 16).

Таблица 16 – Классификация потенциальных потерь в изучаемой организации при участии в госзакупках

	Источник потери	Вероятность	Характер и масштаб последствий	Сложность и связность компонентов	Время воздействия	Эффективность существующих средств контроля	Общая оценка уровня угрозы
1	<i>Потери, связанные с тем, что организация упустила возможность принять участие в отборочных процедурах</i>						
	Несвоевременная регистрация на ЭТП или подача заявки	Вероятно	Потеря потенциального дохода от закупки	Нет связи с другими видами потерь	Краткосрочно	Средняя	Низкая
2	<i>Потери, связанные с поражением в конкурентной борьбе на этапе отборочных процедур</i>						
	Проигрыш по цене (чаще) или качеству, соответствию требованиям ТЗ (реже)	Вероятно	Потеря потенциального дохода от закупки и комиссии ЭТП за участие в отборочных процедурах	Нет связи с другими видами потерь	Краткосрочно	Низкая	Низкая
3	<i>Потери из-за повышенной финансовой нагрузки на предприятие в процессе участия и исполнения госзакупки</i>						
	Обеспечение заявки и контракта	Крайне вероятно	Временное изменение структуры активов компании и издержки альтернативных возможностей	Может вызвать потери пункта 5 и 6	Среднесрочно	Средняя	Средняя
4	<i>Потери из-за действий или обстоятельств заказчика</i>						
	Недобросовестность заказчика или внешние обстоятельства (ограничение бюджета)	Маловероятно	Потеря до 90% от суммы контракта в реальных активах (денежные средства, материалы) поставщика	Нет связи с другими видами потерь	Средне- или долгосрочно	Высокая	Высокая

	Источник потери	Вероятность	Характер и масштаб последствий	Сложность и связность компонентов	Время воздействия	Эффективность существующих средств контроля	Общая оценка уровня угрозы
5	<i>Потери из-за действий или обстоятельств поставщика</i>						
	Несвоевременное исполнение поставщиком своих обязательств или несоответствие требованиям ТЗ	Маловероятно	Штрафы или односторонний отказ заказчика от контракта с включением поставщика в РНП (пункт 6)	Может быть вызвано потерями пункта 3, может вызвать потери пункта 6	Среднесрочно (штрафы)	Высокая	Средняя или высокая
6	<i>Потери, связанные с включением в реестр недобросовестных поставщиков</i>						
	Уклонение поставщика от заключения контракта или неудовлетворительное исполнение поставщиком своих обязательств (пункт 5)	Маловероятно	Невозможность принятия участия в госзакупках в будущем, репутационный ущерб	Может быть вызвано потерями пункта 5	Долгосрочно	Высокая	Высокая

Источник: разработано автором

Объединяющей характеристикой всех групп потерь является их финансово-материальный характер – именно финансовые и материальные ресурсы находятся в зоне наибольшего риска, в меньшей степени подвержены информационные ресурсы. Наиболее практичным представляется отражение ущерба в долях от НМЦК. Характер потерь включает две категории – потеря потенциального дохода и потеря реальных текущих активов организации. Последствия потерь разных типов ощутимы как в краткосрочной, так и в средне- и долгосрочной перспективах. Говоря о временном факторе, следует отметить, что риск возникновения потерь возникает в определенные стадии цикла работы с государственной закупкой.

1. Потери, связанные с тем, что организация упустила возможность принять участие в отборочных процедурах. Наиболее частыми ситуациями (источниками), в которых возникает данный тип потерь, являются ситуации несвоевременной регистрации на ЭТП и подачи документов (организация «не успевает» совершить эти действия до истечения сроков подачи заявки). Процесс регистрации на ЭТП в большинстве случаев занимает 1-2 рабочих дня, однако некоторые площадки имеют гораздо более длительную процедуру регистрации, например, с отправкой необходимого программного обеспечения физической почтой, что замедляет процесс на дни и даже недели. Другим фактором является сложность в подготовке рабочего места для работы с конкретной ЭТП. Однако, даже при своевременной регистрации на ЭТП, существует вероятность несвоевременной подачи заявки в связи с техническими требованиями к документации, например, если в составе заявки должны быть документы с длительным сроком их изготовления. Таким образом, источники данного вида потерь имеют преимущественно техническую природу и возникают в результате недостаточного мониторинга состояния готовности компании к госзакупкам.

Такие ситуации периодически происходили в изучаемой организации и имеют средний уровень вероятности. Потеря выражена в упущении потенциального дохода, утери существующих материальных активов не происходит, также возможна потеря временного ресурса (время, потраченное на регистрацию и/или оформление документов заявки).

Поскольку данный вид потерь возникает в начале цикла участия в госзакупке, невозможность последующего участия предотвращает возникновение других видов потерь, поэтому связь с ними отсутствует.

Последствия возникновения данного вида потери в изучаемой организации краткосрочны в связи с большой частотой публикации потенциально привлекательных закупок, ограниченной возможностью одновременного исполнения нескольких проектов и длительным циклом исполнения (специфика производственного процесса).

Существующие меры контроля предусматривают мониторинг состояния готовности организации к закупкам. В некоторых ситуациях эти меры неэффективны, например, когда

возникают непредвиденные технические трудности с регистрацией на ЭТП, поэтому в целом эффективность существующих мер можно оценить, как среднюю. С учетом вышесказанного и в сравнении с другими потерями, общий уровень угрозы оценен как низкий.

2. Потери, связанные с поражением в конкурентной борьбе на этапе отборочных процедур. Наиболее частой причиной поражения в конкурентной борьбе в изучаемой организации является поражение по ценовому признаку, нередко в связи с присутствием среди конкурентов компаний, ориентированных на стратегию демпинга цен. Реже поражение в конкурентной борьбе происходит из-за большего соответствия продукции конкурентов техническим требованиям закупки. Как и в предыдущем случае, такие ситуации происходят нередко, что позволяет сделать вывод о среднем уровне вероятности возникновения данного вида потери.

Помимо потери потенциального дохода от закупки, организация теряет также незначительный объем денежных средств за комиссию ЭТП за участие в процедуре. Сложность и связность компонентов, а также время воздействия потери аналогичны предыдущему пункту. Мероприятием по контролю является анализ потенциальной конкурентной среды, что зачастую малоэффективно в связи с невозможностью точно предусмотреть весь состав конкурентов. Общий уровень угрозы оценен как низкий.

3. Потери из-за повышенной финансовой нагрузки на предприятие в процессе участия и исполнения госзакупки. Источником возникновения является краткосрочный (обеспечения заявки) и среднесрочный (обеспечение контракта) вывод денежных средств из-под контроля организации. Если в первом случае потери минимальны в связи с небольшим размером требуемой суммы (максимум 5 % от НМЦК) и коротким сроком (в среднем около месяца), то потери в связи с требованием об обеспечении заявки более существенны – сумма обеспечения оставляет до 30 % от цены контракта, а срок обеспечения может длиться месяцами. Это связано с длительным сроком исполнения закупки (несколько месяцев, что связано со спецификой изучаемой отрасли) и тем, что заказчики могут выдвинуть требование об удержании полной суммы обеспечения заявки или ее части в течение гарантийного срока (12 или 24 месяца).

Таким образом, происходит не только временное изменение структуры активов компании, но и возникают издержки альтернативных возможностей по вкладу сумм обеспечений в финансовые инструменты (проценты по удержанным суммам заказчиком не выплачиваются). Вероятность потерь данного типа крайне высока. В отличие от предыдущих видов потерь, в данном случае существует связь с другими видами потерь – недостаток собственных активов может привести к неудовлетворительному исполнению поставщиком условий закупки, штрафам и включением в реестр недобросовестных поставщиков. Наиболее эффективным способом контроля является адаптация компании к необходимости удержания обеспечения (например,

путем создания резервов), однако с учетом малого размера изучаемой компании невозможно полностью компенсировать ущерб, что свидетельствует о среднем уровне эффективности корректирующих мероприятий. Таким образом, общий уровень угрозы оценен как средний.

4. Потери из-за действий или обстоятельств заказчика. Первым источником потерь данного рода является недобросовестность заказчика, что возможно в рамках в условиях проведения закупок по 223-ФЗ. В изучаемой организации такая ситуация произошла единожды, когда после заключения контракта и начала его исполнения, выяснилось, что заказчик имел более 120 арбитражных дел в качестве ответчика и не планировал исполнять свои обязательства по контракту. Поскольку данная информация стала доступна уже после инвестиций заказчика в материалы и комплектующие (около 50 % от суммы контракта), организация понесла существенные потери. В связи с высокой долей материальных затрат в отрасли изучаемой компании, потенциальный ущерб может достигать до 90 % от суммы контракта в зависимости от того, на каком этапе исполнения контракта становится известно о недобросовестности заказчика.

Другой причиной являются внешние обстоятельства заказчика, которые чаще всего связаны с ограничением его бюджета. В редких случаях это происходит в процессе исполнения контракта, что вынуждает заказчика сокращать объем закупки, однако чаще такие изменения известны заказчику заранее, что ведет к отмене проведения закупки.

Вероятность возникновения данного вида потерь низка, в том числе из-за высокой эффективности контролирующих мер, которые включают анализ прошлых закупок заказчика, прогноз недобросовестности с изучением истории арбитражных дел и жалоб в ФАС и другие органы. Общий уровень угрозы оценен как высокий.

5. Потери из-за действий или обстоятельств поставщика. Неудовлетворительное исполнение поставщиком своих обязательств по контракту может быть вызвано несоблюдением временных рамок поставки, либо несоответствием качества или технических характеристик продукции требованиям ТЗ. Масштаб последствий – от штрафов до одностороннего отказа заказчика от контракта с включением поставщика в реестр недобросовестных поставщиков (более подробно см. пункт 6). Вероятность возникновения потерь данного рода низка в связи со стратегической ориентацией изучаемой компании на высокое качество продукции и услуг. Ущерб, возникающий из-за штрафов и санкций, оказывает среднесрочное влияние на организацию, а мерой контроля является контроль за ходом исполнения контракта, информирование заказчика. Общий уровень угрозы – средний или высокий.

6. Потери, связанные с включением в реестр недобросовестных поставщиков. Самым существенный и масштабным потенциальным ущербом от исполнения госзакупок является включение заказчиком организации-поставщика в реестр недобросовестных

поставщиков (РНП). Это возможно в двух случаях: из-за уклонения поставщика от заключения контракта после отборочных процедур и в результате неудовлетворительного исполнения поставщиком своих обязанностей (см. пункт 5). Последствием является невозможность принятия участия в госзакупках в будущем и ущерб репутации компании. В связи с растущим значением госзакупок как инструмента поиска контрактов в изучаемой организации и ее ориентацией на поддержание положительной репутации, данный вид потенциальных потерь является наиболее значимым, при этом имеющиеся меры контроля (контроль сроков согласования и подписания контракта и меры, перечисленные в пункте 5) являются высокоэффективными, что делает вероятность возникновения потерь включения в РНП низкой.

Таким образом, в изучаемой организации можно идентифицировать потенциальные потери различных уровней угрозы, возникающие на разных этапах участия и исполнения госзакупок, что визуально отображено ниже (Рисунок 16). Наиболее серьезные угрозы – потери из-за действий или обстоятельств заказчика (П4), потери из-за действий или обстоятельств поставщика (П5) и потери из-за включения в РНП (П6) – имеют средне- или долгосрочные последствия для компании, однако существующие мероприятия по контролю данных потерь отличаются высокой эффективностью, что минимизирует вероятность их возникновения. При этом наибольшую угрозу несет включение организации в РНП, что может произойти на двух этапах исполнения закупки – из-за уклонения от заключения контракта или из-за ненадлежащего исполнения поставщиком своих обязательств. Потери из-за повышенной финансовой нагрузки на предприятие в процессе участия и исполнения госзакупки (П3) имеют наибольшую вероятность возникновения и средний уровень угрозы, а существующие меры по их минимизации и контролю недостаточно эффективны в связи с малым размером компании. Наименее значимые угрозы связаны с потерями пропущенных закупок из-за несвоевременной регистрации на ЭТП или подачи заявки (П1) и потерями, связанными с поражением в конкурентной борьбе на этапе отборочных процедур (П2); эти потери возникают довольно часто, не имеют высокоэффективных мер контроля и приносят изучаемой организации незначительный ущерб в краткосрочной перспективе.

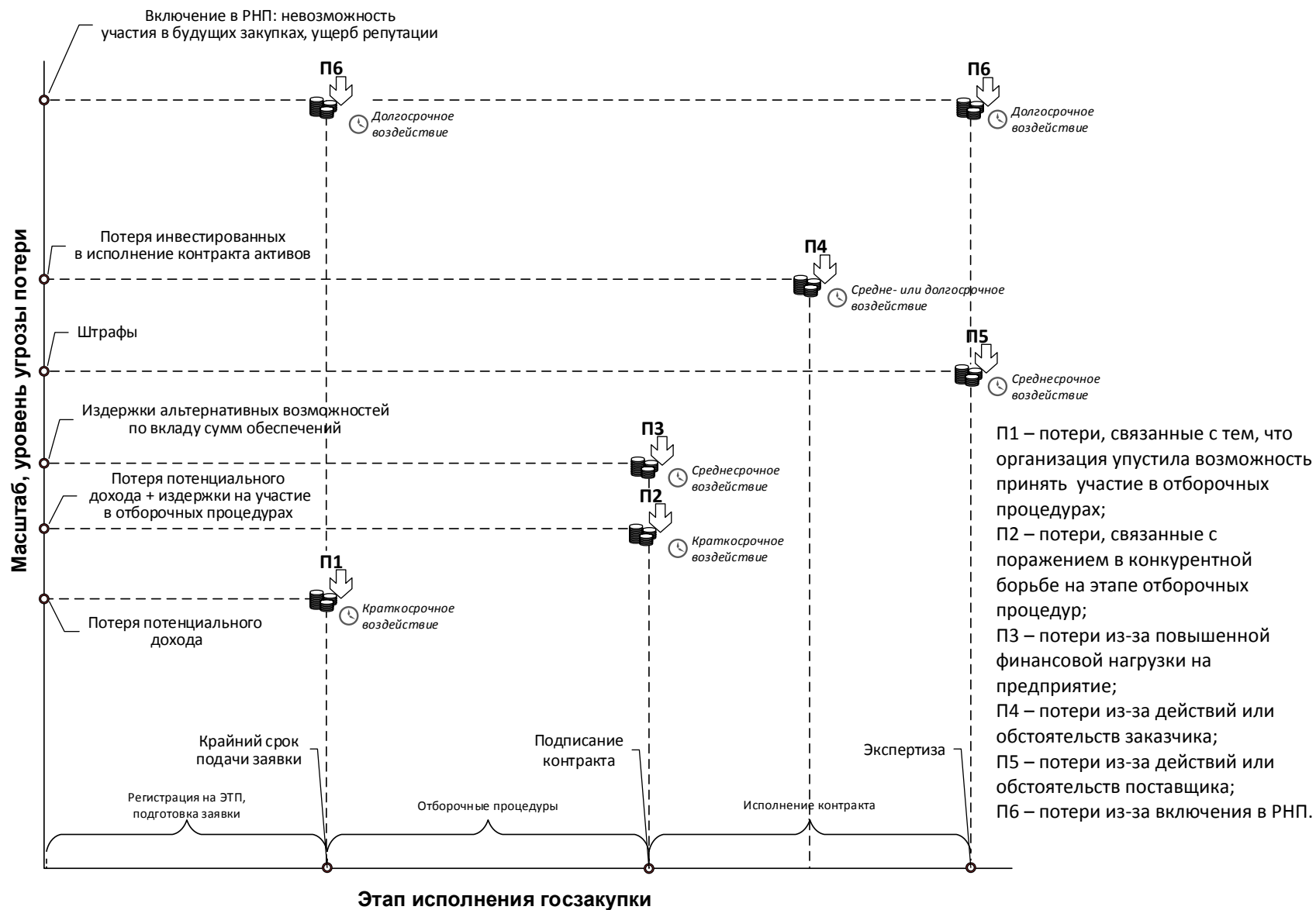


Рисунок 16 – Потенциальные потери изучаемой организации на различных этапах исполнения закупок

Источник: разработано автором

Выводы по главе 2

1) Для определения характеристик эффективной работы поставщика с госзакупками была составлена выборка коммерческих организаций (объекты статистического исследования), которые принимали участие в государственных закупках в 2016 году, с целью последующей ее обработки. Выборка включает в себя 120 организаций, разбитых на две, равные по размеру группы условно успешных и неуспешных, характеризующихся набором финансовых и нефинансовых характеристик.

2) Собранные и подготовленные сведения были статистически обработаны для подтверждения или опровержения гипотезы исследования о том, что существуют характеристики со статистически значимым уровнем различия (p -значение ниже 0,05) в группах успешных и неуспешных предприятий-поставщиков госзакупок, которые являются индикатором оптимального (эффективного) исполнения закупки.

3) Были подтверждены следующие гипотезы:

a. Успешные организации выбирают оптимальные закупки с учетом собственных финансовых возможностей, что выражается в соотношениях между основными показателями типового контракта и основными финансовыми показателями.

b. Выполнение заранее запланированных закупок (имеется связь с планом-графиком) является критерием оптимального контракта.

c. Существует различие в поведении компаний при снижении цены контракта во время торгов, успешные компании склонны снижать цену более умеренно.

d. Успешные поставщики в примерах контрактов были связаны с заказчиками, чей уровень снижения однородно ниже, чем у заказчиков неуспешных поставщиков.

e. Успешные компании адаптируют структуру баланса для частого участия в госзакупках или более успешны благодаря особенностям существующей структуры.

4) На примере малой производственной компании были рассмотрены потери, которые могут возникнуть у поставщика госзакупок, на примере малой производственной компании. Были идентифицированы потенциальные потери различных уровней угрозы, возникающие на разных этапах участия и исполнения госзакупок. Наиболее серьезные угрозы – потери из-за действий или обстоятельств заказчика, потери из-за действий или обстоятельств поставщика и потери из-за включения в РНП – имеют средне- или долгосрочные последствия для компании, однако существующие мероприятия по контролю данных потерь отличаются высокой эффективностью, что минимизирует вероятность их возникновения.

ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА МЕТОДОВ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УЧАСТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ В ГОСЗАКУПКАХ

3.1. Разработка панели управления участием в госзакупках на основе показателей эффективного исполнения закупок

На основе рассмотренных в предыдущих главах анализа законодательной базы и научных источников, модели взаимодействия государства и бизнеса в рамках госзакупок, модели системы управления участием в госзакупках (СУУГ) нами была разработана панель управления участием в госзакупках на основе выявленных ключевых показателей результативности (KPI)². Данный инструмент предназначен для использования менеджерами, ответственными за управление процессом участия в госзакупках, и позволяет повысить качество принимаемых ими управленческих решений о выборе оптимальной для предприятия-поставщика закупки.

Панель управления включает 5 групп показателей, сформированных согласно структуре СУУГ³: 1) подготовка к участию, 2) показатели заказчика, 3) показатели финансовой целесообразности, 4) показатели условий контракта и ТЗ и 5) показатели процесса и условий участия в торгах или иных отборочных процедурах. Руководитель процесса участия в госзакупках проверяет состояние показателей первой группы в соответствии с установленной предприятием периодичностью, а остальные группы содержат показатели, составляемые и проверяемые перед каждой потенциальной процедурой закупки (до начала составления документации и подачи заявки). Каждый показатель имеет свое нормативное значение, отклонение от которого проверяется руководителем и служит основанием для проведения мероприятий по контролю за рисками. Мониторинг осуществляется только для показателей, актуальных для определенного способа участия в конкретной закупке⁴.

В первую группу показателей панели управления - «Подготовка к участию в госзакупках» - согласно модели СУУГ, относятся показатели KPI, определяющие результаты подготовки организации к участию в закупках. При этом сбор сведений осуществляются вне зависимости от сроков конкретных закупок, что дает возможность определить общую готовность организации к госзакупкам.

Первый показатель данной группы раскрывает работу с электронно-цифровой подписью (ЭЦП) и позволяет проводить мониторинг двух наиболее актуальных проблем – 1) истечение срока действия ЭЦП и 2) утеря, кража или порча подписи.

² Подробнее см. формат представления панели управления в Приложении Г

³ Подробнее см. параграф 1.3

⁴ Подробнее см. параграф 1.2

Контроль сроков истечения действия ЭЦП (показатель 1) достаточно проводить минимум раз в год, для чего в панель управления участием в госзакупках включено отслеживание составления и обновления следующего пакета документов (показатель 2):

- Акт установки и ввода в эксплуатацию криптосредств защиты информации (ответственным лицом проверяется наличие и корректность заполнения с периодичностью от одного раза в год);
- Внутренние инструкции об обращении со средствами криптографической защиты, обязательные к ознакомлению лицами, имеющим доступ к ЭЦП (ответственным лицом проверяется наличие документа, корректность заполнения, наличие подписей персонала с периодичностью от одного раза в год);
- Журнал позземплярного учета средств криптографической защиты информации (СКЗИ) с отметками о получении, подключении и изъятии.

Отметим, что вероятность возникновения данной категории рисков прямо пропорциональна числу сотрудников в организации, использующих ЭЦП при поиске и участии в торгах (размеру тендерного отдела). Следует отметить, что некоторые электронные торговые площадки включают пакет документов по работе со СКЗИ в число обязательных при регистрации.

Следующим показателем панели управления является срок действия аккредитации на ЭТП (показатель 3), измеряемый аналогично сроку действия ЭЦП. При этом возможна предварительная идентификация основной группы ЭТП, подходящих предпринимателю по профилю, или где в прошлом проходило наибольшее число закупок. Данный показатель не актуален для пользователей, работающих с ЕАТ «Березка», т. к. регистрация на ЕАТ «Березка» является бессрочной и прекращается лишь в случаях, обозначенных в пункте 4.13 Регламента функционирования ЕАТ [17].

Финансовая готовность организации к участию в госзакупках является важным фактором и также подлежит оценке. В рамках статистического исследования нами была подтверждена гипотеза о том, что успешные компании (крупнейшие поставщики) адаптируют структуру баланса для частого участия в госзакупках или более успешны благодаря особенностям сложившейся структуры. Так, анализ показывает статистически значимое различие по показателям «Доля капитала в пассивах (К/П), %» и «Доля чистой прибыли в выручке (ЧП/В), %» (Таблица 17), поэтому они были определены в качестве показателей оптимального контракта и включены в панель под номером 4 и 5. Их медианные значения являются нормативными показателями, и при значительном отклонении в меньшую сторону (особенно в случае отрицательных значений) руководителю процесса участия в госзакупках рекомендуется проведение мероприятий по регулированию рисков. Более точное нормативное значение может

быть получено при проведении анализа среди компаний определенного вида экономической деятельности.

Таблица 17 – Показатели доли капитала в пассивах и чистой прибыли в выручке

	Доля капитала в пассивах (К/П), %		
Категория	Показатель:	Добросовестная	Недобросовестная
Финансовые показатели структуры баланса	Количество:	60,00	60,00
Период	Среднее:	46,17	16,96
	Станд откл:	158,22	38,63
Точность	Максимум:	1 236,60	98,86
2	Верхний квартиль:	41,91	25,80
Диапазон шкалы	Медиана:	18,12	10,97
Авто	Нижний квартиль:	6,69	0,60
	Минимум:	-9,13	-139,12
	Уровень Р:	0,0344	
	Доля чистой прибыли в выручке (ЧП/В), %		
Категория	Показатель:	Добросовестная	Недобросовестная
Финансовые показатели структуры баланса	Количество:	59,00	59,00
Период	Среднее:	7,87	-7,04
	Станд откл:	14,63	47,24
Точность	Максимум:	70,43	56,91
2	Верхний квартиль:	6,95	3,63
Диапазон шкалы	Медиана:	2,47	0,65
Авто	Нижний квартиль:	0,83	0,09
	Минимум:	-6,01	-262,01
	Уровень Р:	0,0068	

Источник: разработано автором

В первую группу панели управления входят также показатели общей технической готовности организации к работе в госзакупках, которую целесообразно разделить на две группы в зависимости от способа участия в торгах: 1) подготовка документов и 2) подготовка IT-

технологий и программного обеспечения для электронных способов участия. К первой группе относится проверка наличия физических копий и оцифрованных уставных и прочих документов, являющихся обязательными при подаче заявок, в т.ч. выписок из ЕГРЮЛ, обновляемых с периодичностью раз в 6 месяцев, сведений о квалификации персонала, сведений о материально-технической базе и т.д. Ко второй группе относится наличие готовых к работе (обновленных) криптографических утилит и прочего ПО, интернет соединения определенной надежности и скорости передачи данных для участия в торгах и т.д. Указанные две группы показателей приведены в панели КРІ в рамках единого показателя под номером 6.

Во вторую группу - «Показатели заказчика» - входят показатели, характеризующие сотрудничество с конкретным заказчиком. Анализ показателей данной группы помогает сформировать управленческое решение относительно благонадежности заказчика на основе его прошлой истории закупок и взаимодействия с поставщиками, и, как следствие, целесообразности участия организации в конкретной госзакупке.

Поставщикам следует обратить внимание на средний процент снижения цены в прошлых закупках изучаемого заказчика (показатель 7). Согласно проведенному нами статистическому исследованию, существует различие в предпочтении успешных и неуспешных компаний заказчиков в отношении их поведения при снижении цены. Успешные поставщики в примерах контрактов были связаны с заказчиками, чей уровень снижения однородно ниже, чем у заказчиков неуспешных поставщиков. Анализ статистических данных данного показателя представлен ниже (Таблица 18). Отметим, что для расчета показателя необходимо составление реестра всех прошлых закупок заказчика.

Таблица 18. Показатель среднего процента снижения цены по всем закупкам заказчика

Категория	Показатель:	Добросовестная	Недобросовестная
Показатели заказчика	Количество:	60	60
Период	Среднее:	7,56	9,29
	Станд откл:	5,90	6,04
Точность	Максимум:	41,51	34,89
2	Верхний квартиль:	8,01	11,09
Диапазон шкалы	Медиана:	6,58	8,16
Авто	Нижний квартиль:	4,43	4,84
	Минимум:	0,36	2,18
	Уровень Р:	0,0196	

Источник: разработано автором

Следующее, на что предпринимателям следует обратить внимание при участии в госзакупках является наличие в прошлом у поставщика таких закупок, исполнение которых было прекращено в связи с исчезновением потребности, форс-мажором, недостатком финансирования и другими причинами (показатель 8). Из перечисленного наиболее важно наличие истории закупок заказчика, в которой зафиксированы многократные случаи отмены в связи с недостатком финансирования. Следует помнить и о законодательно утвержденном праве государственного заказчика уменьшить объемы закупки в одностороннем порядке в рамках 44-ФЗ при достижении им лимитов получения бюджетных средств на основе Распоряжения Правительства РФ от 28.11.2013 № 1090 [8], что отражено в показателе 9.

Ознакомление со списком текущих и прошлых арбитражных дел потенциальных контрагентов является устоявшейся бизнес практикой, которую следует применять и в госзакупках. При этом целесообразна проверка поставщиками арбитражных дел как для потенциальных заказчиков, так и для субподрядчиков в случаях опосредованного участия. Нами рекомендуется включение показателя о наличии дел, в которых вина потенциального контрагента признана и имеется текущая задолженность перед истцом(-ами) (показатель 10).

Помимо арбитражных дел, существует система подачи жалоб на заказчика, исключительная для системы госзакупок. Следует принять во внимание количество жалоб на изучаемого поставщика и соотношение обоснованных жалоб к сумме необоснованных и отозванных, или доля обоснованных в общем количестве. В панели управления представлен показатель процента превышения числа жалоб и доли обоснованных жалоб изучаемой организации к среднему значению среди заказчиков данной отрасли (показатель 11).

Наконец, следует обратить внимание на наличие у заказчика устоявшейся базы поставщиков. Для этого предлагается использование двух показателей – доля закупки у крупнейшего поставщика (показатель 12) и доля закупки у поставщиков, не входящих в десятку крупнейших для данного заказчика (показатель 13). По всей изучаемой выборке данные значения были распределены однородно, со значениями медианы 18,90 для успешных и 13,98 для неуспешных для первого показателя, и 35,56 и 39,67 соответственно для второго. Предлагаемые к использованию показатели основаны на средних значениях медиан (16,44 для показателя 12 и 37,66 для показателя 13) успешных и неуспешных компаний. С одной стороны, явно выраженная преференция одного или небольшой группы поставщиков в истории прошлых закупок свидетельствует о вероятных барьерах на «вход», с другой стороны, равномерно распределённые закупки среди широкого круга поставщиков позволяют сделать предположение о большой конкуренции в будущих закупках. В любом случае показатели позволяют сделать прогноз о сценарии проведения торгов (отборочных процедур) в отношении конкуренции.

Третью группу панели управления участия в госзакупках - **«Показатели финансовой**

целесообразности участия» - составляют показатели, определенные в рамках статистического исследования, в рамках которого были подтверждены две гипотезы:

- Существует различие в поведении успешных и неуспешных компаний при снижении цены контракта во время торгов, успешные компании склонны снижать цену более умеренно;
- Успешные организации выбирают оптимальные закупки с учетом собственных финансовых возможностей, что выражается в соотношениях между основными показателями типового контракта и основными финансовыми показателями.

Первый показатель данной группы – пороговое значения снижения цены при торгах (показатель 14) - не влияет на формирование управленческого решения об участии в госзакупках, но формирует представление о желаемом проценте снижения в целом по выборке изученных компаний. Расчет показателя по конкретным отраслям и сферам деятельности за длительный период и при большой репрезентативности выборки позволит добиться его точности и обоснованности. Анализ статистических данных данного показателя представлен в Таблица 19.

Таблица 19. Показатель среднего процента снижения поставщика

Категория	Показатель:	Добросовестная	Недобросовестная
Финансовые показатели	Количество:	60,00	60,00
Период	Среднее:	5,13	9,05
	Станд откл:	8,55	9,00
Точность	Максимум:	56,21	36,01
2	Верхний квартиль:	5,44	13,72
Диапазон шкалы	Медиана:	3,09	5,60
Авто	Нижний квартиль:	0,95	2,20
	Минимум:	0,00	0,00
	Уровень Р:	0,0056	

Источник: разработано автором

На основании одной из подтвержденных в статистическом исследовании гипотез, были выделены 17 показателей, статистические данные которых представлены ранее (Таблица 12). Показатели с наибольшим различием (уровень $p < 0,0001$) присутствуют в знаменателе «Денежные средства» и «Выручка». Следует отметить две важных особенности названных показателей: 1) показатели НМЦК, обеспечения заявки и обеспечения исполнения контракта связаны, т. к. последние два рассчитываются как процент от НМЦК, поэтому предпринимателям

и управляющим в первую очередь следует обратить внимание именно на первые шесть показателей соотношения НМЦК к основным финансовым показателям; 2) для контрактов, заключенных на ЕАТ, не предусмотрена уплата поставщиком обеспечения контракта, однако имеется механизм обеспечительного депозита, который по своей сути аналогичен обеспечению заявки. Таким образом, данные показатели относятся к результирующим и были включены в панель управления под номерами с 15 по 31. Руководителю процесса участия в госзакупках рекомендуется проведение мероприятий по регулированию рисков в случае отклонения данных показателей от нормативных.

Четвертая группа - **«Показатели условий контракта и ТЗ (предмет закупки)»** - включает показатели, связанные с общими для всех видов экономической деятельности характеристиками предмета закупки. Также, как вторая и третья группа, показатели четвертой группы помогают в формировании управленческого решения о целесообразности участия в конкретной закупке (определение оптимального контракта), на основе положений условий контракта и технического задания.

Наличие авансового платежа, предусмотренного в условиях контракта, имеет положительный эффект для любого поставщика в связи с облегчением финансовой нагрузки на предприятие на время участия в закупке, что отражено в показателе 32. Наличие авансового платежа актуально и в случаях опосредованного участия.

Для закрытых способов участия характерно наличие требования о сохранении государственной тайны и повышенных условий безопасности (показатель 33). Участие в любых закрытых способах ассоциируется с дополнительным контролем со стороны федеральных органов власти и соответствующими рисками.

Рассмотренные ниже показатели позволяют определить недобросовестное отношение заказчика при формировании и размещении технического задания. Во-первых, следует определить факт ограничения заказчиком конкуренции путем установления барьеров к определению закупки через: а) несоответствия предмета закупки и кода ОКПД и б) несоответствия наименования закупки (ключевые слова) ее сути (показатель 34). Примечательно, что согласно 44-ФЗ (статья 33), в описании предмета закупки должны быть указаны «функциональные, технические и качественные характеристики». Аналогичные требования были введены и для 223-ФЗ в Федеральном законе 505-ФЗ от 31.12.2018 [4] в статье 3. Таким образом, отклонение от указанных норм является правонарушением со стороны заказчика. Аналогичная система существует и в ЕАТ (каталог ТРУ ЕАТ).

Следующий показатель в группе – наличие ошибок в загруженной в электронном виде документации, предотвращающих возможность ознакомления с содержанием документации, например, наличие пустых папок и разделов, некорректная архивация и т. д. (показатель 35). В

ЕАТ аналогичное нарушение возможно при некорректном заполнении сведений о товаре из классификатора.

Некорректное определение заказчиком НМЦК является барьером для потенциальных поставщиков, которым следует ознакомиться с официальными источниками о методике формирования НМЦК, а именно с Приказом Министерства экономического развития РФ от 02.10.2013 № 567 [16]. Наличие нарушений со стороны заказчика при определении НМЦК включено в панель управления (показатель 36). Стоит отметить, что для определения цены закупок на ЕАТ используются упрощённые механизмы определения стартовой цены.

Отдельного упоминания заслуживает определение размера обеспечения исполнения, которое обязательно для заказчиков, работающих по 44-ФЗ и опционально для 223-ФЗ. В первом случае существует законодательно определенный алгоритм определения обеспечения исполнения, зависящий от НМЦК и наличия аванса, нарушение которого является показателем данной панели. Для заказчиков, работающих в рамках 223-ФЗ, возможно включение требования к конкретному способу обеспечения и исключение возможности использования банковской гарантии (является барьером), что также учтено в панели управления (показатель 37).

Последним показателем в данной группе является наличие необоснованных (завышенных) требований в тексте технического задания, например, предъявляемых к квалификации персонала, состоянию материально-технической базы, жестко ограниченных характеристик предмета закупки (показатель 38) и т. д.

Последняя, пятая группа - **«Показатели процесса и условий участия в торгах или иных отборочных процедурах»** - сосредоточена на организации подачи заявки и взаимодействии с заказчиком в данный период времени. Первая и пятая группы относятся к обслуживающим элементам СУУГ и не влияют на формирование управленческого решения о целесообразности участия в конкретной закупке, однако формируют данные, необходимые для управления вспомогательными процессами.

Первое, на что следует обратить внимание – наличие плана-графика закупки. В рамках статистического исследования была подтверждена гипотеза о том, что выполнение заранее запланированных закупок (у которых имеется связь с планом-графиком) является критерием оптимального контракта, вероятно в связи с возможностью долгосрочной подготовки (показатель 39) (Рисунок 17).

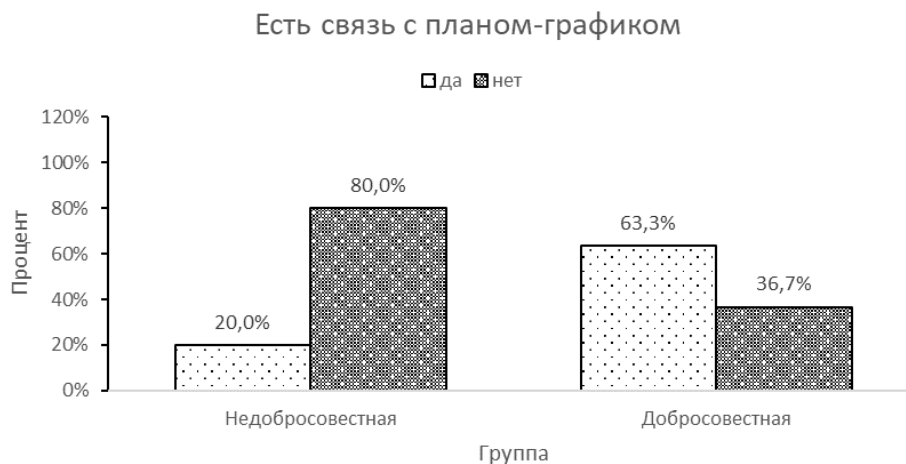


Рисунок 17 – Распределение связи закупок с планом-графиком по группам.

Источник: разработано автором

Другой временной фактор, который следует учитывать при подачи заявки – срок подачи. Рассмотрим возможные сроки при разных способах участия для определения нормативных значений. Самые короткие сроки установлены в ЕАТ «Березка», где короткая закупочная сессия длится 2 часа, а длинная – 24 часа, но и сама процедура подачи заявки не затратна по времени. За нормативное значение приняты максимальные значения сессий. Что касается ФЗ-44, то минимальный срок подачи заявки – 7 календарных дней при сумме контракта до 3 млн рублей. Согласно проведенному исследованию, медиана показателя по всей выборке составила 18 дней, минимум – 8 дней, максимум – 122 дня. В панели управления за нормативное значение принято значение медианы для 44-ФЗ и 223-ФЗ (показатель 40).

Наконец, важно помнить о сроках подачи запроса для получения от заказчика разъяснений (показатель 41) и сроках подачи жалобы (показатель 42). В первом случае, необходимо помнить о том, что подать запрос на получение разъяснений можно не позднее, чем за три дня до окончания сроков подачи заявок, как для 44-ФЗ, так и для 223-ФЗ, что и является нормативным значением. Во второй ситуации, нормативным показателем срока подачи жалобы на заказчика, работающего по 44-ФЗ, является максимум 10 дней после определения результатов (30 дней – на оператора ЭТП). После истечения данных сроков подача жалобы возможна только в судебном порядке, что нежелательно для поставщиков ввиду более длительных сроков рассмотрения. В рамках 223-ФЗ заказчик самостоятельно разрабатывает сроки и регламент подачи жалобы.

Таким образом, в настоящем параграфе рассмотрена панель управления участием в госзакупках, в которой рассмотрено в общей сложности 42 показателя, 6 в группе «Подготовка к участию», 7 в группе «Показатели заказчика», 18 в группе «Показатели финансовой целесообразности участия», 7 в группе «Показатели условий контракта и ТЗ» и 4 в группе «Показатели процесса и условий участия в торгах или иных отборочных процедурах».

3.2. Построение системы управления рисками участия в госзакупках

Эффективность участия организаций в госзакупках определяется качеством и скоростью принятия управленческих решений об участии в конкретных закупках, что пропорционально точности определения оптимальной закупки, являющейся для поставщика наиболее вероятной и рентабельной среди доступных альтернатив в определенный момент времени, как имеющая потенциально максимальную финансовую выгоду и наибольшую вероятность выигрыша.

Одним из критериев оценки управленческих решения является то, насколько они способствуют предотвращению потерь и минимизации потерь, характер, масштаб и вероятность возникновения которых были рассмотрены в параграфе 2.3. Для поставщиков госзакупок участие в оптимальных, и соответственно, менее рискованных закупках обладает большим приоритетом по сравнению с участием в госзакупках, ассоциирующихся с большей вероятностью возникновения рисков. Систематическое управление рисками является одним из методов повышения эффективности от участия в госзакупках, что представлено в разработанной системе управления рисками (СУР) (Приложение Д).

За методологическую основу построения системы управления рисками (СУР) участия в госзакупках взята модель системы управления рисками [71, с. 273], поскольку данная модель ориентирована на широкий круг видов деятельности, направлена на интересы владельцев бизнеса и применима к предметной области управления участием в госзакупках.

Отличительной особенностью СУР является наличие ранжирования значений рисков по принципу «светофора», где выделены три градации степени риска:

- «зеленый» уровень риска подразумевает умеренные риски, которые возможно принять и для которых рекомендуется разработка мероприятий по их мониторингу;
- «желтый» уровень риска подразумевает значимые риски, которые следует передавать и для которых рекомендуется разработка корректирующих мероприятий;
- «красный» уровень риска подразумевает критические риски, которые необходимо предупреждать и для которых рекомендуется разработка антикризисных мероприятий.

Предлагаемая СУР управления участием в госзакупках учитывает актуальность оценки значений каждого конкретного риска коммерческих организаций в зависимости от способов участия, определенных в модели взаимодействия (участие в рамках 44-ФЗ, участие в рамках 223-ФЗ, участие в ЕАТ «Березка», участие в качестве единственного поставщика, опосредованное участие в виде субподрядчика или покупки исполнения у победителя), а также структуру СУУГ (подготовка к участию, анализ заказчика, анализ условий контракта и ТЗ, анализ финансовой целесообразности участия, участие в отборочных процедурах) в разделении рисков на группы.

Стоит отметить, что некоторые однородные показатели объединены в одну группу рисков, в связи с чем количество рисков меньше числа выделенных в предыдущем параграфе показателей КРІ.

Таким образом, в системе управления рисками представлены пять групп рисков, для оценки которых используется информация из панели управления участием.

Применение предлагаемой методики построения СУР позволяет реализовать следующие задачи:

1) поддержка управленческих решений о целесообразности участия коммерческой организации в госзакупках - при высоком уровне риска рекомендуется отказ от участия или применение дополнительных мер по контролю за рисками;

2) организация, планирование, мониторинг и контроль за отдельными подсистемами СУУГ, например, при определении критического уровня риска в подсистеме «Подготовка к участию», принимаются действия по срочному перевыпуску ключей ЭЦП и т. д.

Для большей наглядности СУР дополняется баллами для определения уровня риска в целом по группе. Распределение баллов по группам представлено ниже (Таблица 20). Максимальное количество баллов в группе и для каждого из уровней определяется в зависимости от количества факторов для его измерения. Так, например, риск «Истечение сроков действия ЭЦП» возможно измерить в трех градациях – 1) «срок действия ЭЦП составляет от 1 до 12 месяцев» (нормальное значение, «зеленая зона»); 2) «срок действия ЭЦП составляет менее 1 месяца» (умеренный риск, «желтая зона»); 3) «Срок действия ЭЦП истек» (критический риск, «красная зона»), поэтому минимальное количество баллов в данной категории – 1, максимальное – 3.

Рассмотрим роль и место системы управления рисками участия в госзакупках с использованием панели показателей результативности, обеспечивающей управленческий анализ и контроль. Корректное использование панели результативности позволяет повысить эффективность участия в госзакупках за счет снижения вероятности заключения неэффективных контрактов, т. е. таких закупок, где получение запланированного дохода маловероятно или потенциальная рентабельность исполнения и финансовая выгода закупки мала (по сравнению с оптимальными закупками).

Таблица 20 – Распределение баллов по группам рисков в СУР

№ п/п	Наименование группы (риска)	Минимальное кол-во баллов	Максимальное кол-во баллов	«Зеленый» уровень риска	«Желтый» уровень риска	«Красный» уровень риска
1	<i>Риски неготовности организации к участию в госзакупках</i>	5	15	5	<i>От 6 до 10</i>	<i>От 11 до 15</i>
1.1	Истечение сроков действия ЭЦП	1	3	-	-	-
1.2	Истечение сроков аккредитации на ключевых ЭТП	1	3	-	-	-
1.3	Риски утери, кражи или порчи ЭЦП и СКЗИ	1	3	-	-	-
1.4	Риски финансовой неготовности к участию	1	3	-	-	-
1.5	Риски общей технической неготовности к участию	1	3	-	-	-
2	<i>Риски недобросовестности заказчика</i>	5	15	5	<i>От 6 до 10</i>	<i>От 11 до 15</i>
2.1	Риски исторически высокого среднего процента снижения цены	1	3	-	-	-
2.2	Риски отмены исполнения или сокращения объемов закупки в одностороннем порядке (44-ФЗ) со стороны заказчика	1	3	-	-	-
2.3	Риски, ассоциирующиеся с участием заказчика в арбитражных делах	1	3	-	-	-
2.4	Риски, ассоциирующиеся с жалобами на заказчика	1	3	-	-	-
2.5	Риски неконкурентной среды в закупках конкретного заказчика	1	3	-	-	-
3	<i>Риски участия в финансово нецелесообразной госзакупке</i>	2	6	2	<i>3, 4</i>	<i>5, 6</i>
3.1	Риски нерационального снижения цены при торгах	1	3	-	-	-

№ п/п	Наименование группы (риска)	Минимальное кол-во баллов	Максимальное кол-во баллов	«Зеленый» уровень риска	«Желтый» уровень риска	«Красный» уровень риска
3.2	Риски получения отрицательного экономического эффекта от участия в госзакупке	1	3	-	-	-
4	<i>Риски участия в госзакупках с неподходящими условиями контракта и ТЗ</i>	5	11	5	От 6 до 8	От 9 до 11
4.1	Риски повышенной финансовой нагрузки в отсутствие аванса	1	2	-	-	-
4.2	Риски сохранения государственной тайны или повышенных условий безопасности	1	2	-	-	-
4.3	Риски участия в госзакупке, идентификация предмета и документов которой затруднена	1	3	-	-	-
4.4	Риски участия в госзакупке с неверно определенной НМЦК	1	2	-	-	-
4.5	Риски участия в госзакупке с необоснованно завышенными требованиями	1	2	-	-	-
5	<i>Риски, связанные с процессом и условиями участия в отборочных процедурах</i>	3	7	3	4,5	6,7
5.1	Риски участия в незапланированной заранее госзакупке	1	2	-	-	-
5.2	Риски несвоевременной подачи заявки	1	3	-	-	-
5.3	Риски несвоевременной подачи запроса на разъяснения	1	2	-	-	-

Источник: разработано автором

Для более наглядного представления информации возможно отображение баллов на круговой диаграмме, пример оформления которой представлен в Приложении Е (Рисунок 42).

Роль и место двух разработанных инструментов отображены на визуальной модели, представленной на ниже (Рисунок 18). Отдел по работе с закупками и протекающие в нем процессы следует рассматривать в качестве объекта управления СУУГ; он является внутренним клиентом других отделов компании (юридического отдела, бухгалтерии (финансового отдела, производственного отдела и отдела по работе с клиентами или государственными органами) в части получения информации. Первичная информация поступает в СУУГ и, после обработки, консолидируется в панели управления на основе показателей результативности (KPI).

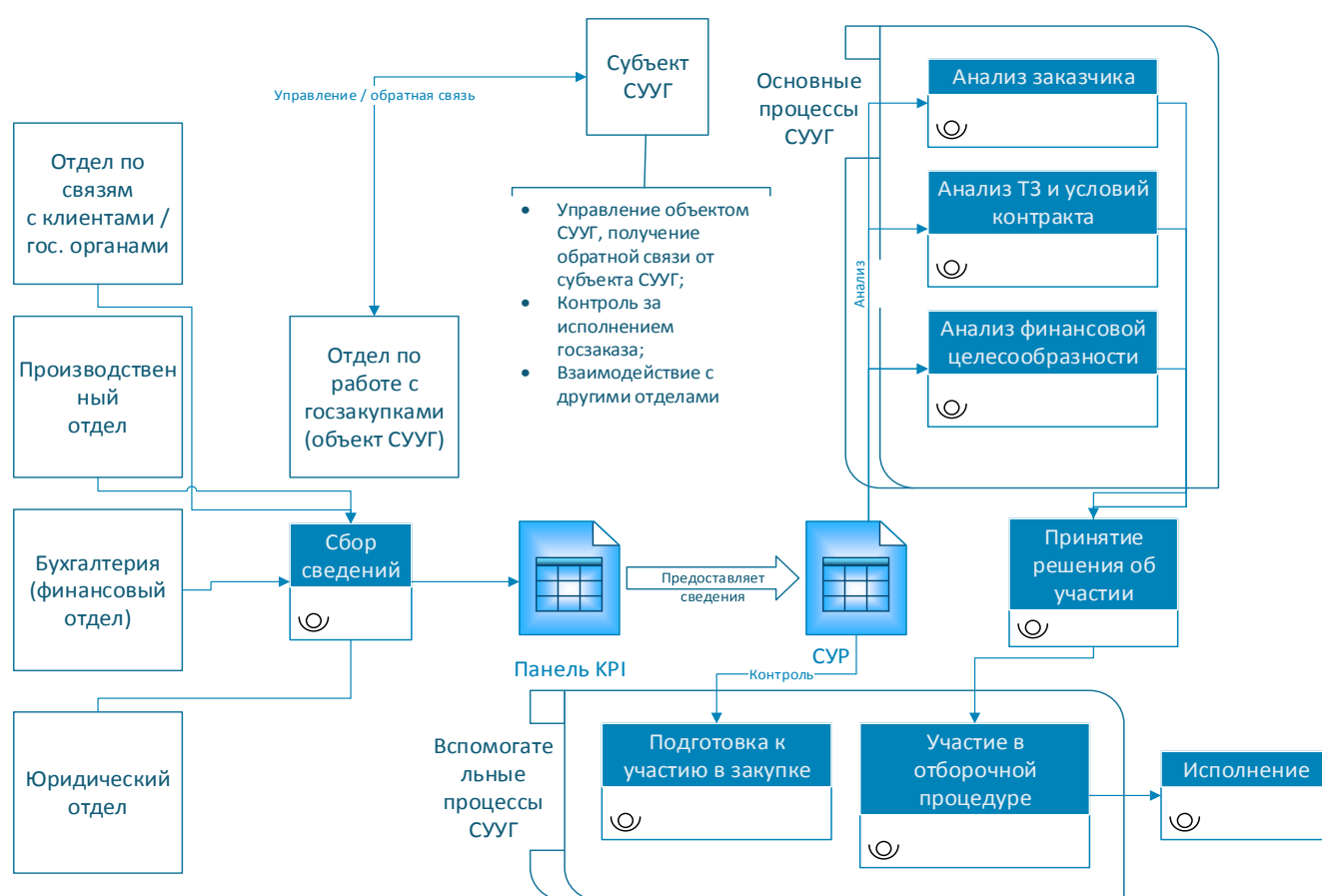


Рисунок 18 – Общая визуальная модель управления участием в госзакупках

Источник: разработано автором

После этапа сбора показателей субъект СУУГ (руководитель тендерного отдела или предприниматель) использует их для наполнения матрицы СУР, которая позволяет определить «узкие места» организации в отношении госзакупок, а также принять решение о полезности (желательности) участия в конкретной закупке. В этом отношении панель KPI можно рассматривать как элемент, обслуживающий СУР. Сама же система управления при этом

является инструментом анализа и контроля, использующая сведения об элементах как внешней, так и внутренней среды. С учетом вышесказанного возможно сформулировать следующие определения:

- Панель управления участием в госзакупках на основе показателей результативности – это инструмент сбора, обработки и обобщения информации из внешней и внутренней среды организации для последующего использования в процессе принятия управленческого решения о целесообразности участия в конкретной закупке и для осуществления функции контроля за подготовкой к участию в госзакупках;
- Система управления рисками участия в госзакупках – инструмент анализа внешней и внутренней среды организации с целью определения степени готовности организации-поставщика к участию в госзакупках и оптимальности каждой конкретной закупки (идентификации оптимального контракта);
- Методы повышения эффективности исполнения госзакупки – способы организации процесса управления участием в госзакупках с целью получения максимального экономического эффекта. В рамках настоящей работы, основным методом является построение системы управления в рамках концепции СУУГ с интеграцией разработанных инструментов (панель показателей КРІ и СУР).

Данные определения получены на основе разработанной модели управления участием в госзакупках в условиях участия поставщиков с целью получения прибыли от исполнения закупки (коммерческая основа). Стоит определить ряд некоммерческих целей, достижение которых не сопряжено с получением положительного экономического результата:

- Поставщик принимает участие в госзакупках с целью получения положительной репутации, опыта и других нематериальных благ, экономический эффект при этом может быть равен нулю или даже отрицательным;
- Поставщик принимает участие в госзакупках в спекулятивных целях без намерения стать победителем (например, для создания конкуренции);
- Поставщик принимает участие в госзакупках в спекулятивных целях с намерением стать победителем, но не исполнять условия контракта (например, для последующей перепродажи исполнению субподрядчику);
- Поставщик обслуживает нужды устоявшегося круга Заказчиков и не заинтересован в его расширении и поиске экономически более выгодных альтернатив;
- Иные случаи, когда победа и/или получение максимального экономического эффекта и рентабельности исполнения не является целью участия поставщика.

Детализируем модель управления участием в госзакупках для раскрытия особенностей

работы с различными способами участия, определенными в рамках модели взаимодействия и рассмотрим источники повышения эффективности управления и исполнения по каждой из подсистем СУУГ.

Первая рассматриваемая функция – управление подготовкой к участию в госзакупках – является вспомогательной и отображена ниже (Рисунок 19).

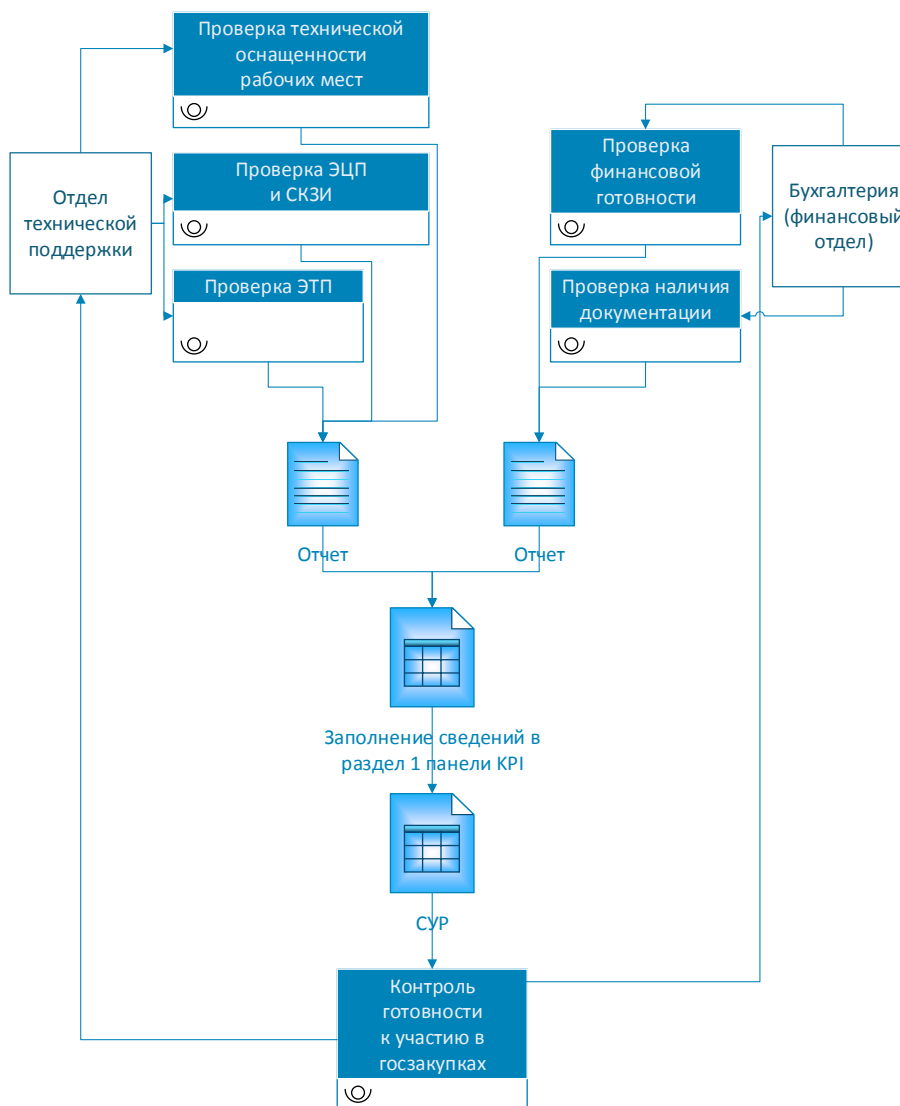


Рисунок 19 – Визуальная модель управления подготовкой к участию в госзакупках

Источник: разработано автором

Как видно из рисунка, на данном этапе тендерный отдел взаимодействует с отделом технической поддержки (ИТ) и бухгалтерией (финансовым отделом) для сбора сведений в первом разделе панели KPI и СУР. Помимо внутриорганизационных коммуникаций, необходимо также взаимодействие с внешними компаниями, а именно:

- с операторами ЭТП;

- с удостоверяющими центрами, авторизованными для выпуска ЭЦП;
- с поставщиками программного обеспечения СКЗИ и других приложений, требуемых для организации рабочего места для работы с госзакупками;
- с налоговыми органами для получения актуальных документов, требуемых для формирования заявки на участие (выписка из ЕГРЮЛ, справка о состоянии налогов, расчетов и пени и т. д.) и проверки финансовой готовности (проверенная отчетность).

Как было рассмотрено в параграфе 1.3, основными источниками повышения эффективности управления являются: а) автоматизация бизнес-процессов, б) повышение экономической эффективности работы и в) улучшение качества процесса принятия управленческих решений. Автоматизация бизнес-процессов на данном этапе возможна через автоматизацию внутренних процессов (внедрение интеграционных автоматизированных систем документооборота) и автоматизацию процессов внешнего взаимодействия с контрагентами. Значимость данного способа повышения эффективности выше при участии в рамках 223-ФЗ в связи с необходимостью работы с большим количеством коммерческих ЭТП. С другой стороны, для участия через ЕАТ «Березка» и для опосредованных способов участия значимость внутриорганизационной автоматизации снижена. Экономическая эффективность определяется затратами на сбор сведений и в этой связи пропорциональна значимости автоматизации: затраты через ЕАТ «Березка» или опосредованное участие относительно низкие, а через 223-ФЗ – высокие, особенно с учетом необходимости оплаты тарифов и иных взносов на каждой ЭТП. Вышесказанное обобщено ниже (Таблица 21).

Таблица 21 – Значимость методов повышения эффективности работы при управлении подготовкой к участию в зависимости от способа участия

	<i>Процесс СУУГ «управление подготовкой к участию в госзакупках»</i>	Способы участия в госзакупках				
		44-ФЗ	223-ФЗ	ЕАТ «Березка»	Единственный поставщик	Опосредованное участие
Способы повышения эффективности процесса	Автоматизация бизнес-процессов	средняя	высокая	ниже среднего	средняя	низкая
	Экономическая эффективность (снижение затрат)	средняя	высокая	ниже среднего	средняя	низкая
	Качество процесса принятия управленческих решений	низкое (функция подготовки к участию является поддерживающей и не направлена на формирование решений)				

Источник: разработано автором

Следующая функция СУУГ – управление анализом показателей заказчика – является одной из основных и отображена ниже (Рисунок 20).

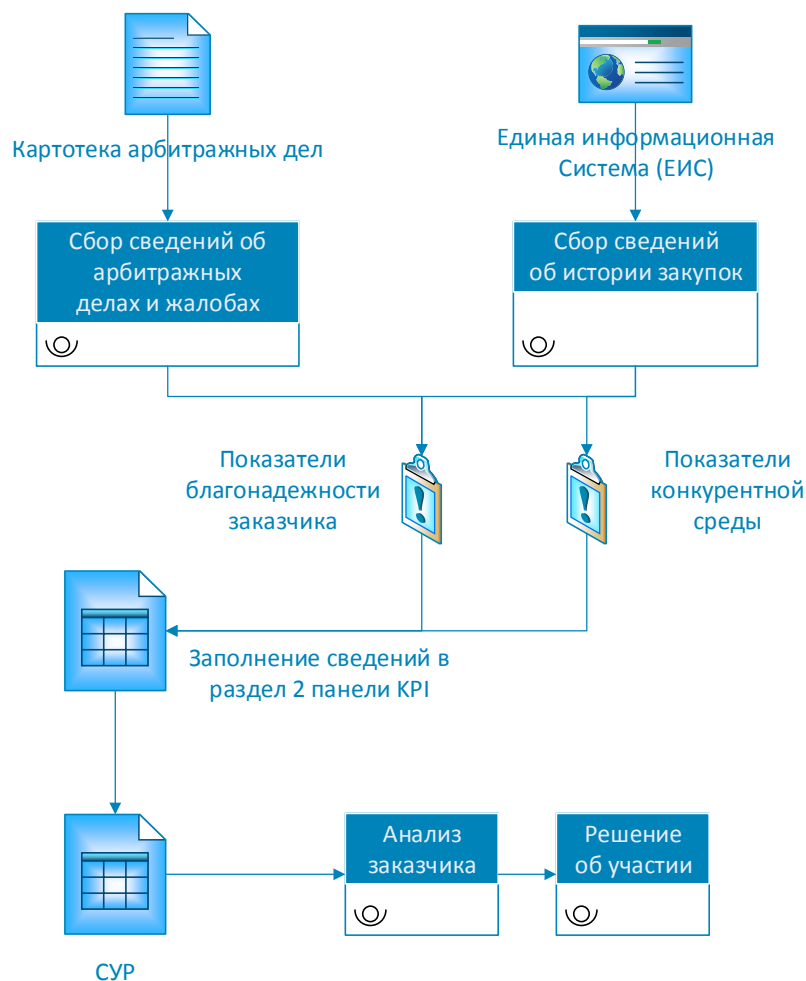


Рисунок 20 – Визуальная модель управления процессом анализа показателей заказчика
Источник: разработано автором

В отличие от предыдущей функции, анализ заказчика является одним из необходимых элементов принятия управленческого решения о целесообразности участия в конкретной закупке. Основными первичными источниками информации являются картотека арбитражных дел и ЕИС, на основании которой возможно не только составить сведения об истории участия заказчика в госзакупках, но и просмотреть реестр жалоб на заказчика. На данном этапе тендерный отдел взаимодействует преимущественно с юридическим отделом.

Повышение эффективности управления данным процессом возможно через автоматизацию обращения к внешним источникам (ЕИС, картотеки) путем использования информационно-аналитических приложений, позволяющих делать выгрузки из данных источников. Без автоматизации процессов сбора информации в распоряжении руководителя остается ручной способ составления отчетов, отличающийся большими временными затратами. Примерами таких систем является, для работы с ЕИС – Seldon, Контур, СБИС и т. д., для работы

с картотекой арбитражных дел – Гарант, Электронный страж и т. д.

Более качественным процесс принятия решения можно сделать за счет увеличения времени на сбор, анализ и обсуждение данных. В связи с этим, актуальность данного способа ниже для поставщиков, работающих через ЕАТ «Березка», где время, отводимое на принятие решение, сильно лимитировано (короткая закупочная сессия длится максимум 2 часа).

Значимость рассматриваемых методов повышения эффективности пропорциональна частоте участия для способов 44-ФЗ, 223-ФЗ, ЕАТ «Березка». Стоит отметить повышенную важность всех способов повышения эффективности управления для поставщиков, работающих опосредованно, у которых возникает двойной объем работ в связи с необходимостью проверки не только заказчика, но и генподрядчика (Таблица 22).

Таблица 22 – Значимость методов повышения эффективности работы при управлении анализом заказчика в зависимости от способа участия

		Способы участия в госзакупках				
<i>Процесс СУУГ «управление анализом заказчика»</i>		44-ФЗ	223-ФЗ	ЕАТ «Березка»	Единственный поставщик	Опосредованное участие
Способы повышения	Автоматизация бизнес-процессов	средняя (прямо пропорционально частоте участия)	средняя (прямо пропорционально частоте участия)	средняя (прямо пропорционально частоте участия)	ниже среднего	высокая
	Экономическая эффективность (снижение затрат)				ниже среднего	высокая
	Качество процесса принятия управленческих решений			в зависимости от длительности закупочной сессии	ниже среднего	высокая

Источник: разработано автором

Одновременно с процессом анализа заказчика протекает основной процесс анализа финансовой целесообразности участия в госзакупках, представленный ниже (Рисунок 21).

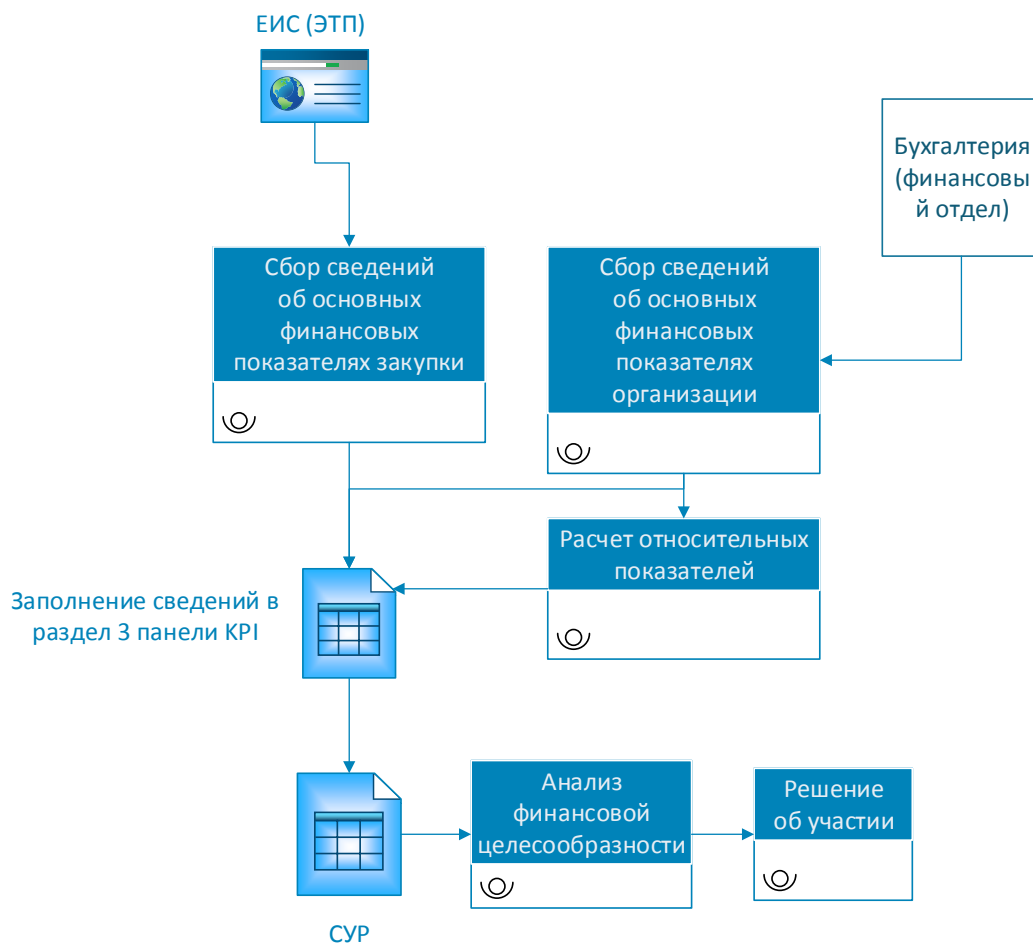


Рисунок 21 – Визуальная модель управления процессом анализа финансовой целесообразности участия

Источник: разработано автором

Как и другие основные процессы СУУГ, анализ финансовой целесообразности является одним из элементов, необходимых для принятия решения об участии. Основным источником внешних сведений является единая информационная система (ЕИС), а внутренних сведений – финансовый отдел (бухгалтерия). В панель показателей заносятся как первичные сведения, так и относительные величины, рассчитанные по алгоритму, обозначенному в главе 2.

Для первых двух методов повышения эффективности определяющим критерием является частота участия организации в госзакупках, другими словами, нужда в автоматизации процессов и снижении затрат на сбор сведений выражена сильнее в организациях с ежедневным участием, чем в тех компаниях, которые принимают участие в закупках лишь несколько раз в год.

Основным фактором качества процесса принятия управленческого решения является состав и точность имеющейся информации. Расчет показателей в специфической отрасли на базе статистически значимой выборки позволит рассчитать точные диапазоны нормальных значений. Для опосредованного способа участия финансовая целесообразность для субподрядчика не может быть определена в привязке к показателям закупки (требуется разработка нового

алгоритма), а анализ состояния генподрядчика не является настолько же значительным, как анализ собственного состояния (Таблица 23).

Таблица 23. Значимость методов повышения эффективности работы при управлении анализом финансовой целесообразности в зависимости от способа участия

		Способы участия в госзакупках				
<i>Процесс СУУГ «управление анализом финансовой целесообразности»</i>		44-ФЗ	223-ФЗ	ЕАТ «Березка»	Единственный поставщик	Опосредованное участие
Способы повышения эффективности процесса	Автоматизация бизнес-процессов	прямо пропорционально частоте участия				низкая (показатели генподрядчика)
	Экономическая эффективность (снижение затрат)	прямо пропорционально частоте участия				средняя (анализ собственного состояния требует разработки отдельной методологии)
	Качество процесса принятия управленческих решений	средняя (составление отчетов по отраслям следует осуществлять без привязки к конкретной закупке с определенной периодичностью)				

Источник: разработано автором

Последней из основных функций СУУГ является анализ условий технического задания и условий контракта, визуальная модель которого представлена ниже (Рисунок 22). На данном этапе сотрудники организации-поставщика работают с документацией, размещаемой заказчиком при публикации закупки. Взаимодействие происходит с юридическим отделом организации, функция которого заключается не только в оценке основных условий контракта, но и выявлении признаков коррупционного контракта с имеющимися явными или скрытыми барьерами для участия, а также ошибок и неточностей, допущенных заказчиком, из которых наиболее весомыми являются ошибки в определении НМЦК. Также требуется вовлечение финансового отдела для составления прогноза обеспечения организации ресурсами при выполнении контракта с учетом условий об авансировании сделки или установленного графика платежей и экспертиза производственного отдела.

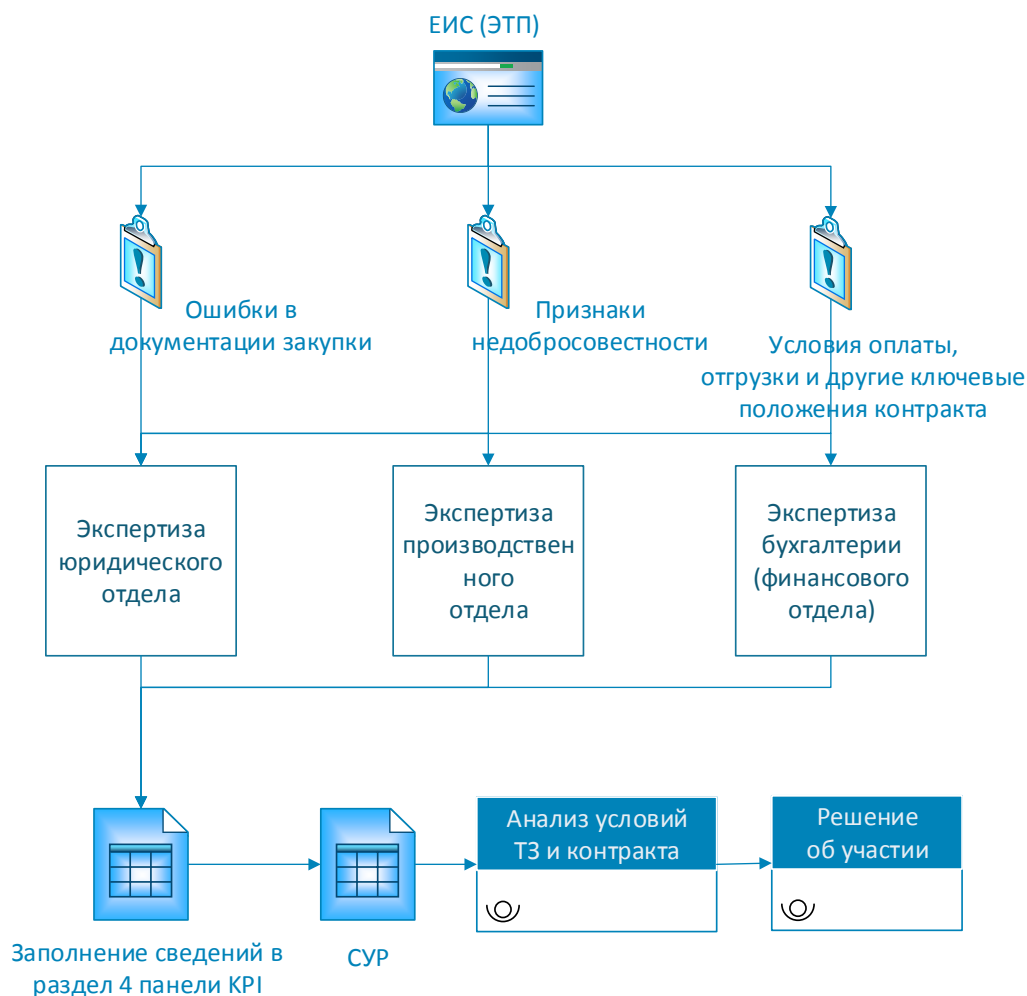


Рисунок 22 – Визуальная модель управления процессом анализа условий ТЗ и контракта
Источник: разработано автором

Анализ условий контракта и ТЗ предполагает восприятие текста на предмет выделения ряда значительных для проведения экспертизы характеристик, и автоматизация данного процесса возможна при использовании автоматизированных систем, воспринимающих текст.

Издержки данного процесса состоят преимущественно из зарплаты сотрудников, вовлеченных в проведение экспертизы, и прямо пропорциональны не только частоте проведения закупок, но и сложности документации, особенно технического задания. При аутсорсинге данной функции в компаниях, занимающихся комплексным сопровождением госзакупок, распространена практика оценки стоимости услуги анализа в зависимости от количества печатных знаков. Качество процесса принятия решений, как и издержки, зависят от количества и качества привлекаемых кадров.

Говоря о различных способах участия, можно выделить опосредованный способ частичного участия (субподряд), для которого значимость данной функции ниже в связи с выполнением (и, соответственно, оценкой) только части работ. Вывод см. ниже (Таблица 24).

Таблица 24 – Значимость методов повышения эффективности работы при управлении анализом ТЗ и условий контракта в зависимости от способа участия

		Способы участия в госзакупках				
<i>Процесс СУУГ «управление анализом ТЗ и контракта»</i>		44-ФЗ	223-ФЗ	ЕАТ «Березка»	Единственный поставщик	Опосредованное участие
Способы повышения эффективности процесса	Автоматизация бизнес-процессов	возможность автоматизации ограничена (необходима наличие доступных АИ-решений)				
	Экономическая эффективность (снижение затрат)	прямо пропорционально частоте участия и сложности документации				низкая (для субподряда, т. е. частичного исполнения)
	Качество процесса принятия управленческих решений	прямо пропорционально частоте участия и сложности документации				Среднее (для покупки исполнения)

Источник: разработано автором

Последний этап – участие в отборочных процедурах (например, электронный аукцион), изображенный ниже (Рисунок 23).



Рисунок 23 – Визуальная модель управления участием в отборочных процедурах

Источник: разработано автором

Как видно из визуальной модели, данный процесс начинается с того элемента, которым

заканчивались три основных (аналитических) процесса – принятия решения об участии – и состоит из подготовки и отправки заявки, непосредственного участия в отборочной процедуре, заключении договора и завершается исполнением условий контракта, где владельцем бизнес-процесса становится уже производственный отдел. В рамках данной стадии имеется взаимодействие с юридическим отделом при процедурах заключения договора и подготовки и отправки жалоб.

Во время подготовки заявки следует ориентироваться на следующие факторы – срок подачи заявки, факт предыдущего планирования закупки, необходимость подачи запроса на разъяснения в установленном формате и сроки. Эти сведения заносятся в качестве показателей в 5 раздел панели управления КРІ и передаются в СУР для использования субъектом СУУГ. На последующих этапах может возникнуть необходимость подачи жалоб на неправомерные действия заказчика, сроки подачи которых также необходимо фиксировать в разработанных инструментах управления. Использование панели КРІ и СУР на данном этапе обеспечивает выполнение преимущественно контролирующей функции.

Среди выделенных в модели взаимодействия способах участия, наименьшее значение изучаемый этап имеет для опосредованного участия, где большинство рассмотренных задач исполняет генподрядчик. Участие в отборочных процедурах также имеет меньшее значение для поставщиков, работающих с ЕАТ «Березка», в связи с отсутствием инструмента подачи жалобы, существующей в ЕАТ автоматизацией процессов участия и заключения договоров, и общим упрощением выделенных процедур.

Для оставшихся способов участия возможность автоматизации и снижения затрат зависит от функционала платформы контрагента, другими словами, автоматизация процесса подачи жалобы, например, невозможна без разработанного интерфейса со стороны ФАС или другого органа, выступающего реципиентом жалобы. Возможна автоматизация согласования и подписания договора при наличии системы электронного документооборота между поставщиком и заказчиком. Вышесказанное обобщено ниже.

Таблица 25 – Значимость методов повышения эффективности работы при управлении участием в отборочных процедурах в зависимости от способа участия

		Способы участия в госзакупках				
<i>Процесс СУУГ «управление участием в отборочных процедурах»</i>		44-ФЗ	223-ФЗ	Единственный поставщик	ЕАТ «Березка»	Опосредованное участие
Способы повышения	Автоматизация бизнес- процессов	средняя возможность автоматизации зависит от платформы (реципиента)			низкая (упрощенные процедуры и высокая автоматизация самой платформы)	низкая (выделенные задачи выполняются генподрядчиком)
	Экономическая эффективность (снижение затрат)	средняя	средняя	средняя		
	Качество процесса принятия управленческих решений	низкая (функция подготовки к участию является поддерживающей и не направлена на формирование решений)				

Источник: разработано автором

Таким образом, основные существующие методы повышения эффективности имеют различную актуальность и применимость в зависимости от способа участия и элемента СУУГ. Также, состав внутренних отделов и внешних контрагентов отличается от этапа к этапу. Основными внутренними партнерами выступают отделы: производственный, финансовый (бухгалтерия), юридический, технической поддержки, связи с клиентами (государственными органами, GR). Основными внешними партнерами (элементами внешней среды) являются операторы ЭТП, аккредитованные центры по выпуску ЭЦП, портал ЕИС, картотека арбитражных дел, поставщики ПО для работы с СКЗИ и других программ, необходимых для работы с госзакупками. Значимость повышения эффективности основных процессов СУУГ преимущественно зависит от частоты участия в закупках.

3.3. Оценка эффективности разработанных методов в компании-поставщике госзакупок

В данном параграфе рассмотрена апробация результатов исследования в обществе с ограниченной ответственностью «Климатические камеры», специализирующейся на выпуске испытательного климатического оборудования⁵. Для оценки эффективности внедрения разработанных методов нами предложен следующий алгоритм оценки:

- 1) Наполнение панели управления и системы управления рисками сведениями по конкретной закупке;
- 2) С учетом результатов использования вышеуказанных методов провести качественную оценку вероятности и уровня угрозы потенциальных потерь от участия в выбранной закупке;
- 3) Составить карту рисков;
- 4) Разработать рекомендации об участии;
- 5) Предоставить сведения о затратах на предложенные методы повышения эффективности исполнения госзакупок.

В связи с нетиповым характером предметов закупки, индивидуальными требованиями заказчиков и широким набором отличных от закупки к закупке технических характеристик, сравнение по финансовым характеристикам (процент прибыли от суммы контракта, рентабельность) в формате «до и после» внедрения разработанных методов невозможно, в связи с чем и был использован формат оценки качества управления рисками.

Внедрение результатов проводилось при работе с закупками, основные характеристики которых представлены ниже (Таблица 26).

Таблица 26 – Госзакупки, участие и исполнение которых проводилось с учетом разработанных методов

1. Карта закупки с АО «ГМКБ «Вымпел» им И. И. Торопова (2017 год)	
Заказчик	Акционерное общество «Государственное машиностроительное конструкторское бюро «Вымпел» имени И. И. Торопова»
Форма и способ процедуры закупки	Запроса ценовых котировок в электронной форме
Номер извещения в ЕИС	№ 31705572723
Предмет договора	Ремонт термобарокамеры ТБК-1, модель TBV-8000-VI-U,
	зав. № 841035, с выполнением монтажа, наладки и пуска в

⁵ Более подробно о компании см. параграф 2.3.

1. Карта закупки с АО «ГМКБ «Вымпел» им И. И. Торопова (2017 год)	
	эксплуатацию, а также инструктажа персонала Заказчика правилам эксплуатации
Дата (месяц, год) проведения закупки	Сентябрь 2017 года
НМЦК	1 260 000 руб. 00 коп.
2. Карта закупки с АО «СНИИП» (2017 год)	
Заказчик	Акционерное общество «Специализированный научно-исследовательский институт приборостроения»
Форма и способ процедуры закупки	Открытый одноэтапный запрос предложений в электронной форме без предварительного квалификационного отбора
Номер извещения в ЕИС (http://zakupki.rosatom.ru)	171121/0524/292
Предмет договора	Право заключения договора на поставку климатической камеры
Дата (месяц, год) проведения закупки	Декабрь 2017 года
НМЦК	11 860 000,00 руб. 00 коп.

Источник: разработано автором

Для данных закупок были применены разработанные инструменты – панель управления КРІ и СУР. Результаты внедрения таблицы КРІ представлены ниже (Таблица 27).

Таблица 27 – Показатели результативности закупок при апробации панели КРІ

	Наименование показателя	«ГМКБ «Вымпел» им И. И. Торопова ИНН 7733546058	АО «СНИИП» ИНН 7734592593	Нормативное значение
1. Подготовка к участию в госзакупках				
1	Срок действия ЭЦП	6	3	От 1 до 12
2	Пакет документов по работе со средствами криптографической защиты информации (СКЗИ)	наличие	наличие	наличие
3	Срок действия аккредитации на основных ЭТП	6	3	От 1 до 12

	Наименование показателя	«ГМКБ «Вымпел» им И. И. Торопова ИНН 7733546058	АО «СНИИП» ИНН 7734592593	Нормативное значение
4	Доля капитала в пассивах	≈0,03 (ниже нормы) Определено согласно бухгалтерской отчетности за 2016 год		≥10,97
5	Доля чистой прибыли в выручке	≈0,006 (ниже нормы) Определено согласно бухгалтерской отчетности за 2016 год		≥0,65
6	Комплексная оценка технической готовности	наличие	наличие	наличие
2. Показатели заказчика				
7	Средний процент снижения цены по всем закупкам заказчика	12,60 % (выше нормы)	Данные не найдены	От 0 до 6,58 включительно
8	Прецеденты отмены исполнения со стороны заказчика	отсутствие	отсутствие	отсутствие
9	Прецеденты сокращения объемов поставки заказчиком в одностороннем порядке	отсутствие	отсутствие	отсутствие
10	Наличие арбитражных дел	14 в качестве истца 13 в качестве ответчика	13 в качестве истца 11 в качестве ответчика	отсутствие
11	Доля закупки у крупнейшего поставщика	23 % (у ООО «ТСК «РУАЛ») (выше нормы)	Данные не найдены	16,44 (средн. значение)
12	Доля закупки у поставщиков, не входящих в десятку крупнейших	38%	Данные не найдены	37,66 (средн. значение)
3. Показатели финансовой целесообразности участия				
13	Пороговое значение снижения цены при торгах	0,00	0,00	3,09≤
14	НМЦК / Денежные средства	6,21 (выше нормы) НМЦК – 1 260 000,00, ДС – 203 000,00	58,42 (выше нормы) НМЦК – 11 860 000,00 ДС – 203 000,00	1,26≤

	Наименование показателя	«ГМКБ «Вымпел» им И. И. Торопова ИНН 7733546058	АО «СНИИП» ИНН 7734592593	Нормативное значение
15	НМЦК / Выручка	0,03 НМЦК – 1 260 000,00, Выручка – 43 341 000,00	0,27 (выше нормы) НМЦК – 11 860 000,00 ДС – 43 341 000,00	0,04≤
4. Показатели условий контракта и ТЗ (предмет закупки)				
16	Авансовый платеж	Не предусмотрен	Да, 30% от цены договора	наличие
17	Требование к сохранению государственной тайны или повышенных условий безопасности	отсутствие	отсутствие	отсутствие
18	Барьеры идентификации закупки	отсутствие	отсутствие	отсутствие
19	Технические ошибки загруженных документов закупок, предотвращающие доступ к информации	отсутствие	отсутствие	отсутствие
20	Ошибки со стороны заказчика при определении НМЦК	отсутствие	отсутствие	отсутствие
21	Возможность обеспечения исполнения	наличие	наличие	наличие
22	Наличие необоснованно завышенных требований	отсутствие	отсутствие	отсутствие
5. Показатели процесса и условий участия в торгах или иных отборочных процедурах				
23	Связь закупки с планом (планом-графиком)	нет	нет	наличие
24	Срок подачи заявки	8	14	18
25	Срок запроса разъяснений	5	11	≥3

Источник: разработано автором

Далее была проведена оценка рисков участия в новых закупках в баллах на круговых диаграммах СУР (см. Приложение Е, Рисунок 43 на с. 171).

С учетом результатов использования предложенных методов для каждой закупки составлено описание и оценка рисков потерь, карта рисков и рекомендация об участии.

Закупка 1, ремонт термобарокамеры ТБК-1 (АО «ГМКБ «Вымпел»).

Рассмотрим основные риски и потери, ассоциируемых с участием в данной закупке

Потери, связанные с риском того, что организация упустит возможность принять участие в отборочных процедурах (Р1). На момент подачи заявки, срок действия ЭЦП и аккредитации на соответствующей ЭТП составлял 6 месяцев, все требуемая документация как в электронном, так и в физическом виде была в наличии. С технической стороны, предприятие было готово к участию в данной закупке, вероятность возникновения риска, как и потенциальная угроза на низком уровне (Таблица 27, пункты 1-3, 6).

Потери, связанные с риском поражения в конкурентной борьбе на этапе отборочных процедур (Р2). В закупках заказчика выявлено повышенное значение процента снижения цены по всем предыдущим закупкам, 23 % всех объемов закупок было совершено у одного и того же поставщика, однако доля закупок среди поставщиков, не входящих в топ-10) составило 38 %, что входит в пределы нормы. Прогнозируемые конкурентные риски имеют низкую угрозу и среднюю вероятность (Таблица 27, пункты 7, 11, 12).

Потери из-за риска повышенной финансовой нагрузки (Р3). Структура активов компании поставщика не соответствует рекомендуемым нормам. Пороговое значение снижения цены составляет 0% (снижение не рекомендуется), показатель отношения НМЦК к размеру выручки находится в пределах нормы, а показатель отношения НМЦК к денежным средствам выше нормы. Авансовый платеж не предусмотрен договором. Таким образом, риск возникновения данных потерь характеризуется средней угрозой и средней вероятностью (Таблица 27, пункты 4, 5, 13-16).

Риск потерь из-за действий или обстоятельств заказчика (Р4). Прецеденты отмены исполнения (или сокращения объемов поставки) в прошлом отсутствовали, количество арбитражных дел (завершенных) относительно невелико. Прогнозируемые риски имеют высокую угрозу и низкую вероятность (Таблица 27, пункты 8-10).

Риск потерь из-за действий или обстоятельств поставщика (Р5). Условиями договора и технического задания не предусмотрено положений, налагающих дополнительную нагрузку на поставщика. Данная закупка не включена в план-график, а срок подготовки на момент анализа закупки достаточен. Вероятность возникновения потерь низка, потенциальный уровень угрозы находится на среднем уровне (Таблица 27, пункты 17-25).

Риск включения организации в РНП (Р6). С учетом анализа предыдущих видов рисков, сделан вывод низкой вероятности риска включения в РНП, однако уровень угрозы находится на высоком уровне.

Таблица 28 – Карта рисков для закупки №1

Вероятность	Высокая			
	Средняя		P2, P3	
	Низкая	P1	P5	P4, P6
		Низкая	Средняя	Высокая
		Угроза (размер потерь)		

Источник: разработано автором

Закупка 2, поставка климатической камеры (АО «СНИИП»).

Рассмотрим основные риски и потери, ассоциируемых с участием в данной закупке

Потери, связанные с риском того, что организация упустит возможность принять участие в отборочных процедурах (P1). На момент подачи заявки, срок действия ЭЦП и аккредитации на соответствующей ЭТП составлял 6 месяцев, все требуемая документация как в электронном, так и в физическом виде была в наличии. С технической стороны, предприятие было готово к участию в данной закупке (Таблица 27, пункты 1-3, 6).

Потери, связанные с риском поражения в конкурентной борьбе на этапе отборочных процедур (P2). Необходимые сведения по данному заказчику не найдены в открытом доступе, в связи с чем присвоен максимальный уровень вероятности. Прогнозируемые конкурентные риски имеют низкую угрозу и высокую вероятность (Таблица 27, пункты 7, 11, 12).

Потери из-за риска повышенной финансовой нагрузки (P3). Структура активов компании поставщика не соответствует рекомендуемым нормам. Пороговое значение снижения цены составляет 0 % (снижение не рекомендуется), показатели отношения НМЦК к выручке и НМЦК к денежным средствам выше нормы, однако авансовый платеж в размере 30 % предусмотрен договором. Таким образом, риск возникновения данных потерь характеризуется средней угрозой и средней вероятностью (Таблица 27, пункты 4, 5, 13-16).

Риск потерь из-за действий или обстоятельств заказчика (P4). Прецеденты отмены исполнения (или сокращения объемов поставки) в прошлом отсутствовали, количество арбитражных дел (завершенных) относительно невелико. Прогнозируемые риски имеют высокую угрозу и низкую вероятность (Таблица 27, пункты 8-10).

Риск потерь из-за действий или обстоятельств поставщика (P5). Условиями договора и технического задания не предусмотрено положений, налагающих дополнительную нагрузку на поставщика. Данная закупка не включена в план-график, а срок подготовки на момент анализа закупки достаточен. Вероятность возникновения потерь низка, потенциальный уровень угрозы находится на среднем уровне (Таблица 27, пункты 17-25).

Таблица 29 – Карта рисков для закупки №2

Вероятность	Высокая		P2	
	Средняя		P3	
	Низкая	P1	P5	P4, P6
		Низкая	Средняя	Высокая
		Угроза (размер потерь)		

Источник: разработано автором

Общие рекомендации об участии в выбранных закупках. Рекомендовано формирование денежных резервов и иных мер для контроля рисков повышенной финансовой нагрузки. Для закупки №2 рекомендовано запросить о заказчика сведения о прошлых закупках с целью определения потенциальных конкурентных рисков.

В заключении были представлены затраты на внедрение и использование предложенных методов (цены актуальны по состоянию на 01.06.2019).

Таблица 30. Затраты на внедрение предложенных методов повышения эффективности исполнения госзакупок в расчете на одну закупку

Наименование затрат на СУУГ	Время работы, час	Стоимость (при стоимости 1 часа 435 р.), р.
Оплата системы Seldon или аналогичных аналитических сервисов для доступа к базе, при мин. 4 закупках в год.	-	10 000,00
Анализ нефинансовых показателей заказчика		
Из панели управления	1	435,00
Арбитражные дела (Контур или аналогичные системы), экспорт базы (закупаемая услуга) + анализ	1	1 735,00
Анализ финансовой целесообразности		
Из панели управления	1	435,00
Анализ бухгалтерской отчетности заказчика	2	870,00
Анализ условий ТЗ и контракта		
Из панели управления	1	435,00
Анализ ТЗ на предмет коррупциогенности	2	870,00
Итого:	8	14 780,00

Источник: разработано автором

Представленный размер расходов приемлем и компенсируется за счет повышения качества принятия управленческих решений и управления рисками при участии в госзакупках.

Выводы по главе 3

1) Была составлена панель управления участием в госзакупках, в которой была учтена разработанная модель взаимодействия (представлены основные способы участия), а также структура СУУГ (подготовка к участию, анализ заказчика, анализ условий контракта и ТЗ, анализ финансовой целесообразности, процедура участия).

2) Все способы участия в госзакупках ассоциируются с различным набором рисков, влияющих не только на эффективность участия в закупках, но и на экономическую безопасность предприятия в целом. Разработанная панель управления на основе показателей результативности и эффективности формирует фундамент для разработки инструмента контроля рисков с целью повышения эффективности работы СУУГ и исполнения контракта в целом – системы управления рисками (СУР) участия в госзакупках.

3) Разработанная СУР выполнена в форме матрицы значений рисков по принципу «светофора», с выделением трех градаций риска – «зеленые» (риски умерены или отсутствуют), «желтые» (значимые риски) и «красные» (критические риски). Для каждого уровня были предусмотрены мероприятия мониторинга, коррекции и антикризисные меры.

4) Роль и место разработанных инструментов (панели КРІ и матрицы СУР) было определено в виде визуальных моделей управления участием в госзакупках, а также их актуальность как методов повышения эффективности исполнения госзакупок. Таким образом, понимание структуры СУУГ и ее подсистем было расширено.

5) Наибольшую важность имеют методы повышения эффективности управления анализом заказчика для опосредованных способов участия и методы повышения эффективности управления анализом заказчика, финансовой целесообразности и условий технического задания и контракта для способов участия в рамках 44-ФЗ и 223-ФЗ.

6) Внедрение результатов исследования проведено в коммерческой организации-поставщике госзакупок ООО «Климатические камеры», где отмечено повышение уровня качества принятия управленческих решений при выборе закупок и снижение рисков при участии. Для оценки эффективности и целесообразности использования предложенных методов были проведены следующие мероприятия: а) наполнение панели управления и системы управления рисками сведениями по конкретной закупке; б) качественная оценка вероятности и уровня угрозы потенциальных потерь от участия в выбранной закупке на основании вышеуказанных методов; в) составление карты рисков; г) разработка рекомендаций об участии; д) предоставление отчета о затратах на использование предложенных методов.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Полученные в ходе настоящего диссертационного теоретические и практические результаты направлены на развитие подходов к управлению участием в госзакупках организаций поставщиков, направленных на повышение качества управления данным процессом. Автором получены следующие результаты:

1) Аналитический обзор истории, тенденций и проблем института госзакупок показал, что данной вид отношений претерпевает значительные изменения, диктуя необходимость предприятий к постоянной адаптации и совершенствованию управленческих процессов. При этом отрицательными факторами являются повышенные коррупционные риски, несовершенство законодательно-правовой базы и другие проблемы создают условия, в которых поставщикам необходимо делать взвешенные решения в выборе госзакупок.

2) Современными тенденциями в управлении госзакупками является необходимость новых подходов управления в цифровой среде, учет требований, предъявляемых к построению эффективных процессов, значение высокой квалификации персонала, необходимость автоматизации процессов принятия управленческих решений с учетом определения степени риска. Реализация названных подходов определяет эффективность процессов участия организаций в госзакупках.

3) На основе законодательно-правовых актов РФ представляется возможным составление модели взаимодействия коммерческих организаций с госучреждениями в рамках госзакупок с выделением пяти основных способов участия. Два из них (участие в роли субподрядчика и покупка исполнения у победителя) являются опосредованными способами, в то время как в группу прямых способов относятся: а) участие в рамках 44-ФЗ, б) участие в рамках 223-ФЗ и в) участие в роли единственного поставщика. Прямые способы, в свою очередь, могут быть конкурентными (44-ФЗ и 223-ФЗ) и неконкурентными (единственный поставщик). Стоит отдельно отметить использование платформы ЕАТ «Березка» как частный способ участия в рамках 44-ФЗ. При этом каждый из способов характеризуется различным набором рисков и мер по их контролю, разрабатываемых менеджментом компаний-поставщиков.

4) В коммерческих организациях, которые участвуют в госзакупках в качестве поставщиков, существует набор задач, разрешение которых является управленческой задачей, а соответственно можно сделать вывод о существовании системы, связанной с участием в госзакупках – системы управления участием в госзакупках (СУУГ). Основные ее характеристики получены после применения системного и процессного подходов.

5) Рассматривая факторы, влияющие на эффективность работы СУУГ, возможно выделить ряд методов повышения эффективности исполнения коммерческими организациями

государственной закупки. Данные методы формируются в рамках разрешения трех задач: оптимизации бизнес-процессов, повышения качества управленческих решений и поиска путей увеличения финансового результата от участия в закупках. При этом следует определить возможность их применения в каждой из выделенных подсистем СУУГ – а) подготовки к участию, б) анализа заказчика (генподрядчика), в) анализа финансовой целесообразности, г) анализа условий контракта и ТЗ, д) непосредственно процессов участия в торгах и иных отборочных процедурах. Российскими авторами предложен ряд методик в данной области, в частности применение теории игр, эконометрическая модель, расчет функции потерь, для определения наилучшей, оптимальной для поставщика закупки.

6) Для определения характеристик эффективной работы поставщика с госзакупками была составлена выборка коммерческих организаций (объекты статистического исследования), которые принимали участие в государственных закупках в 2016 году, с целью последующей ее обработки. Выборка включает в себя 120 организаций, разбитых на две, равные по размеру группы условно успешных и неуспешных, характеризующихся набором финансовых и нефинансовых характеристик.

7) Собранные и подготовленные сведения были статистически обработаны для подтверждения или опровержения гипотезы исследования о том, что существуют характеристики со статистически значимым уровнем различия (p -значение ниже 0,05) в группах успешных и неуспешных предприятий-поставщиков госзакупок, которые являются индикатором оптимального (эффективного) исполнения закупки.

8) Были подтверждены следующие гипотезы:

- Успешные организации выбирают оптимальные закупки с учетом собственных финансовых возможностей, что выражается в соотношениях между основными показателями типового контракта и основными финансовыми показателями.
- Выполнение заранее запланированных закупок (имеется связь с планом-графиком) является критерием оптимального контракта.
- Существует различие в поведении компаний при снижении цены контракта во время торгов, успешные компании склонны снижать цену более умеренно.
- Успешные поставщики в примерах контрактов были связаны с заказчиками, чей уровень снижения однородно ниже, чем у заказчиков неуспешных поставщиков.
- Успешные компании адаптируют структуру баланса для частого участия в госзакупках или более успешны благодаря особенностям существующей структуры.

9) На примере малой производственной компании были рассмотрены потери, которые могут возникнуть у поставщика госзакупок, на примере малой производственной компании. Были идентифицированы потенциальные потери различных уровней угрозы, возникающие на

разных этапах участия и исполнения госзакупках. Наиболее серьезные угрозы – потери из-за действий или обстоятельств заказчика, потери из-за действий или обстоятельств поставщика и потери из-за включения в РНП – имеют средне- или долгосрочные последствия для компании, однако существующие мероприятия по контролю данных потерь отличаются высокой эффективностью, что минимизирует вероятность их возникновения. Потери из-за повышенной финансовой нагрузки на предприятие в процессе участия и исполнения госзакупки (ПЗ) имеют наибольшую вероятность возникновения и средний уровень угрозы, а существующие меры по их минимизации и контролю недостаточно эффективны в связи с малым размером компании. Наименее значимые угрозы связаны с потерями пропущенных закупок из-за несвоевременной регистрации на ЭТП или подачи заявки и потерями, связанными с поражением в конкурентной борьбе на этапе отборочных процедур; эти потери возникают довольно часто, не имеют высокоэффективных мер контроля и приносят изучаемой организации незначительный ущерб в краткосрочной перспективе.

10) На основании выявленных в статистическом исследовании показателей, а также характеристик закупок, рассмотренных в главе I, была составлена панель управления участием в госзакупках, в которой была учтена разработанная модель взаимодействия (представлены основные способы участия), а также структура СУУГ (подготовка к участию, анализ заказчика, анализ условий контракта и ТЗ, анализ финансовой целесообразности, процедура участия).

11) Все способы участия в госзакупках ассоциируются с различным набором рисков, влияющих не только на эффективность участия в закупках, но и на экономическую безопасность предприятия в целом. Разработанная панель управления на основе показателей результативности и эффективности формирует фундамент для разработки инструмента контроля рисков с целью повышения эффективности работы СУУГ и исполнения контракта в целом – системы управления рисками (СУР) участия в госзакупках.

12) Разработанная СУР выполнена в форме матрицы значений рисков по принципу «светофора», с выделением трех градаций риска – «зеленые» (риски умерены или отсутствуют), «желтые» (значимые риски) и «красные» (критические риски). Для каждого уровня были предусмотрены мероприятия мониторинга, коррекции и антикризисные меры. Наконец, была разработана балльная система оценки и бланк круговой диаграммы, использование которых позволят визуализировать уровни риска в каждой из подсистем СУУГ.

13) Роль и место разработанных инструментов (панели КРІ и матрицы СУР) было определено в виде визуальных моделей управления участием в госзакупках, а также их актуальность как методов повышения эффективности исполнения госзакупок. Таким образом, понимание структуры СУУГ и ее подсистем было расширено.

14) Было определено, что значимость повышения эффективности основных процессов СУУГ преимущественно зависит от частоты участия организации в закупках. Наибольшую важность имеют методы повышения эффективности управления анализом заказчика для опосредованных способов участия и методы повышения эффективности управления анализом заказчика, финансовой целесообразности и условий технического задания и контракта для способов участия в рамках 44-ФЗ и 223-ФЗ.

15) Внедрение результатов исследования проведено в коммерческой организации-поставщике госзакупок, где отмечено повышение уровня качества принятия управленческих решений при выборе закупок и снижение рисков при участии. Для оценки эффективности и целесообразности использования предложенных методов были проведены следующие мероприятия: а) наполнение панели управления и системы управления рисками сведениями по конкретной закупке; б) качественная оценка вероятности и уровня угрозы потенциальных потерь от участия в выбранной закупке на основании вышеуказанных методов; в) составление карты рисков; г) разработка рекомендаций об участии; д) предоставление отчета о затратах на использование предложенных методов.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Нормативные правовые акты

1. Федеральный закон от 05.04.2013 № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» [Электронный ресурс] URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_144624/ (дата обращения: 25.05.2020).
2. Федеральный закон от 06.04.2011 года № 63-ФЗ «Об электронной подписи» [Электронный ресурс] URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_112701/ (дата обращения: 05.06.2020).
3. Федеральный закон от 26.07.2006 № 135-ФЗ «О защите конкуренции» [Электронный ресурс] URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61763/ (дата обращения: 05.06.2020).
4. Федеральный закон от 18.07.2011 № 223-ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц» [Электронный ресурс] URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_116964/ (дата обращения: 05.06.2020).
5. Федеральный закон от 31.12.2018 № 505-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» [Электронный ресурс] URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_286789/ (дата обращения: 04.03.2020).
6. Распоряжение № 242-ПП от 16.05.14 «Об утверждении Методических рекомендаций по применению методов определения начальной (максимальной) цены контракта, цены контракта, заключаемого с единственным поставщиком (подрядчиком, исполнителем), для обеспечения нужд города Москвы» [Электронный ресурс] URL: <https://www.mos.ru/authority/documents/doc/3871220/> (дата обращения: 04.03.2020).
7. Распоряжение Правительства РФ от 28.04.2018 № 824-р [Электронный ресурс] URL: <http://zakupki-kontur.ru/wp-content/uploads/2018/05/rasporyazenie-824-r.pdf> (дата обращения: 04.03.2020).
8. Постановление Правительства РФ от 28.11.2013 № 1090 "Об утверждении методики сокращения количества товаров, объемов работ или услуг при уменьшении цены контракта" [Электронный ресурс] URL: <http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=155057&fld=134&dst=100007,0&rnd=0.5914204293999488#08985547213224669> (дата обращения: 04.03.2020).
9. Постановление Правительства РФ от 15.05.2017 № 570 «Об установлении видов и объемов работ по строительству, реконструкции объектов капитального строительства, которые подрядчик обязан выполнить самостоятельно без привлечения других лиц к исполнению своих обязательств по государственному и (или) муниципальному контрактам, и о внесении изменений в Правила определения размера штрафа, начисляемого в случае ненадлежащего исполнения заказчиком, поставщиком (подрядчиком, исполнителем) обязательств, предусмотренных контрактом (за исключением просрочки исполнения обязательств заказчиком, поставщиком, подрядчиком, исполнителем), и размера пени, начисляемой за каждый день просрочки исполнения поставщиком (подрядчиком, исполнителем) обязательства, предусмотренного контрактом» [Электронный ресурс] URL: <http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&nd=102432381&rdk=&backlink=1> (дата обращения: 13.05.2020).

10. Распоряжение Правительства РФ от 04.12.2015 № 2488-р «Об утверждении перечня юридических лиц для организации продажи государственного и муниципального имущества в электронной форме» [Электронный ресурс] URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_190054/ (дата обращения: 04.03.2020).

11. Распоряжение Правительства РФ от 31.12.2016 № 2933-р «О проведении электронных аукционов в соответствии с Федеральным законом от 05.04.2013 № 44-ФЗ» [Электронный ресурс] URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_210503/#dst0 (дата обращения 13.05.2020).

12. Методическое пособие для предпринимателей, участвующих в государственных и муниципальных закупках (разработано ФАС РФ и Общероссийской общественной организацией малого и среднего предпринимательства «ОПОРА РОССИИ») [Электронный ресурс]. URL: <http://rulaws.ru/acts/Metodicheskoe-posobie-dlya-predprinimateley,-uchastvuyuschih-v-gosudarstvennyh-i-munitsipalnyh-zakupkah/> (дата обращения 02.02.2020).

13. Методические рекомендации для проверяющих государственные закупки («Памятка общественным контролерам») [Электронный ресурс] URL: <http://zakupki.gov.ru/epz/main/public/download/downloadDocument.html?id=10198> (дата обращения 02.02.2020).

14. Перечень банков, которые вправе выдавать банковские гарантии для обеспечения заявок и исполнения контрактов и соответствующих требованиям, установленным частями 1 и 1.1 статьи 45 Федерального закона от 05.04.2013 № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» Информация официального сайта Министерства финансов Российской Федерации [Электронный ресурс] URL: https://www.minfin.ru/ru/performance/contracts/list_banks/##ixzz5Jb9eb6el (дата обращения: 02.02.2020).

15. Послание Президента Российской Федерации Федеральному Собранию Российской Федерации от 04.12.2014 [Электронный ресурс] Администрация Президента Российской Федерации [сайт]. – URL: <http://www.kremlin.ru>.

16. Приказ Министерства экономического развития РФ от 02.10.2013 № 567 «Об утверждении Методических рекомендаций по применению методов определения начальной (максимальной) цены контракта, цены контракта, заключаемого с единственным поставщиком (подрядчиком, исполнителем)» [Электронный ресурс] URL: <http://base.garant.ru/70473958/> (дата обращения 03.02.2020).

17. Регламент функционирования единого агрегатора торговли (в соответствии с Распоряжением правительства РФ от 28.04.2018 № 824-Р). [Электронный ресурс] URL: <https://agregatoreat.ru/materials/regulations> (дата обращения: 02.02.2020).

Статьи в российских научных источниках

18. Абрамов, О.А., Жемчужников, А.А. Общественный контроль как вид финансового контроля. Его место в системе финансового управления/О.А.Абрамов, А.А.Жемчужников// Вестник Волгоградской Академии МВД России. Издательство: Волгоградская академия Министерства внутренних дел Российской Федерации (Волгоград) – 2016. – № 4(39). – С. 21-25.

19. Абрамова, М.И., Манахов, С.В. Сравнительный анализ инновационных стратегий зарубежных стран/М.И.Абрамова, С.В.Манахов// Вестник Российского Экономического Университета им. Г.В. Плеханова. - 2017. - №6(96). - С. 198-205.

20. Алексеев, А.Н., Боговиз А.В., Лобова, С.В., Рагулина, Ю.В. Коррупционная составляющая инновационной деятельности/А.Н.Алексеев, А.В.Боговиз, С.В.Лобова, Ю.В.Рагулина// Всероссийский криминологический журнал. - 2018. - № 12(5). - С. 662-668.
21. Алексеев, А.Н., Гришина, Н.К. Системный подход к совершенствованию государственных закупок/А.Н.Алексеев, Н.К.Гришина// Транспортное дело России. - 2019. - №2. - С. 21-23.
22. Андреева, А. Мировой опыт госзакупок [Электронный ресурс] / А. Андреева // Бюджет.RU - Электрон. журн. - Москва: №9, 2006. - Режим доступа: <http://bujet.ru/article/2895.php> (дата обращения: 21.11.2018)
23. Антонов, В.Г., Кузьмина, Е.Ю. Факторы и тенденции развития менеджмента/В.Г.Антонов, Е.Ю.Кузьмина// Вестник Университета (Государственный университет управления). - 2015. - №3 - С.90-93.
24. Антонов, В. Г., Масленников, В. В. Стратегический менеджмент для собственника /В. Г. Антонов, В. В. Масленников// Вестник Университета (Государственный университет управления). - 2014. - №6. - С.13-22.
25. Анчишкина, О. В. Экономические и правовые особенности контрактных отношений как особого института российской экономики /О. В. Анчишкина// Вестник института экономики Российской академии наук. - 2018. - №3 - С.61-77
26. Анчишкина, О. В., Смотрицкая, И. И., Черных, С. И. Проблемы и стратегические задачи развития института общественных закупок /О. В. Анчишкина, И. И. Смотрицкая, С. И. Черных// Проблемы прогнозирования. - 2017. - №5(164) - С.70-78.
27. Арутюнов, Ю. А., Архипов, И. П., Дробязко, А. А., Глинских, В. А., Зотова, В. Б., Рудой, А. А., Чашин, Е. А. Понижение инновационных рисков и экономическое регулирование /Ю. А. Арутюнов, И. П. Архипов, А. А. Дробязко, В. А. Глинских, В. Б. Зотова, А. А. Рудой, Е. А. Чашин// Экономические исследования и разработки. - 2017. - №5. - С. 119-128.
28. Аслаханова, С. А. Проблемы участия малого бизнеса России в государственных закупках /С. А. Аслаханова// International Scientific Review. - 2017. - №4(35). - С.55-57.
29. АЭТП – Проблемы на пути малого бизнеса к госзакупкам. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://aetrp.ru/market-news/item/397940/> (дата обращения: 24.03.2017).
30. Бабко, Н. В. Организация эффективного механизма нормирования госзакупок в соответствии с требованиями законодательства о КС [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.bftcom.com/upload/smi/201505_Goszakupki.ru_Normirovanie.pdf (дата обращения: 07.12.2017).
31. Белокрылов, К. А. Институционализация централизованной модели закупок в государственном секторе: взаимодействие макро- и микроуровня /К. А. Белокрылов// Научные труды Донецкого Национального Технического Университета. - 2013. - № 3(45). - С. 100-106.
32. Белокрылова, О. С. Институциональная модернизация системы госзакупок: зоны риска /О. С. Белокрылова// Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГС. - 2016. - №4 - С. 21-29.
33. Белокрылова, О. С., Вахтина, М. А. Особенности современного этапа развития института общественного контроля в России /О. С. Белокрылова, М. А. Вахтина// Экономика: теория и практика. - 2015. - № 2(38). - С. 37-43.
34. Белокрылова, О. С., Капогузов, Е. А., Ветренко, И. А., Жуков, И. К., Чупин, Р. И., Лапина, Т. А., Турабаева, А. М., Каткова, М. А., Белокрылов, К. А., Богданова, А. С., Артамонова А.С. Социальный контроль и институциональные изменения в сфере производства

государственных услуг. Монография. - Омск.: Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского, 2018.

35. Бертунова, Б. Б. Этапы реформ государственной системы в сфере государственных закупок /Б. Б. Бертунова// *Universim: Экономика и Юриспруденция*. - 2016. - №11(32). - С.26-29.

36. Бижоев, Б. М. Основы интеллектуальной контрактной системы в сфере государственных закупок /Б. М. Бижоев// *Journal of economic regulation*. - 2018. - №1 - С.110-122.

37. Бобкова, И. О., Егоров, В. А. Мировая практика государственных закупок /И.О. Бобкова, В.А. Егоров// Сб. ст. победителей III Международной научно-практической конференции «Наука и инновации в XXI веке: актуальные вопросы, открытия и достижения»: в 2 частях. - 2017. - С.148-150.

38. Бондарев, Л. Б., Ходыревская, С. В. Карта рисков /Л. Б. Бондарев, С. В. Ходыревская // *Качество в производственных и социально-экономических системах* - 2017. - С.45-48.

39. Варфоломеев, В. П., Кондратова, С. В., Захарова, М. В. Управление компанией по ключевым показателям эффективности /В. П. Варфоломеев, С. В. Кондратова, М. В. Захарова// *Экономический анализ: теория и практика*. - 2016. - №8(455). - С.134-146.

40. Гарнов, А. П. Стратегия логистики как реализация инновационного потенциала /А.П. Гарнов// *Управленческие науки в современном мире* - 2018. - №1 - С.62-65.

41. Гончаренко, Л. П., Филин, С. А., Сыбачин, С. А., Якушев, А. Ж., Фатьянова, И. Р. Национальная инновационная система как механизм ускоренной трансформации и интеллектуальных продуктов посредством их коммерциализации в инновации /Л. П. Гончаренко, С. А. Филин, С. А. Сыбачин, А. Ж. Якушев, И. Р. Фатьянова// Сборник научных статей «Расширенное воспроизводство инновационной экономики и интенсификация спроса на инновации в России». ФГБОУ ВПО «Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова»; под редакцией Л.П. Гончаренко, С.А. Филина; Составители Е. Е. Налесная, Л. А. Куранова. - 2016. - С.8-22.

42. Городнова, Н. В., Воронов, Д. С., Емельянов, А. А., Поспелов, Н. С. Совершенствование процедуры проведения электронного аукциона как инструмент обеспечения конкурентоспособности российских компаний /Н. В. Городнова, Д. С. Воронов, А. А. Емельянов, Н. С. Поспелов// *Известия ВУЗов. Серия «Экономика, финансы и управление производством»*. - 2017. - №2(32). - С.23-31

43. Гретченко, А. И. Потребности цифровой экономики России в квалифицированных кадрах /А. И. Гретченко// *Управленческие науки в современном мире*. - 2018. - №1. - С.355-357.

44. Григорьев, А. А., Титов, В. А. Характеристика, структура, организация систем управления ERP, ERP II и ERP III /А. А. Григорьев, В. А. Титов// *Фундаментальные исследования*. - 2017. - №2. - С.48-51.

45. Гусев, В. В. Институт государственных закупок: история становления и современное состояние /В. В. Гусев// *Современное общество и право*. - 2014. - №2(15). - С.91-98.

46. Гуцелюк, Е. Ф. Государственные закупки как один из институтов формирования новой промышленной политики /Е. Ф. Гуцелюк// *Journal of economic regulation*. - 2017. - №8(4) - С.106-113.

47. Гуцелюк, Е. Ф. Определение признаков наличия коррупционных рисков в извещении и документации о закупках для государственных и муниципальных нужд /Е.Ф. Гуцелюк// *Северо-кавказский юридический вестник*. - 2016. - №2. - С.122-127.

48. Деминг, Э. У. Новая экономика. Простые механизмы, которые приведут вас к росту, инновациям и сильному положению на рынке. Моногр. М.: Эксмо, 2006. 198 с.
49. Денисов, И. В. Закономерности корпоративного развития: этапы эволюции от предпринимателя до транснациональных корпораций /И.В. Денисов// Экономический анализ: теория и практика. - 2013. - № 47(350) - С.16-28.
50. Денисов, И. В., Караханян, Г. С. Технология как движущая сила экономических процессов /И. В. Денисов, Г. С. Караханян// Теория и практика общественного развития. - 2013. - №8 - С. 324-326.
51. Дубинина, И. Н. Проверка статистических гипотез (часть дистанционно-очного учебного курса) [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.ipiran.ru/frenkel/hypothesis_testing.pdf. (дата обращения: 14.03.2019).
52. Журавлев, П. В., Карпенко, Е. З., Альхименко, О. Н. Подходы к исследованию формирования человеческого капитала /П.В. Журавлев, Е.З. Карпенко, О.Н. Альхименко// Вестник Академии. - 2016. - №4. - С.64-69.
53. Земляков Д.Н., Чернышев А.В. Концепция управления потенциалами организации в контексте развития общей теории менеджмента /Д.Н. Земляков, А.В. Чернышев// Риск: ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. - 2015. - №3. - С.403-408.
54. Зинчук, Г. М., Макекадырова, А. С., Столярова, А. Н. Стратегические ориентиры развития Московской области на основе самоуправления и кооперации /Г.М. Зинчук, А.С. Макекадырова, А.Н. Столярова// Вестник Российского Экономического Университета им. Г. В. Плеханова. - 2016. - №2(86). - С.145-151.
55. Камионский, С. А. Системный анализ в современном менеджменте. [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.aup.ru/books/m57/2.htm>
56. Каплан, Р., Нортон, Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию /Р. Каплан, Д. Нортон// М.: Олимп-бизнес, 2017, 320 с.
57. Карманов, М. В., Кузнецов, В. И. О роли статистики в управлении /М.В. Карманов, В.И.Кузнецов // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. - 2015. - №1. - С.155-161.
58. Киреев Н. В. Анализ контрактных отношений в институциональной экономической теории /Н.В. Киреев// Юридическая наука и практика: Вестник Нижегородской Академии МВД России. - 2012. - №3(19). - С.53-59.
59. Козлов, В. В. Крупные интегрированные структуры в эпоху глобализации /В.В. Козлов// Вестник Российского Экономического Университета им. Г.В. Плеханова. - 2004. - №2. - С.22-31.
60. Комаров, В. Ф., Выжитович, А. М. Методы анализа контрактной деятельности предприятия для принятия управленческих решений /В.Ф. Комаров, А.М. Выжитович// Вестник Новосибирского государственного университета. Серия: Социально-экономические науки. - 2014. - №14(1) - с. 107-116
61. Кретченова, М. И. Контракт жизненного цикла как способ эффективности реализации государственных и муниципальных нужд /М.И. Кретченова// Энергия науки. Сборник VI Международной научно-практической Интернет-конференции студентов и аспирантов. 2016. - С.834-838.
62. Кулапов, М. Н., Лабаджян, М. Г. Особенности применения стратегического подхода к управлению человеческими ресурсами в России /М.Н. Кулапов, М.Г. Лабаджян// Известия Уральского государственного экономического университета. - 2010. - С. 83-86.

63. Кулапов, М. Н., Сидоров, М. Н. Управление экономическим ростом /М.Н. Кулапов, М.Н. Сидоров// Вестник Российского Экономического Университета им. Г. В. Плеханова. - 2010. - №5(35). - С.42-50.
64. Кулапов, М. Н., Одегов, Ю. Г., Никулин, Л. Ф. О некоторых взглядах на «менеджмент 3.0» (новая редакция) /М.Н. Кулапов, Ю.Г. Одегов, Л.Ф. Никулин// Управленец. - 2011. - С. 26-31.
65. Леонтьева, Л. С., Воронов, А. С., Доронина, И. Э. Управление ресурсами при развитии предпринимательского потенциала региона /Л.С. Леонтьева, А.С. Воронов, И.Э. Доронина // Государственное управление. Электронный вестник. - 2018. - №67. - С.203-222.
66. Ляндау, Ю. В. Бизнес-архитектор: проектирование систем управления. Том. Часть 1. Проектирование систем управления. Монография. - М.: Русайнс, 2015.
67. Ляндау, Ю. В., Стасевич, Д. И. Теория процессного управления: Монография /Ю.В. Ляндау, Д.И. Стасевич// - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014.
68. Ляндау, Ю. В., Умнова, М. Г. Этапы и управление процессом участия в государственном заказе /Ю.В. Ляндау, М.Г. Умнова// Журнал «ЭКОНОМИКА И БИЗНЕС: теория и практика», №3 (2016) - Новосибирск: Издательство ООО «Капитал» - с. 93-96.
69. Масленников, В. В., Крылов, В. Г. Процессно-стоимостное управление бизнесом: Монография / В.В. Масленников, В.Г. Крылов/ - М.: ИНФРА-М, 2006.
70. Масленников, В. В., Скамай, Л. Г. Подходы к измерению эффективности бизнеса его владельцем /В.В. Масленников, Л.Г. Скамай// Вестник университета (Государственный университет управления). - 2011. - С. 389-393.
71. Масленников, В. В., Трохов, А. А. Методические подходы к оценке рисков, определяющих экономическую безопасность компании /В.В. Масленников, А.А. Трохов// Азимут научных исследований: экономика и управление. - 2016. - №4(17) - С.272-274.
72. Масленников, В. В., Ляндау, Ю. В., Калинина, И. А. Построение системы управления организациями сферы услуг /В.В. Масленников, Ю.В. Ляндау, И.А. Калинина// Экономика и предпринимательство. - 2017. - №3-2 (80). - С.562-564.
73. Медведева, Н. Г. К вопросу о теории и практике государственного контроля за госзакупками /Н. Г. Медведева// Символ науки. - 2015. - №7-1. - С.95-99.
74. Минцберг, Г. Менеджмент. Природа и структура организаций глазами гуру Генри Минцберга; [пер. с англ. О. И. Медведь]: Монография /Г. Минцберг - М.: Эксмо, 2009. 463 с.
75. Никишкин, В. В., Твердохлебова, М. Д., Воронова, Т. А. Методический подход к построению архитектуры бренда многопрофильной компании / В. В. Никишкин, М. Д. Твердохлебова, Т. А. Воронова // Практический маркетинг. - 2016. - №4(230) - С.3-8.
76. Никулин, Л. Ф., Варламов, А. В. Количественная оценка состояния менеджмента / Л. Ф. Никулин, А. В. Варламов // Вестник Российского экономического университета им. Г. В. Плеханова. - 2014. - №3(69) - С.78-92
77. Никулин, Л. Ф., Горохова, И. В. Российский путь к «Менеджменту 3.0.» / Л.Ф. Никулин, И.В. Горохова// Вестник Российского экономического университета им. Г. В. Плеханова. - 2012. - №1 - С. 63-67
78. Нордстрем, А. Е. Типовые договоры при осуществлении закупок для государственных и муниципальных нужд: проблемы правового регулирования и реализации /А.Е. Нордстрем// Сб. ст. по материалам VIII междунар. науч.-практ. конф. 2018 «Актуальные проблемы юриспруденции». - 2018. - С. 53-58.

79. Орлов, А. В. Экономика России на рубеже XX-XXI вв. /А.В. Орлов// Вестник Российского экономического университета им. Г. В. Плеханова. - 2010. - №3(33) - С.18-29.
80. Орлова, Л. Н. К вопросу об эффективности использования промышленными предприятиями нематериальных ресурсов /Л.Н. Орлова// Управление социально-экономическими системами. - 2017. - №1. - С.40-49.
81. Паниченко, Д. И. Формирование института нормирования государственных закупок в российской федерации /Д.И. Паниченко// Управление экономическими системами: электронный научный журнал. - 2016. - №7(89). - С.7.
82. Першин, Д. А. Эволюция системы госзакупок в Российской Федерации /Д.А. Першин// Социально-экономические явления и процессы. - 2014. - № 3 (61). - С.81-84.
83. Попова, Е. В. Формирование и развитие инновационной деятельности в России /Е.В. Попова// Управление в России: проблемы и перспективы. - 2016. - №1. - С.35-42.
84. Портер, М. Конкуренция. Майкл Э. Портер. - Обновленное и расширенное изд.: Монография / М. Портер - М.: Вильямс, 2010. 591 с.
85. Реброва, О. Среднее или всё же медиана? [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://trv-science.ru/2011/10/25/srednee-ili-vsjo-zhe-mediana> (дата обращения: 14.03.2019).
86. Руденко, Г. Г., Сидорова, В. Н., Сидоров, Н. В. Управление талантами: разработка программы и развитие кадрового потенциала /Г.Г. Руденко, В.Н. Сидорова, Н.В. Сидоров// Вестник Омского Университета. Серия: Экономика. - 2017. - №2 (58). - С.125-129.
87. Саркисова, Р. А. Внедрение системы риск-менеджмента на малых предприятиях /Р.А. Саркисова// Факторы успеха - 2018. - №2(11). - С.105-109
88. Талеров, П. И. Тупики контрактной системы, или что мешает развитию российских госзакупок /П.И. Талеров// Научные труды Северо-западного Института Управления. - 2014. - №4(16). - С. 346-352.
89. Тельнов, Ю. Ф., Калачихин, П. А. Формирование цепочек создания ценности в сетевых структурах взаимодействия на основе интеллектуальных технологий /Ю.Ф. Тельнов, П.А. Калачихин// Статья в сборнике трудов конференции «Шестнадцатая национальная конференция по искусственному интеллекту с международным участием КИИ-2018». - 2018. - С. 106-115.
90. Титов, В. В. Системно-морфологический подход в технике, науке, социальной сфере. Системное исследование объекта [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.metodolog.ru/00050/00050.html>. Дата обращения: 06.06.2018
91. Умнова, М. Г. Исследование характеристик эффективного исполнения госзакупок организациями-поставщиками /М.Г. Умнова// Азимут научных исследований: экономика и управление. - 2019. - №2(27) - С. 348-350.
92. Умнова, М. Г. Модель работы организаций-поставщиков с государственным заказом с перспективы требований, рисков и мер по их регулированию /М.Г. Умнова// Российское предпринимательство. - 2019. - Том 20. - № 1. - С.141-158.
93. Умнова, М. Г. Описание методологии взаимодействия коммерческих организаций и государственных структур в рамках госзаказа /М.Г. Умнова// Экономика и предпринимательство. 2016. № 10-2 (75). - с. 315-319.
94. Умнова, М. Г. Системный подход к управлению процессом участия организации-поставщика в госзакупках /М.Г. Умнова// Российский экономический журнал. - 2018. - Москва: Издательство: ОАО «ИТКОР» - № 2.

95. Умнова М. Г. Оценка рисков компаний-поставщиков при участии в госзакупках /М.Г. Умнова// Экономика, предпринимательство и право // Экономика, предпринимательство и право. - 2019. - Т. 9. - №4 - С.567-578.
96. Умнова, М. Г. Обзор истории развития системы госзакупок в России и в мире /М.Г. Умнова// Проблемы современной экономики и менеджмента: сб. материалов IV Междун. научно-практической конференции - 2018. - С. 71-75.
97. Умнова, М. Г. Обзор проблемных участков работы с государственным заказом с перспективы поставщика /М.Г. Умнова// Актуальные научные исследования: экономика, управление, инвестиции и инновации: сб. научных трудов. - 2016. - С. 39-45.
98. Умнова М. Г. Основные положения методологии взаимодействия поставщиков и государственных заказчиков в рамках государственного заказа, изложенные в Федеральном законе № 44-ФЗ от 05.04.2013 /М.Г. Умнова// Современные научные исследования и инновации. - 2016. - № 10 [Электронный ресурс]. - С. 1-6.
99. Умнова, М. Г. Управление инновационным потенциалом организации в рамках исполнения государственного заказа /М.Г. Умнова// Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд: сб. материалов XXXVI Междун. научно-практической конференции. - 2015. - С. 21-25.
100. Умнова, М. Г. Анализ и совершенствование бизнес-процессов на примере процедуры участия коммерческой организации в государственных закупках /М.Г. Умнова// Междун. научно-практическая конференция «Факультет менеджмента: 70 лет организационно-управленческих инноваций»: сб. статей. - 2015. - С. 139-143.
101. Умнова, М. Г. Adaptation of foreign practices in the sphere of public procurement in the context of Russian economical and social environment /М.Г. Умнова// Теория и практика управления: ответы на вызовы инновационного развития: сб. научных статей, V Междун. научно-практическая конференция студентов, аспирантов, магистрантов и молодых ученых. -2014 - С. 361 - 364.
102. Умнова, М. Г. Проблемы участия российского малого бизнеса в государственных закупках /М.Г. Умнова// Российское предпринимательство - 2014. - № 15 (261). - С. 13-23.
103. Умнова М.Г. The problems of small business participation in government procurement in Russia [Электронный ресурс]/М.Г.Умнова // Материалы междун. молодежн. научн. форума «ЛОМОНОСОВ-2014». - М.: 2014. - 1 электрон. опт. диск (CD-ROM); 12 см. - Систем. требования: ПК с процессором 486+; Windows 95; дисковод CD-ROM; Adobe Acrobat Reader. - Section_31.htm. - Подсекция 4. - № 33.- 0,13 печ. л.
104. Умнова, М. Г. Проблемы участия малого бизнеса в госзакупках. Обзор изменений в ФЗ от 5 апреля 2013 г. № 44-ФЗ и анализ их влияния на рост доли малого бизнеса в госзакупках /М.Г. Умнова// Теория и практика управления: ответы на вызовы инновационного развития: сб. научных статей IV Междун. научно-практическая конференции студентов, аспирантов, магистрантов и молодых ученых. - 2013. - С. 225-228.
105. Хаммер, Д., Чампи, Д. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011, 288 с.
106. Хвалынский, Д. С. Оптимизация закупочного аукциона на основе моделей системного компромисса /Д.С. Хвалынский// Национальные интересы: приоритеты и безопасность. - 2016. - №11(344). - С.50-61.

107. Хвалынский, Д. С. Совершенствование механизма государственных закупочных аукционов в России /Д.С. Хвалынский// Известия Уральского государственного экономического университета. - 2016. - №2(64). - С.31-38.
108. Чернецова, Е. А., Анцев, В. Ю. Управление процессом анализа контракта на создание грузоподъемных машин /Е.А. Чернецова, В.Ю. Анцев// Фундаментальные и прикладные проблемы техники и технологии. - 2015. - № 5 (313) - С.300-308.
109. Чернов, А. В., Пилипенко, П. П. К вопросу о сущности государственночастного партнерства как формы инвестирования /А.В. Чернов, П.П. Пилипенко// Инновации и инвестиции. - 2012. - №1. - С.180-184.
110. Шашкова, А. В. Роль взаимодействия государства и бизнеса в области госзакупок /А.В. Шашкова// Современные тенденции развития науки и технологий. - 2015. - С. 88-90.
111. Шкляев, А. Е., Карташов, С. А., Павлова, В. В. Корпоративная культура и ее роль в управлении талантами /А.Е. Шкляев, С.А. Карташов, В.В. Павлова// Вестник Российского Экономического Университета им. Г. В. Плеханова. - 2015. - №1(79). - С.90-98
112. Юрин, А. Ю. Электронные торговые площадки в системе государственных и муниципальных закупок /А.Ю. Юрин// Вестник Международного Института Рынка. - 2015. - №2. - с. 29-33.

Статьи в зарубежных научных источниках

113. Bresnahan, T. F., Trajtenberg, M. General purpose technologies: «engines of growth»? J. Econ. - 1995. - № 65 (1) - pp. 83-108.
114. Bruno, T., Gelderman, C. J., Lambrechts, W., Semeijn, J. The promise of best Value Procurement: Governance and (in)stability of specifications within an innovative biogas project. Journal of Cleaner Production - 2018. - № 172 - pp.1465-1475.
115. Dyer, J. H., Cho, D., Su, W., and Chu, W. Strategic supplier segmentation: The next «best practice» in supply chain management. California Management Review - 1998. - № 40 - pp.57-77.
116. Edler, J., Yeow, J. Connecting demand and supply: The role of intermediation in public procurement of innovation. Research Policy - 2016. - № 45 - pp.414-426
117. Erridge, A., & Greer, J. Policy network analysis of UK central government civil procurement. Public Policy and Administration - 2000. - № 15(4) - pp.25 - 49.
118. Geroski, P. Procurement policy as a tool of industrial policy. Int. Rev. Appl. Econ. - 1990. - № 4(2) - pp.182-198.
119. Ghisetti, C. Demand-pull and environmental innovations: Estimating the effects of innovative public procurement. Technological Forecasting & Social Change - 2017. - № 125 - pp.178-187.
120. Gutek, B. A., Groth, M., Cherry, B. Achieving service success through relationships and enhanced encounters. Academy of Management Executive - 2002. - № 16 (4) - pp.132 - 144.
121. Hanák, T., Korytárova, J., Kozik, R., Radziszewska-Zielina, E. Exploration of contractor evaluation process in the management of public works contracts, In: Skorupka D, Flieger M, editors. Project management as spectrum of scientific problems in engineering and management. Wroclaw: Military Academy of Land Forces - 2014.
122. Hanák, T., Muchová, P. Impact of competition on prices in public sector procurement, Procedia Computer Science - 2015. - № 64 - pp.729 - 735.
123. Harmon, P. Business Process Change: A Business Process Management Guide for Managers and Process Professionals. Publisher: Morgan Kaufmann; 4th edition, 534 pages - 2017.

124. Heikkinen, M. T., Mainela, T., Still, J., Tähtinen, J. Roles for managing in mobile service development nets. *Industrial Marketing Management* - 2007 - № 36 (7) - pp. 909-925.
125. ISO 31000 Risk management. («Менеджмент риска. Принципы и руководство») [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://www.iso.org/ru/iso-31000-risk-management.html> (дата обращения 24.07.2019).
126. Kanter, R. M. Collaborative advantage: The art of alliances. *Harvard Business Review* - 1994. - № 72(4) - pp.96-108.
127. Kaplan, R. S., Norton, D. P. Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review* - 1996. - № 74(1) - pp.75-85.
128. Karjalainen, K. Estimating the cost effects of purchasing centralization – Empirical evidence from framework agreements in the public sector. *Journal of Purchasing and Supply Management* - 2011. - № 17(2) - pp.87-97.
129. Keränen, O. Roles for developing public - private partnerships in centralized public procurement. *Industrial Marketing Management* - 2017. - №62 - pp.199-210.
130. Kleemann, F. C., Essig, B. A providers' perspective on supplier relationships in performance-based contracting. *Journal of Purchasing and Supply Management* - 2013. - № 19(3) - pp.185-198.
131. Klijn, E. H., & Teisman, G. R. Institutional and strategic barriers to public – private partnership: An analysis of Dutch cases. *Public Money and Management* - 2003. - № 23(3) - pp.137-146.
132. Kwak, Y. H., Chih, Y., & Ibbs, C. W. Towards a comprehensive understanding of public private partnerships for infrastructure development. *California Management Review* - 2009. - № 51(2) - pp.51-78.
133. Lian, P. C. S., & Laing, A. W. Public sector purchasing of health services: A comparison with private sector purchasing. *Journal of Purchasing and Supply Management* - 2004. - № 10(6) - pp.247-256.
134. Man, P., Matějková, J., Jurčík, R., Heidt, R. The key factors of transparency of the public procurement in the Czech Republic, *Procedia Economics and Finance* - 2014. - № 12 - pp.379-386.
135. Morledge R., Smith, A., Kashiwagi D.T. *Building Procurement*, Oxford: Blackwell Publishing - 2006. - pp.102-119.
136. Nelson, R.R. *Government and Technical Progress: A Cross-Industry Analysis*. Pergamon Press, Oxford. - 1982.
137. Nicał, A.K., Wodyński, W.A. Procuring Governmental Megaprojects: Case Study. *Procedia Engineering* - 2015. - № 123 - pp.342-351.
138. Özbilgin, I., G., Imamoglu M.Y. The impact of dynamic purchasing systems in the electronic public procurement processes. *Procedia Computer Science* - 2011. - № 3 - pp.1571-1575.
139. *Procurement Performance Indicators Guide*. January USAID | DELIVER PROJECT, Task Order 4. 2012. *Procurement Performance Indicators Guide — Using Procurement Performance Indicators to Strengthen the Procurement Process for Public Health Commodities*. Arlington, Va.: USAID | DELIVER PROJECT, Task Order. - 2013.
140. Smeltzer, L., Ruzicka, M. «Electronic Reverse Auctions: Integrated the Tool with the Strategic Sourcing Process», *Practix*. - 2000.
141. Smyth, H., & Edkins, A. Relationship management in the management of PFI/PPP projects in the UK. *International Journal of Project Management* - 2007. - №25(3) - pp.232-240.

142. Teng, W., Liao, T-T. Exploration of market competition in governmental procurement on the basis of supplier segments. *Systems Engineering Procedia* - 2011. - №2 - pp.406 - 411.
143. Uyarra, E., Edler, J., Garcia-Estevez, J., Georghiou, L., Yeow, J. Barriers to innovation through public procurement: a supplier perspective. *Technovation* - 2014. - № 34 - pp. 631-645.
144. Van de Rijt, J., Santema, S. C. Best Value Procurement, Who Stands Out from the Crowd? (In Dutch: Prestatie Inkoop, Wie Steekt Er Boven Het Maaiveld Uit?), Center Institute, Driebergen. - 2009.
145. Zou, W., Kumaraswamy, M., Chung, J., & Wong, J. Identifying the critical success factors for relationship management in PPP projects. *International Journal of Project Management* - 2014. - №32(2) - pp.265-274.
146. Zakupki.gov.ru, официальный сайт Единой информационной системы в сфере закупок [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://zakupki.gov.ru/epz/main/public/home.html>. Дата обращения: 24.02.2020

СПИСОК СОКРАЩЕНИЙ

223-ФЗ – Федеральный закон от 18.07.2011 № 223-ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц»

44-ФЗ – Федеральный закон от 05.04.2013 № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд»

ЕИС – Единая информационная система в сфере госзакупок

НМЦК – начальная максимальная цена контракта

ПО – программное обеспечение

РНП – реестр недобросовестных поставщиков

СУУГ – Система управления участием в госзакупках

ТЗ – техническое задание

ФКС – Федеральная контрактная система

ЭТП – электронная торговая площадка

ЭЦП – электронная цифровая подпись

KPI – key performance indicator, ключевой показатель эффективности

MEAT – most economically advantageous tender, закупка на основе цены

PBC – performance based contracting, закупка на основе показателей работы или качества

BVP – best value procurement, закупка на основе лучшей ценности

СПИСОК ИЛЛЮСТРАТИВНОГО МАТЕРИАЛА

	Наименование	Номер в тексте	Номер страницы
ТАБЛИЦЫ			
ГЛАВА I			
1.	Четыре роли поставщиков в зависимости от компетенции и ресурсов заказчика	<i>Таблица 1</i>	13
2.	Основные выводы об истории, тенденциях развития, проблемах управления и участия в госзакупках, влиянии устоявшихся концепций управления на работу предприятий с госзакупками в работах российских и зарубежных авторов	<i>Таблица 2</i>	21
3.	Характеристика работы коммерческой организации-поставщика с государственными заказчиками в рамках 44-ФЗ с перспективы рисков и требуемых мер	<i>Таблица 3</i>	27
4.	Характеристика работы коммерческой организации-поставщика с государственными заказчиками в рамках 223-ФЗ с перспективы рисков и требуемых мер	<i>Таблица 4</i>	35
5.	Характеристика работы коммерческой организации-поставщика с государственными заказчиками в системе ЕАТ «Березка» с перспективы рисков и требуемых мер	<i>Таблица 5</i>	38
6.	Характеристика работы коммерческой организации-поставщика при опосредованных способах участия (взаимодействие с генподрядчиком)	<i>Таблица 6</i>	40
7.	Основные характеристики системы управления участием в госзакупках	<i>Таблица 7</i>	45
8.	Показатели эффективности проведения закупок (по материалам AMP США)	<i>Таблица 8</i>	49
ГЛАВА II			
9.	Распределение исследуемых организаций по виду деятельности	<i>Таблица 9</i>	55
10.	Распределение переменной «Добросовестная / Недобросовестная» в зависимости от распределения переменной «Размер компании»	<i>Таблица 10</i>	62
11.	Распределение переменной «Есть связь с планом-графиком» в зависимости от распределения переменной «Размер компании»	<i>Таблица 11</i>	63
12.	Сравнение значений переменных финансовых показателей в добросовестных (успешных) и недобросовестных (неуспешных) компаниях. Источник: разработано автором	<i>Таблица 12</i>	64
13.	Сравнение значений структуры баланса, показателей закупки и заказчика в добросовестных (успешных) и недобросовестных (неуспешных) компаниях	<i>Таблица 13</i>	65
14.	Результаты построения дерева решений для принятия решения об участии	<i>Таблица 14</i>	68
15.	Показатели адекватности модели дерева классификации	<i>Таблица 15</i>	69
16.	Классификация потенциальных потерь в изучаемой организации при участии в госзакупках.	<i>Таблица 16</i>	74
ГЛАВА III			
17.	Показатели доли капитала в пассивах и чистой прибыли в выручке	<i>Таблица 17</i>	84

	Наименование	Номер в тексте	Номер страницы
18.	Показатель среднего процента снижения цены по всем закупкам заказчика	Таблица 18	85
19.	Показатель среднего процента снижения поставщика	Таблица 19	87
20.	Распределение баллов по группам рисков в СУР	Таблица 20	93
21.	Значимость методов повышения эффективности работы при управлении подготовкой к участию в зависимости от способа участия	Таблица 21	98
22.	Значимость методов повышения эффективности работы при управлении анализом заказчика в зависимости от способа участия	Таблица 22	100
23.	Значимость методов повышения эффективности работы при управлении анализом финансовой целесообразности в зависимости от способа участия	Таблица 23	102
24.	Значимость методов повышения эффективности работы при управлении анализом ТЗ и условий контракта в зависимости от способа участия	Таблица 24	104
25.	Значимость методов повышения эффективности работы при управлении участием в отборочных процедурах в зависимости от способа участия.	Таблица 25	106
26.	Госзакупки, участие и исполнение которых проводилось с учетом разработанных методов	Таблица 26	107
27.	Показатели результативности закупок при апробации панели KPI	Таблица 27	108
28.	Карта рисков для закупки №1	Таблица 28	112
29.	Карта рисков для закупки №2	Таблица 29	113
30.	Затраты на внедрение предложенных методов повышения эффективности исполнения госзакупок в расчете на одну закупку	Таблица 30	113
ПРИЛОЖЕНИЯ			
31.	Приложение А. Основные барьеры развития инновационного потенциала хозяйствующих субъектов через инструмент госзакупок и возможные способы их устранения	Таблица 31	135
32.	Приложение Б. Декомпозиция процесса «Участие в государственной закупке» по процессам и процедурам в табличном виде	Таблица 32	136
33.	Приложение В. Сравнение значений переменных финансовых показателей в компаниях различного размера	Таблица 33	142
34.	Приложение В. Сравнение значений переменных структуры баланса, показателей закупки и заказчика в компаниях различного размера	Таблица 34	143
35.	Приложение В. Результаты корреляционного анализа между показателями заказчика и другими показателями (для добросовестных компаний)	Таблица 35	150
36.	Приложение В. Результаты корреляционного анализа между показателями заказчика и другими показателями (для недобросовестных компаний).	Таблица 36	151
37.	Приложение Г. Панель управления участием в госзакупках на основе ключевых показателей результативности	Таблица 37	153
38.	Приложение Д. Система управления рисками (СУР) участия в госзакупках	Таблица 38	161

	Наименование	Номер в тексте	Номер страницы
РИСУНКИ			
ГЛАВА I			
39.	Модель взаимодействия коммерческих организаций с госучреждениями при исполнении госзакупок	<i>Рисунок 1</i>	24
40.	Способы определения поставщиков согласно 44-ФЗ	<i>Рисунок 2</i>	25
41.	Алгоритм работы с государственными закупками на этапах от анализа заявки до подписания контракта	<i>Рисунок 3</i>	41
42.	Схема работы организаций-поставщиков госзакупок с ЭТП	<i>Рисунок 4</i>	42
43.	Декомпозиция процесса «Принять участие в госзакупках» в формате IDEF0	<i>Рисунок 5</i>	47
44.	Подсистемы СУУГ в дереве узлов диаграммы IDEF0	<i>Рисунок 6</i>	48
ГЛАВА II			
45.	Распределение размера организаций в выборке	<i>Рисунок 7</i>	54
46.	Классификация групп предприятий для исследования эффективности участия в госзакупках	<i>Рисунок 8</i>	56
47.	Классификация показателей оценки эффективности участия поставщика в госзакупках	<i>Рисунок 9</i>	58
48.	Схема сбора данных выборки	<i>Рисунок 10</i>	60
49.	Значения показателей «Процент ОЗ от НМЦК» по переменной «Размер компании»	<i>Рисунок 11</i>	62
50.	Статистические показатели для каждого значения переменной «Группа» по показателю «Доля капитала в пассивах (К/П), %»	<i>Рисунок 12</i>	66
51.	Статистические показатели для каждого значения переменной «Группа» по показателю «Доля чистой прибыли в выручке (ЧП/В), %»	<i>Рисунок 13</i>	67
52.	Статистические показатели для каждого значения переменной «Группа» по показателю «Среднее снижение цены по всем закупкам»	<i>Рисунок 14</i>	67
53.	Дерево классификации для показателя «Добросовестность/Недобросовестность компании»	<i>Рисунок 15</i>	68
54.	Потенциальные потери изучаемой организации на различных этапах исполнения закупок	<i>Рисунок 16</i>	80
ГЛАВА III			
55.	Распределение связи закупок с планом-графиком по группам	<i>Рисунок 17</i>	90
56.	Общая визуальная модель управления участием в госзакупках	<i>Рисунок 18</i>	95
57.	Визуальная модель управления подготовкой к участию в госзакупках	<i>Рисунок 19</i>	97
58.	Визуальная модель управления процессом анализа показателей заказчика	<i>Рисунок 20</i>	99
59.	Визуальная модель управления процессом анализа финансовой целесообразности участия	<i>Рисунок 21</i>	101
60.	Визуальная модель управления процессом анализа условий ТЗ и контракта	<i>Рисунок 22</i>	103
61.	Визуальная модель управления участием в отборочных процедурах	<i>Рисунок 23</i>	104

	Наименование	Номер в тексте	Номер страницы
ПРИЛОЖЕНИЯ			
62.	Приложение В. Статистические показатели для каждого значения переменной «Группа» по показателю «НМЦК/З»	<i>Рисунок 24</i>	144
63.	Приложение В. Статистические показатели для каждого значения переменной «Группа» по показателю «НМЦК/ДС»	<i>Рисунок 25</i>	144
64.	Приложение В. Статистические показатели для каждого значения переменной «Группа» по показателю «НМЦК/ВА»	<i>Рисунок 26</i>	144
65.	Приложение В. Статистические показатели для каждого значения переменной «Группа» по показателю «НМЦК/К»	<i>Рисунок 27</i>	145
66.	Приложение В. Статистические показатели для каждого значения переменной «Группа» по показателю «НМЦК/В»	<i>Рисунок 28</i>	145
67.	Приложение В. Статистические показатели для каждого значения переменной «Группа» по показателю «НМЦК/ЧП»	<i>Рисунок 29</i>	145
68.	Приложение В. Статистические показатели для каждого значения переменной «Группа» по показателю «ОЗ/З»	<i>Рисунок 30</i>	146
69.	Приложение В. Статистические показатели для каждого значения переменной «Группа» по показателю «ОЗ/ДС»	<i>Рисунок 31</i>	146
70.	Приложение В. Статистические показатели для каждого значения переменной «Группа» по показателю «ОЗ/ВА»	<i>Рисунок 32</i>	146
71.	Приложение В. Статистические показатели для каждого значения переменной «Группа» по показателю «ОЗ/К».	<i>Рисунок 33</i>	147
72.	Приложение В. Статистические показатели для каждого значения переменной «Группа» по показателю «ОЗ/В»	<i>Рисунок 34</i>	147
73.	Приложение В. Статистические показатели для каждого значения переменной «Группа» по показателю «ОК/З»	<i>Рисунок 35</i>	147
74.	Приложение В. Статистические показатели для каждого значения переменной «Группа» по показателю «ОК/ДС»	<i>Рисунок 36</i>	148
75.	Приложение В. Статистические показатели для каждого значения переменной «Группа» по показателю «ОК/ВА»	<i>Рисунок 37</i>	148
76.	Приложение В. Статистические показатели для каждого значения переменной «Группа» по показателю «ОК/К»	<i>Рисунок 38</i>	148
77.	Приложение В. Статистические показатели для каждого значения переменной «Группа» по показателю «ОК/В»	<i>Рисунок 39</i>	149
78.	Приложение В. Статистические показатели для каждого значения переменной «Группа» по показателю «ОК/ЧП»	<i>Рисунок 40</i>	149
79.	Приложение В. Статистические показатели для каждого значения переменной «Группа» по показателю «Средний процент снижения цены поставщика»	<i>Рисунок 41</i>	149
80.	Приложение Д. Пример формата круговой диаграммы СУР	<i>Рисунок 42</i>	170
81.	Приложение Е. Баллы в СУР для закупок, относительно которых проводилась апробация разработанных методов	<i>Рисунок 43</i>	171

**ПРИЛОЖЕНИЕ А. Основные барьеры развития инновационного потенциала хозяйствующих субъектов через инструмент госзакупок и возможные способы их устранения
(справочное)**

Таблица 31 – Основные барьеры развития инновационного потенциала хозяйствующих субъектов через инструмент госзакупок и возможные способы их устранения.

	Барьеры развития инновационного потенциала	Возможное решение
1.	Для госзакупок на инновации требуются сложные механизмы закупок, что требует квалифицированного персонала (членов закупочной комиссии). Квалификация персонала по закупкам в штате большинства государственных предприятий остается низкой, в частности в связи с относительной новизной ФКС.	Предприятиям, на регулярной основе закупающим инновационные продукты или услуги, следует системно повышать квалификацию персонала для формирования навыков и знаний механизмов, которые позволяют комфортное размещение заказов на инновации.
2.	Риски у поставщиков инновационных продуктов в целом выше, чем у поставщиков обычной продукции.	Предусматривать механизмы закупки, снижающие риски поставщика в процессе разработки, такие как гарантирующие и поэтапные выплаты
3.	Закупки на инновации требует установления ранней и качественной коммуникации между поставщиком и заказчиком.	Как со стороны заказчика, так и со стороны поставщика необходимо направленное усилие по обсуждению технического задания на как можно более раннем этапе, предпочтительно на этапе разработки ТЗ
4.	Нарушение коммуникаций между отделом закупок и операционным отделом (непосредственным пользователем закупаемой продукции) имеет более негативное последствие при закупках на инновации.	Необходимо развитие и поддержание оперативной связи между двумя департаментами или создание подчиненной операционному отделу закупочной структуры или ответственного лица.
5.	Слишком жестко установленная спецификация снижает заинтересованность потенциальных поставщиков (установлены ограничения в условиях или порядке проведения НИОКР).	При составлении спецификации следует ориентироваться на конечные результат или функции продукта (услуги), таким образом, что процесс исследования и разработки не ограничивается. Требуется разработка методов оценки «гибкой» спецификации.
6.	Слабый спрос на инновационный продукт и отсутствие мотивации к созданию инновационного продукта	Государственное стимулирование предложения через расширение объема закупок на инновации в общем объеме госзакупок
7.	Неразвитая законодательная база в сфере менеджмента интеллектуальных прав	Доработка законодательной базы и стимулирование использования механизмов закупок, при которых интеллектуальные права сохраняются за поставщиком (сохранение лицензии, патента и т.д.), а не переходят покупателю
8.	Барьеры к участию в госзакупках малого и среднего бизнеса (СМП), в т.ч. малого инновационного бизнеса (МИП).	Продолжение политики стимулирования участия СМП, ограничение использования больших «пакетных» закупок, участие в которых СМП невозможно.
9.	Недостаточная обратная связь после завершения процесса закупки	Обоим сторонам процесса необходимо продолжение взаимодействия не только в рамках коммерческих обязательств, но и в совместных НИОКР для доработки продукта (услуги)

Источник: разработано автором

**ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Декомпозиция процесса «Участие в государственной закупке» по процессам и процедурам в табличном виде.
(обязательное)**

Таблица 32 – Декомпозиция процесса «Участие в государственной закупке» по процессам и процедурам в табличном виде.

Наименование процедуры	Ссылка на Федеральный закон № 44-ФЗ	Содержание процедуры
Подпроцесс 1. Подготовка к заключению контракта		
Мониторинг единой информационной системы (ЕИС)	Статья 4 содержит описание и функции единой информационной системы	Планирование участия в интересующих закупках заранее через ознакомление с планами закупок и планами-графиками заказчиков, размещаемых в ЕИС
Подготовка рабочего места для работы в системе электронного документооборота	Статья 5 содержит сведения о принципах работы с электронным документооборотом	Содержание процедуры можно разделить на два пункта: а) подготовка рабочего места с ПК и стабильном подключением к сети Интернет (для участия в электронных аукционах); б) оцифровывание основных уставных и прочих документов, требуемых для регистрации на электронных площадках и подачи заявок на участие в конкретных лотах
Мониторинг начальных цен на лоты в интересующей области	Статья 22 содержит информацию о порядке формирования начальных цен, где выделяется пять основных методов (метод сопоставимых рыночных цен (анализа рынка); нормативный метод; тарифный метод; проектно-сметный метод; затратный метод). Статья 37 посвящена антидемпинговым мерам, статьи 35, 44, 45 содержат информацию о требованиях к банковскому сопровождению заявок	Сравнение начальных цен, а также ознакомление с порядком установки демпинговых цен и требованиям к банковскому сопровождению позволяют поставщикам спрогнозировать объем финансовой отдачи от участия в заявках, а также принять решение о целесообразности участия в конкретном аукционе
Мониторинг критериев оценки заявок	Помимо цены, заказчик уделяет также внимание и другим характеристикам результатов исполнения контрактов. Как указано в статье 32, такими характеристиками являются	Мониторинг и анализ требований заказчиков позволяет внести необходимые изменения во внутренние процессы компании, в том числе, обучение и повышение

Наименование процедуры	Ссылка на Федеральный закон № 44-ФЗ	Содержание процедуры
	расходы на эксплуатацию и ремонт товаров, использование результатов работ; качественные, функциональные и экологические характеристики объекта закупки и т.д. Также, сюда же следует отнести мониторинг заказчиков в реестре контрактов (статья 103), в который включена все информация о ранее совершенных заказчиком закупках	квалификации персонала, НИОКР и т.д. Анализ реестра контрактов позволяет поставщику принять решение о целесообразности сотрудничества с тем или иным заказчиком
Подготовка документов, подтверждающих право на получение преимуществ	Согласно статьям 27 по 30, следующим категориям поставщиков предоставляются преимущества 1) учреждениям и предприятиям уголовно-исполнительной системы; 2) организациям инвалидов; 3) субъектам малого предпринимательства; 4) социально ориентированным некоммерческим организациям	Подготовка и заверение документов, их оцифровывание
Проверка внутренних документов и процедур к готовности к участию в госзакупках	Согласно статье 31, к потенциальным поставщикам предъявляются требования к наличию финансовых ресурсов для исполнения заказа, наличия оборудования и других материальных ресурсов, принадлежащих на праве собственности, арендованных и т.д., квалифицированного персонала, опыта работы. Статьи 51 и 61 содержат информацию о перечне документов, необходимых для подачи заявки на участие в конкурсе и прохождения аккредитации на электронной площадке, соответственно	Данная процедура включает в себя сбор подтверждающих документов (например, выписки из налоговой о состоянии расчетов и сборов, отзывов и рекомендательных писем от бывших клиентов и т.д.) В связи с тем, что для любого конкурса необходимо предоставить выписку из ЕГРЮЛ/ЕГРИП, выданную не позже, чем за шесть месяцев до опубликования заявки, руководителям организаций необходимо регулярно возобновлять данный документ
Подпроцесс 2. Подача заявки и процесс определения поставщика		
Участие в электронном аукционе	Статья 68 перечисляет основные положения о процессе и времени проведения электронного аукциона, являющегося самым распространенным способом проведения закупок в РФ	Поставщик принимает участие через сеть Интернет; непосредственно сам аукцион заключается в снижении «ставки» в размере от 0,5 до 5 процентов от начальной

Наименование процедуры	Ссылка на Федеральный закон № 44-ФЗ	Содержание процедуры
		(максимальной) стоимости до того момента, пока не будет определен победитель. Порог, до которого поставщик снижает цену выполнения контракта, определяется в пунктах 1.3 и 1.4
Внесение поправок и изменений в проект контракта	В статье 70 отмечается, что в случае победы у поставщика есть возможность в период с даты выигрыша до даты подписания и заключения внести правки в проект договора, в случае если имелись расхождения или дополнения на разных этапах	Содержание процедуры заключается в согласовании поправок между двумя сторонами.
Участие в запросе котировок	Информация о данном способе представлена в статье с 72 по 82. Отличие запроса котировок от аукциона заключается в том, что в первом случае определяющим условием победы является цена, в то время как во втором случае, помимо цены внимание уделяется также и характеристикам продукта, работы или услуги	Любой поставщик имеет возможность направить заявку на участие, вне зависимости от того, был ли ему направлен запрос. Запрос состоит из технического задания и перечня уставных документов и документов, подтверждающих право поставщика участвовать в конкурсе (схожих по содержанию с документами, подаваемыми в электронной форме для участия в аукционе, см. пункты 1.2., 1.5., 1.6.
Участие в запросе предложений	Данный способ, также, как и запрос котировок, призван определить поставщика по лучшему сочетанию цены и качества, но менее распространен и используется в ограниченном числе случаев. Информация представлена в статье 83.	В отличие от запроса котировок, подача заявок в данном способе организована двух ступенчато. На первом этапе заказчиком собираются и обобщаются характеристики от всех участвующих поставщиков, на основе чего формируется начальная цена, техническое задание и прочие составляющие контракта. На втором этапе осуществляется сбор заявок для определения победителя (среди ранее

Наименование процедуры	Ссылка на Федеральный закон № 44-ФЗ	Содержание процедуры
		приславших предложения кандидатов)
Участие в закрытых способах определения поставщиков	В статьях с 84 по 92 представлены сведения о четырех закрытых способах проведения закупок, которые осуществляются в основном с целью обеспечения конфиденциальности информации	Подача заявки при закрытом конкурсе осуществляется исключительно по приглашениям
Участие в закупках у единственного поставщика	Порядок проведения закупки у единственного поставщика, являющегося единственным неконкурентным способом проведения закупок регламентируется в статье 93	Как следует из названия, в рамках данной процедуры исключается выбор между поставщиками. Такой способ закупок возможен в ограниченном числе случаев и нередко используется в работе с поставщиками, являющимися малыми предприятиями
Подпроцесс 3. Исполнение условий контракта (и прочие действия поставщика после определения победителя заявки)		
Приемка результатов исполнения заказа	Согласно статьи 94, при приемке заказчик имеет право провести экспертизу результатов собственными силами или с привлечением экспертов со стороны. Статья 95 указывает на право поставщика отгрузить продукцию (работы, услуги), удовлетворяющую требованиям договора, но лучшую по своим характеристикам	В рамках данной процедуры поставщик взаимодействует с приемочной комиссией для прохождения экспертизы. Возможно принятие решение об отгрузке аналогичной продукции (услуги, работы) лучшего качества
Оплата	Согласно статьи 95 возможно уменьшение или увеличение объемов и, соответственно, стоимости контракта в пределах 10% от первоначальной стоимости контракта. Изменение стоимости возможно и в других случаях, особенно если контракт заключен на длительный срок (свыше трех лет)	Поставщик принимает оплату за поставленную продукцию, выполненную работу или оказанную услугу. В случае изменения стоимости новая стоимость согласовывается обеими сторонами.
Взаимодействие в случае возникновения нарушений и/или неисполнения одной	Статья 95 (пункты с 11 по 26) основное внимание уделяет тем ситуациям, когда происходит одностороннее расторжение	Поставщик обязан соблюдать требования, представленные в ТЗ. В случае нарушения данного условия последует

Наименование процедуры	Ссылка на Федеральный закон № 44-ФЗ	Содержание процедуры
из сторон своих обязательств	договора заказчиком. Как правило, это происходит из-за несоответствия товара (работы, услуги) утвержденным в договоре требованиям. В этом случае поставщик включается в реестр недобросовестных поставщиков на 2 года (статья 104). Неисполнение заказчиком своих обязательств может быть обжаловано заказчиком несколькими способами, описанными в статьях с 99 по 104, которые посвящены контролю в сфере закупок. Так, в 102 статье приведена информация об общественном контроле, а в статьях с 105 по 107 представлен порядок подачи жалобы в случае неправомерных действий участников контрактной системы.	односторонний отказ и попадание в реестр недобросовестных поставщиков. В последнем случае, в случае несогласия у поставщика имеется возможность обжаловать решение в судебном порядке. Для отстаивания своих интересов поставщик может обратиться в организации общественного контроля. Также, поставщик имеет право направлять жалобу на действия (или бездействия) заказчика. Порядок подачи жалобы приведен ниже. Подать жалобу может любой член закупки, а также общественные организации. Срок подачи жалобы с момента размещения заказчиком плана закупок в единой информационной системе (ЕИС) до истечения 10 дней с момента размещения в ЕИС протокола рассмотрения и оценки заявок. По истечении вышеуказанных сроков подача жалобы возможна лишь только в судебном порядке. Если неправомерные действия произошли после рассмотрения заявок, то оспаривать правонарушение могут лишь только участники закупки. В зависимости от того, для обеспечения чьих нужд осуществлялась закупка, жалоба подается в федеральный орган исполнительной власти, орган исполнительной власти субъекта РФ, орган местного самоуправления, или в контрольный орган в сфере государственного оборонного заказа.

Наименование процедуры	Ссылка на Федеральный закон № 44-ФЗ	Содержание процедуры
		В течение двух дней с даты подачи жалобы она размещается контролирующим органом в ЕИС, при этом все участники закупки получают уведомление, а в течение пяти дней жалоба должны быть рассмотрена по существу на коллегиальной основе. Контрольный орган имеет право приостановить закупку до тех пор, пока жалоба не будет рассмотрена (с продлением всех сроков). Контрольным органом может быть принято решение о признании жалобы обоснованной, или необоснованной, и информация о решении загружается в ЕИС. Решение может быть обжаловано в судебном порядке в течение 3 месяцев.

Источник: разработано автором

ПРИЛОЖЕНИЕ В. Статистические данные
(обязательное)

Таблица 33 – Сравнение значений переменных финансовые показатели в компаниях различного размера.

Показатель	Размер компании			Уровень Р (df=2)
	Малая (N=50)	Средняя (N=40)	Крупная (N=30)	
Общие сведения о контракте				
Процент ОЗ	0,01 [0,01:0,02]	0,05 [0,01:0,05]	0,05 [0,02:0,05]	<0,0001
Процент ОК от НМЦК	0,10 [0,05:0,27]	0,18 [0,10:0,30]	0,13 [0,10:0,30]	0,0659
Соотношения НМЦК к основным показателям отчетности				
НМЦК/З	0,90 [0,22:4,00]	1,03 [0,32:4,80]	0,46 [0,27:2,71]	0,5764
НМЦК/ДС	2,52 [0,36:20,65]	2,84 [0,60:8,96]	4,79 [0,46:20,59]	0,7918
НМЦК/ВА	1,89 [0,27:23,53]	2,09 [0,55:24,79]	0,85 [0,28:3,67]	0,2821
НМЦК/К	0,61 [0,11:4,44]	1,26 [0,19:10,32]	0,63 [0,08:1,59]	0,1345
НМЦК/В	0,14 [0,03:0,32]	0,06 [0,03:0,41]	0,08 [0,04:0,30]	0,8982
НМЦК/ЧП	2,77 [0,22:12,78]	3,31 [0,50:43,51]	3,30 [0,18:12,85]	0,3679
Соотношения ОЗ к основным показателям отчетности				
ОЗ/З	0,02 [0,00:0,07]	0,05 [0,01:0,15]	0,02 [0,01:0,04]	0,3113
ОЗ/ДС	0,05 [0,01:0,28]	0,11 [0,02:0,35]	0,18 [0,02:1,03]	0,1568
ОЗ/ВА	0,04 [0,01:0,30]	0,07 [0,02:0,73]	0,03 [0,01:0,18]	0,2584
ОЗ/К	0,02 [0,00:0,08]	0,04 [0,01:0,50]	0,01 [0,00:0,06]	0,0780
ОЗ/В	0,00 [0,00:0,00]	0,00 [0,00:0,02]	0,00 [0,00:0,01]	0,4588
ОЗ/ЧП	0,04 [0,00:0,17]	0,11 [0,02:2,04]	0,07 [0,01:0,55]	0,1251
Соотношения ОК к основным показателям отчетности				
ОК/З	0,13 [0,03:0,43]	0,17 [0,04:1,09]	0,10 [0,05:0,30]	0,4387
ОК/ДС	0,27 [0,07:2,30]	0,41 [0,13:1,72]	0,69 [0,08:4,02]	0,5269
ОК/ВА	0,38 [0,06:1,53]	0,57 [0,09:5,99]	0,11 [0,05:0,81]	0,2753
ОК/К	0,09 [0,01:0,61]	0,17 [0,04:2,00]	0,10 [0,02:0,23]	0,1494

Показатель	Размер компании			Уровень Р (df=2)
	Малая (N=50)	Средняя (N=40)	Крупная (N=30)	
ОК/В	0,02 [0,00:0,05]	0,01 [0,00:0,09]	0,01 [0,01:0,04]	0,9319
ОК/ЧП	0,25 [0,03:1,73]	0,63 [0,08:10,08]	0,50 [0,03:2,17]	0,2456
Финансовые показатели				
Средний процент снижения цены поставщика	5,09 [1,45:12,62]	4,08 [1,19:8,30]	5,09 [1,45:12,62]	0,7448
Финансовые показатели структуры баланса				
Доля запасов в активах (З/А), %	17,91 [1,03:35,28]	17,41 [9,27:29,52]	15,00 [8,75:27,84]	0,8767
Доля ДС в активах (ДС/А), %	9,95 [2,75:23,89]	8,02 [1,87:20,29]	1,47 [0,60:17,38]	0,1182
Доля ВА в активах (ВА/А), %	3,49 [0,00:28,45]	6,34 [0,15:21,52]	13,94 [5,20:31,78]	0,0804

Источник: разработано автором

Таблица 34 – Сравнение значений переменных структуры баланса, показателей закупки и заказчика в компаниях различного размера.

Показатель	Размер компании			Уровень Р (df=2)
	Малая (N=50)	Средняя (N=40)	Крупная (N=30)	
Финансовые показатели структуры баланса				
Доля капитала в пассивах (К/П), %	13,45 [1,68:49,68]	13,69 [4,69:27,65]	13,91 [5,32:28,39]	0,9146
Доля чистой прибыли в выручке (ЧП/В), %	2,23 [0,34:7,09]	1,00 [0,41:4,42]	1,21 [0,14:4,76]	0,3793
Показатели закупки				
Время (календарных дней) для подачи заявки, не включая конечную дату	17,00 [16,00:21,00]	18,50 [16,00:22,25]	20,00 [17,00:27,25]	0,1200
Процент ОЗ от НМЦК	1,00 [1,00:2,00]	5,00 [1,00:5,00]	5,00 [1,50:5,00]	<0,0001
Процент ОК от НМЦК	10,00 [5,00:27,50]	17,50 [10,00:30,00]	12,50 [10,00:30,00]	0,0659
Показатели заказчика				
Общее число жалоб на заказчика	7,00 [1,00:26,25]	11,50 [2,00:40,00]	17,00 [4,25:41,00]	0,1151
Доля обоснованных	0,05 [0,00:0,25]	0,15 [0,00:0,32]	0,23 [0,09:0,33]	0,0756
Доля необоснованных или отозванных	0,50 [0,04:0,63]	0,46 [0,28:0,70]	0,60 [0,39:0,73]	0,2171
ОЖ/НЖ	0,10 [0,00:0,50]	0,27 [0,00:0,67]	0,27 [0,02:0,65]	0,2785
Среднее снижение цены по всем закупкам	7,22 [5,39:10,26]	7,26 [5,94:10,91]	5,54 [4,12:9,04]	0,1128

Показатель	Размер компании			Уровень Р (df=2)
	Малая (N=50)	Средняя (N=40)	Крупная (N=30)	
Доля закупки у крупнейшего поставщика	15,86 [10,26;34,98]	18,30 [12,73;30,66]	18,70 [12,33;25,41]	0,8123
Доля закупки у всех поставщиков не в топ-10	43,94 [20,58;60,36]	37,03 [19,40;46,10]	35,17 [23,04;45,83]	0,6184

Источник: разработано автором



Рисунок 24 – Статистические показатели для каждого значения переменной «Группа» по показателю «НМЦК/З»

Источник: разработано автором

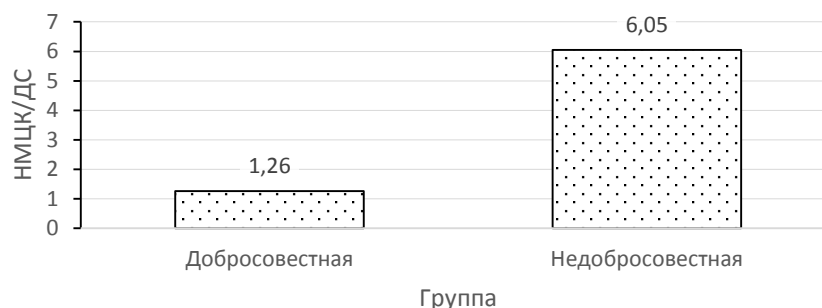


Рисунок 25 – Статистические показатели для каждого значения переменной «Группа» по показателю «НМЦК/ДС»

Источник: разработано автором

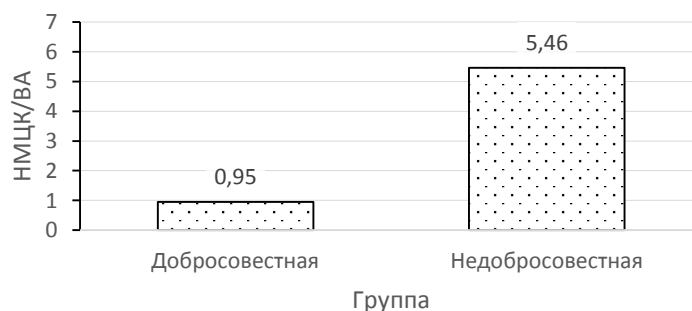


Рисунок 26 – Статистические показатели для каждого значения переменной «Группа» по показателю «НМЦК/ВА»

Источник: разработано автором

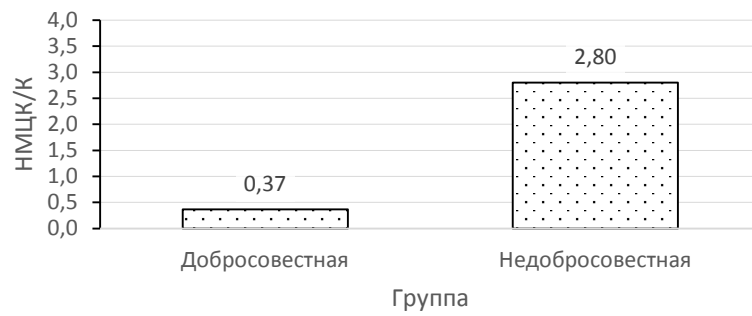


Рисунок 27 – Статистические показатели для каждого значения переменной «Группа» по показателю «НМЦК/К»

Источник: разработано автором

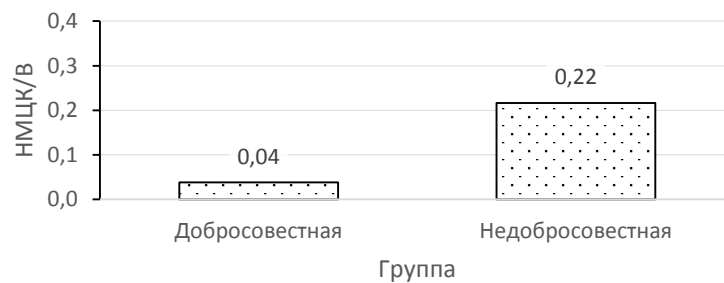


Рисунок 28 – Статистические показатели для каждого значения переменной «Группа» по показателю «НМЦК/В»

Источник: разработано автором

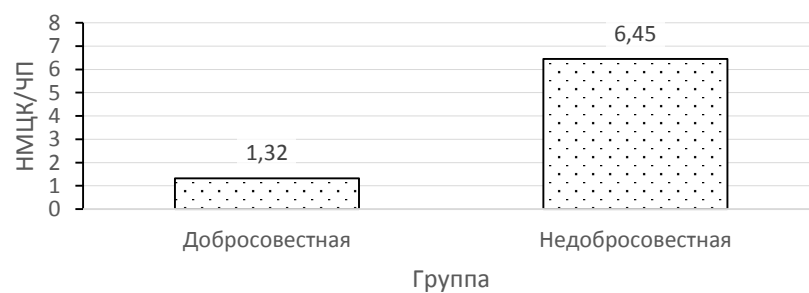


Рисунок 29 – Статистические показатели для каждого значения переменной «Группа» по показателю «НМЦК/ЧП»

Источник: разработано автором



Рисунок 30 – Статистические показатели для каждого значения переменной «Группа» по показателю «ОЗ/З»

Источник: разработано автором

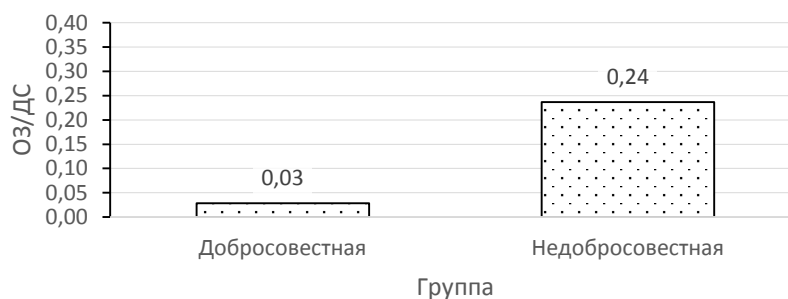


Рисунок 31 – Статистические показатели для каждого значения переменной «Группа» по показателю «ОЗ/ДС»

Источник: разработано автором



Рисунок 32 – Статистические показатели для каждого значения переменной «Группа» по показателю «ОЗ/BA»

Источник: разработано автором

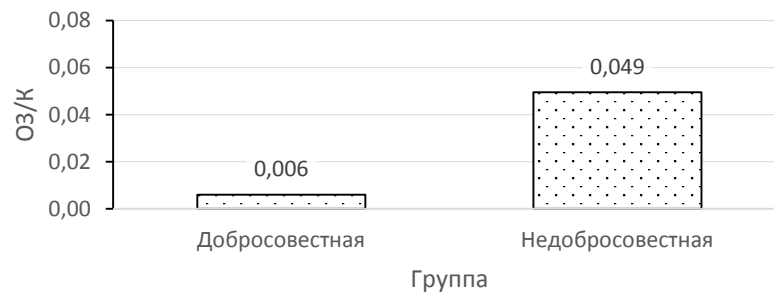


Рисунок 33 – Статистические показатели для каждого значения переменной «Группа» по показателю «ОЗ/К»

Источник: разработано автором

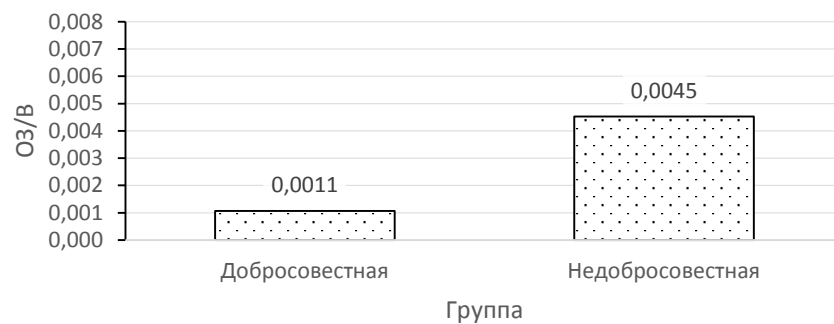


Рисунок 34 – Статистические показатели для каждого значения переменной «Группа» по показателю «ОЗ/В»

Источник: разработано автором



Рисунок 35 – Статистические показатели для каждого значения переменной «Группа» по показателю «ОК/З»

Источник: разработано автором

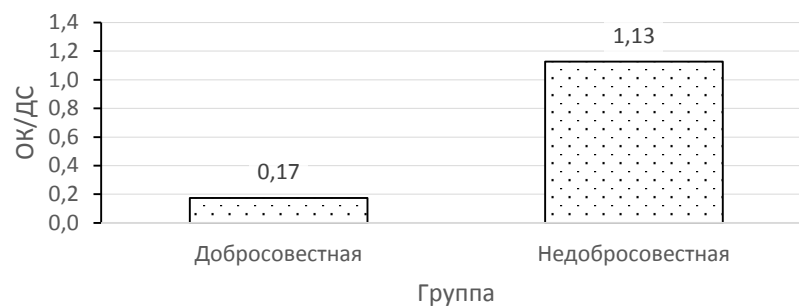


Рисунок 36 – Статистические показатели для каждого значения переменной «Группа» по показателю «ОК/ДС»

Источник: разработано автором

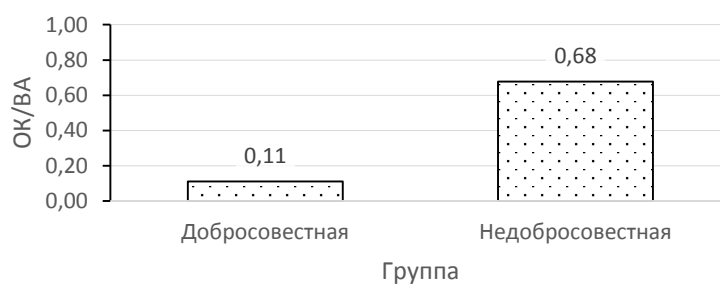


Рисунок 37 – Статистические показатели для каждого значения переменной «Группа» по показателю «ОК/ВА»

Источник: разработано автором

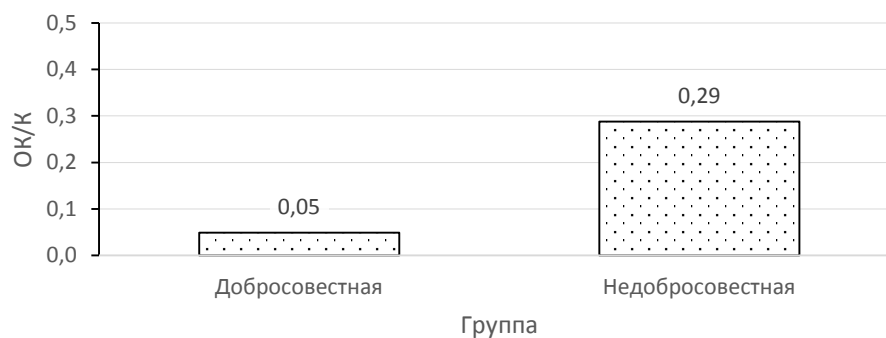


Рисунок 38 – Статистические показатели для каждого значения переменной «Группа» по показателю «ОК/К»

Источник: разработано автором

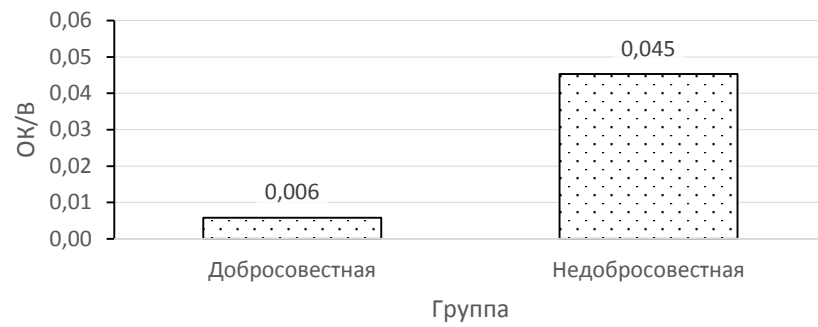


Рисунок 39 – Статистические показатели для каждого значения переменной «Группа» по показателю «ОК/В»

Источник: разработано автором

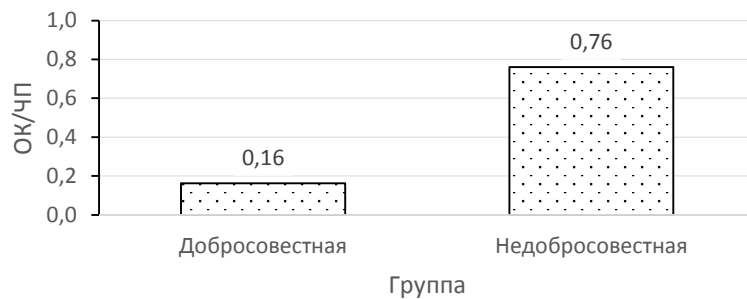


Рисунок 40 – Статистические показатели для каждого значения переменной «Группа» по показателю «ОК/ЧП»

Источник: разработано автором

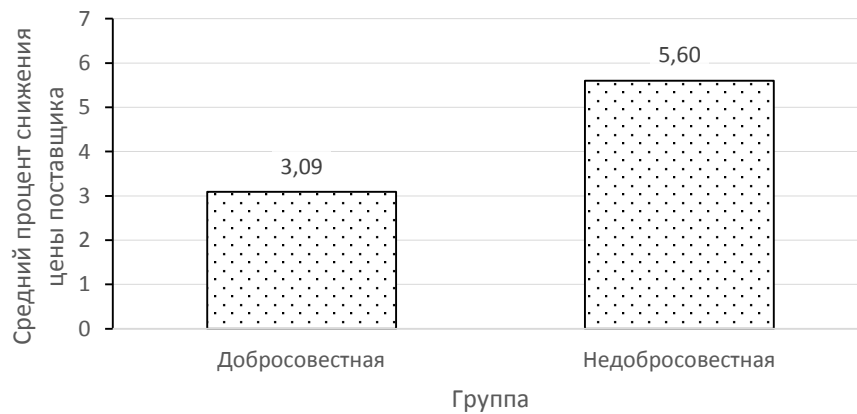


Рисунок 41 – Статистические показатели для каждого значения переменной «Группа» по показателю «Средний процент снижения цены поставщика»

Источник: разработано автором

Таблица 35 – Результаты корреляционного анализа между показателями заказчика и другими показателями (для добросовестных компаний).

	Общее число жалоб на заказч ика	Доля обосно ванны х	Доля необос нован ных или отозва нных	ОЖ/Н Ж	Средн ий сниже ние цены по всем закупк ам	Доля закупк и у крупн ейшег о постав щика	Доля закупк и у всех постав щиков не входя щих в топ-10
Процент ОЗ	0,29*	0,27*	0,20	0,25	-0,10	-0,10	0,08
Процент ОК от НМЦК	0,23	0,32*	0,20	0,27*	-0,05	-0,15	0,12
НМЦК/З	0,24	0,15	-0,10	0,15	0,03	-0,18	0,13
НМЦК/ДС	0,06	0,01	-0,16	-0,01	-0,10	0,29*	-0,21
НМЦК/ВА	0,33*	0,02	-0,13	0,08	0,20	-0,14	0,24
НМЦК/К	0,10	0,03	-0,18	0,06	0,11	0,10	-0,05
НМЦК/В	0,17	0,09	0,00	0,06	-0,10	0,08	-0,13
НМЦК/ЧП	0,19	0,04	0,04	0,05	-0,11	0,02	-0,04
ОЗ/З	0,3*	0,20	-0,03	0,20	-0,06	-0,17	0,10
ОЗ/ДС	0,15	0,11	-0,07	0,09	-0,15	0,24	-0,17
ОЗ/ВА	0,47**	0,18	-0,02	0,23	0,08	-0,19	0,27*
ОЗ/К	0,17	0,08	-0,11	0,11	0,05	0,07	-0,04
ОЗ/В	0,28*	0,17	0,09	0,15	-0,15	0,03	-0,08
ОЗ/ЧП	0,24	0,10	0,05	0,11	-0,14	0,00	-0,03
ОК/З	0,31*	0,26*	-0,01	0,24	-0,02	-0,24	0,18
ОК/ДС	0,12	0,12	-0,09	0,09	-0,12	0,23	-0,17
ОК/ВА	0,46**	0,21	-0,05	0,26	0,14	-0,24	0,31*
ОК/К	0,15	0,12	-0,09	0,14	0,07	0,06	-0,04
ОК/В	0,24	0,22	0,10	0,17	-0,10	0,01	-0,06
ОК/ЧП	0,24	0,13	0,08	0,13	-0,12	-0,01	-0,02
Средний процент снижения цены поставщика	0,09	0,03	-0,13	0,09	0,29*	-0,38**	0,37**
Доля запасов в активах (З/А), %	0,06	0,03	-0,02	0,04	0,00	0,17	-0,10

	Общее число жалоб на заказчи ка	Доля обосно ванны х	Доля необос нован ных или отозва нных	ОЖ/Н Ж	Средн ий сниже ние цены по всем закупк ам	Доля закупк и у крупн ейшег о постав щика	Доля закупк и у всех постав щиков не входя щих в топ-10
Доля ДС в активах (ДС/А), %	0,25	0,19	0,08	0,21	0,16	-0,44**	0,40**
Доля ВА в активах (ВА/А), %	-0,18	0,03	0,11	-0,04	-0,29*	0,09	-0,26*
Доля капитала в пассивах (К/П), %	-0,05	-0,02	0,03	-0,03	-0,03	-0,18	0,01
Доля чистой прибыли в выручке (ЧП/В), %	-0,10	0,10	-0,13	0,06	-0,05	0,07	-0,16
Время (календарных дней) для подачи заявки, не включая конечную дату	0,14	0,14	-0,03	0,14	0,01	-0,02	-0,07

Источник: разработано автором

Таблица 36 – Результаты корреляционного анализа между показателями заказчика и другими показателями (для недобросовестных компаний).

	Общее число жалоб на заказчи ка	Доля обосно ванны х	Доля необос нован ных или отозва нных	ОЖ/Н Ж	Средн ий сниже ние цены по всем закуп кам	Доля закуп ки у крупн ейшег о постав щика	Доля закуп ки у всех постав щиков не входя щих в топ-10
Процент ОЗ	0,34**	0,21	0,39**	0,16	- 0,44**	-0,10	-0,04
Процент ОК от НМЦК	0,33**	0,30*	0,37**	0,30*	-0,03	-0,16	0,21
НМЦК/З	-0,07	-0,02	-0,26	-0,05	0,09	0,04	-0,13
НМЦК/ДС	0,04	-0,01	0,00	0,04	-0,03	0,07	-0,21
НМЦК/ВА	0,00	-0,13	0,04	-0,16	0,22	-0,12	0,09
НМЦК/К	0,00	-0,14	0,15	-0,14	0,13	0,20	-0,21
НМЦК/В	-0,08	-0,17	0,03	-0,12	0,05	0,09	-0,24
НМЦК/ЧП	-0,06	-0,17	0,27*	-0,17	0,01	0,18	-0,17
ОЗ/З	-0,02	0,01	-0,11	-0,03	-0,03	0,04	-0,16

	Общее число жалоб на заказчи ка	Доля обосно ванны х	Доля необос нован ных или отозва нных	ОЖ/Н Ж	Средн ий сниже ние цены по всем закуп кам	Доля закуп ки у крупн ейшег о постав щика	Доля закуп ки у всех постав щиков не входя щих в топ-10
ОЗ/ДС	0,15	0,05	0,17	0,07	-0,17	0,05	-0,22
ОЗ/ВА	0,06	-0,11	0,18	-0,13	0,10	-0,14	0,07
ОЗ/К	0,08	-0,08	0,28*	-0,09	0,03	0,18	-0,20
ОЗ/В	0,03	-0,10	0,21	-0,07	-0,10	0,14	-0,31*
ОЗ/ЧП	-0,05	-0,15	0,33**	-0,18	-0,02	0,19	-0,18
ОК/З	0,00	0,07	-0,15	0,03	0,06	0,01	-0,11
ОК/ДС	0,11	0,07	0,08	0,11	-0,08	0,04	-0,21
ОК/ВА	0,06	-0,09	0,12	-0,09	0,18	-0,19	0,15
ОК/К	0,05	-0,10	0,26*	-0,10	0,10	0,16	-0,18
ОК/В	0,00	-0,08	0,13	-0,01	0,04	0,05	-0,24
ОК/ЧП	-0,05	-0,15	0,31*	-0,16	0,01	0,19	-0,17
Средний процент снижения цены поставщика	-0,32*	-0,19	- 0,37**	-0,20	0,30*	0,05	-0,08
Доля запасов в активах (З/А), %	0,17	-0,06	0,18	-0,01	-0,20	-0,08	0,03
Доля ДС в активах (ДС/А), %	-0,08	-0,14	-0,11	-0,16	0,13	-0,14	0,13
Доля ВА в активах (ВА/А), %	0,05	0,15	0,04	0,16	-0,20	0,20	-0,16
Доля капитала в пассивах (К/П), %	-0,15	-0,09	-0,07	-0,09	-0,01	-0,03	0,13
Доля чистой прибыли в выручке (ЧП/В), %	-0,08	-0,13	-0,06	-0,16	-0,10	-0,08	0,21
Время (календарных дней) для подачи заявки, не включая конечную дату	0,12	0,03	0,11	0,02	-0,12	-0,01	-0,12

Источник: разработано автором

**ПРИЛОЖЕНИЕ Г. Панель управления участием в госзакупках на основе ключевых показателей результативности.
(обязательное)**

Таблица 37 – Панель управления участием в госзакупках на основе ключевых показателей результативности.

Наименование показателя	Единица измерения	Нормативное значение (диапазон)	Способ и периодичность сбора информации	Применимость (актуальность) при разных способах участия					Комментарий
				Конкурент.			Неконкурент.		
				44-ФЗ	223-ФЗ	ЕАТ	Единств	Опосред.	
Срок действия ЭЦП	месяц	От 1 до 12	Проверка срока действия ЭЦП техническим специалистом или руководителем, 1 раз в год	+	+	+	+		Стандартный срок действия ЭЦП – календарный год, в связи с чем целесообразно проверять срок действия хотя бы раз в год, в месяц, предшествующий месяцу истечения для оперативного продления (перевыпуска)
Пакет документов по работе со средствами криптографической защиты информации (СКЗИ)	комплект	наличие	Составление пакета происходит единожды и далее обновляется. Проверку актов и инструкций следует проводить 1 раз в год, проверку журнала – чаще, в зависимости от размера тендерного отдела (от 1 раза в квартал и чаще)	+	+	+	+		Данный показатель менее актуален для небольших организаций, где закупками занимается предприниматель, однако следует помнить о возможности запроса пакета при регистрации на ЭТП

Наименование показателя	Единица измерения	Нормативное значение (диапазон)	Способ и периодичность сбора информации	Применимость (актуальность) при разных способах участия					Комментарий
				Конкурент.			Неконкурент.		
				44-ФЗ	223-ФЗ	ЕАТ	Единств	Опосред.	
Срок действия аккредитации на основных ЭТП	месяц	От 1 до 12	Проверка срока аккредитации на основных ЭТП техническим специалистом или руководителем, 1 раз в год	+	+		+		Целесообразно выделение группы основных (актуальных) ЭТП для проведения аккредитации единовременно.
Доля капитала в пассивах	%	≥10,97	Определение показателей проходит ежегодно на основе годовой бухгалтерской отчетности за истекший финансовый год	+	+	+	+		Оба показателя относятся к категории финансовых показателей готовности к участию в госзакупках
Доля чистой прибыли в выручке	%	≥0,65		+	+	+	+		
Комплексная оценка технической готовности	-	наличие	Рекомендуемая периодичность оценки – 1 раз в полгода. Проверяется наличие а) необходимых документов в физическом и оцифрованном виде, б) достаточных технических условий	+	+	+	+		Включает две группы факторов – подготовка документов и подготовка IT-технологий и программного обеспечения для электронных способов участия
Средний процент снижения цены по всем закупкам заказчика	%	От 0 до 6,58 включительно	Однократно, при анализе целесообразности участия в конкретной закупке	+	+		+		Для расчета показателя необходимо составление реестра всех прошлых закупок заказчика

Наименование показателя	Единица измерения	Нормативное значение (диапазон)	Способ и периодичность сбора информации	Применимость (актуальность) при разных способах участия					Комментарий
				Конкурент.			Неконкурент.		
				44-ФЗ	223-ФЗ	ЕАТ	Единств	Опосред.	
Прецеденты отмены исполнения со стороны заказчика	-	отсутствие	Однократно, при анализе целесообразности участия в конкретной закупке	+	+		+		Наиболее значимыми являются прецеденты многократных отмен в связи с недостатком финансирования
Прецеденты сокращения объемов поставки заказчиком в одностороннем порядке	-	отсутствие	Однократно, при анализе целесообразности участия в конкретной закупке	+			+(44-ФЗ)		Сокращение согласно Распоряжению Правительства РФ от 28.11.2013 № 1090
Наличие арбитражных дел	-	отсутствие	Однократно, при анализе целесообразности участия в конкретной закупке	+	+	+	+	+	Учитываются дела, в которых вина потенциального контрагента признана и имеется задолженность перед истцом (истцами)
Процент превышения кол-ва жалоб (с выделением доли обоснованных) над средним значением по отрасли	%	0≤	Однократно, при анализе целесообразности участия в конкретной закупке	+	+	+	+		Для расчета показателя требуется составление реестра статистически значимой выборки компаний в отрасли с определением среднего значения количества жалоб и доли обоснованных жалоб в общем количестве

Наименование показателя	Единица измерения	Нормативное значение (диапазон)	Способ и периодичность сбора информации	Применимость (актуальность) при разных способах участия					Комментарий
				Конкурент.			Неконкурент.		
				44-ФЗ	223-ФЗ	ЕАТ	Единств	Опосред.	
Доля закупки у крупнейшего поставщика	%	16,44 (средн. значение)	Однократно, при анализе целесообразности участия в конкретной закупке	+	+	+	+		Оба показателя позволяют провести оценку конкурентной среды и позволяют сделать предположение о возможной степени конкуренции в потенциальной закупке.
Доля закупки у поставщиков, не входящих в десятку крупнейших	%	37,66 (средн. значение)		+	+	+	+		
Пороговое значение снижения цены при торгах	%	3,09≤	Сбор сведений и расчет среднего процента снижения следует проводить регулярно, предлагаемая частота – раз в год	+	+	+	+		Показатель служит ориентиром и был рассчитан среди всех успешных организаций выборки. Расчет показателя по конкретной отрасли позволит увеличить точность
НМЦК / Запасы	%	0,48≤	Сбор сведений и расчет показателей проводится однократно для каждой закупки	+	+	+	+		Показатели обеспечения заявки и обеспечения контракта рассчитываются как процент от НМЦК, в связи с чем наибольшее внимание следует уделять именно группе с НМЦК (показатели 14-20). Наибольшее статистическое
НМЦК / Денежные средства	%	1,26≤							
НМЦК / Внеоборотные активы	%	0,95≤							
НМЦК / Капитал	%	0,37≤							
НМЦК / Выручка	%	0,04≤							

Наименование показателя	Единица измерения	Нормативное значение (диапазон)	Способ и периодичность сбора информации	Применимость (актуальность) при разных способах участия					Комментарий
				Конкурент.			Неконкурент.		
				44-ФЗ	223-ФЗ	ЕАТ	Единств	Опосред.	
НМЦК / Чистая прибыль	%	1,32≤							различие выявлено среди показателей, в знаменателе которых числятся денежные средства и выручка (показатели 16, 19, 22, 25, 27, 30). С учетом вышесказанного, ключевыми показателями являются отношение НМЦК к денежным средствам и отношение НМЦК к выручке.
Обеспечение заявки / Запасы	%	0,01≤							
Обеспечение заявки / Денежные средства	%	0,03≤							
Обеспечение заявки / Внеоборотные активы	%	0,02≤							
Обеспечение заявки / Капитал	%	0,01≤							
Обеспечение заявки / Выручка	%	0,00≤							
Обеспечение контракта / Запасы	%	0,06≤	Сбор сведений и расчет показателей проводится однократно для каждой закупки	+	+		+		
Обеспечение контракта / Денежные средства	%	0,17≤							
Обеспечение контракта / Внеоборотные активы	%	0,11≤							
Обеспечение контракта / Капитал	%	0,05≤							
Обеспечение контракта / Выручка	%	0,01≤							

Наименование показателя	Единица измерения	Нормативное значение (диапазон)	Способ и периодичность сбора информации	Применимость (актуальность) при разных способах участия					Комментарий
				Конкурент.			Неконкурент.		
				44-ФЗ	223-ФЗ	ЕАТ	Единств	Опосред.	
Обеспечение контракта / Чистая прибыль	%	0,16≤							
Авансовый платеж	-	наличие	Информация представлена в проекте договора конкретной закупки	+	+	+	+	+	Авансовый платеж снижает финансовую нагрузку на поставщика (подрядчика), связанную с участием в закупках
Требование к сохранению государственной тайны или повышенных условий безопасности	-	отсутствие	Приглашение к участию направляется ограниченному кругу лиц, о закрытости процедуры поставщику известно заранее	+	+		+	+	Характерно для закрытых способов участия
Барьеры идентификации закупки	-	отсутствие	Информация доступна из названия конкретной закупки	+	+	+	+		Выражается через а) несоответствие предмета закупки и кода ОКПД; б) несоответствие наименования закупки ее сути.
									Наличие вышеуказанного является правонарушением заказчика при любом из прямых способов участия
Технические ошибки загруженных документов закупок,	-	отсутствие	Сбор информации происходит при скачивании файлов конкретной закупки	+	+	+	+		Примером выступает наличие в документации пустых папок и разделов, некорректная архивация, некорректное

Наименование показателя	Единица измерения	Нормативное значение (диапазон)	Способ и периодичность сбора информации	Применимость (актуальность) при разных способах участия					Комментарий
				Конкурент.			Неконкурент.		
				44-ФЗ	223-ФЗ	ЕАТ	Единств	Опосред.	
предотвращающие доступ к информации									заполнение сведений о товаре из классификатора ТРУ ЕАТ
Ошибки со стороны заказчика при определении НМЦК	-	отсутствие	Сбор информации путем ознакомления с извещением или документацией конкретной закупки	+	+		+		Следует определить отклонение от методики определения НМЦК, определенной в 44-ФЗ и Приказа Минэкономразвития №567 от 02.10.2013 (последний носит рекомендательный характер)
Возможность обеспечения исполнения	-	наличие	Сбор информации путем ознакомления с извещением или документацией конкретной закупки	+	+		+		Для данного показателя для 44-ФЗ рассматриваются ошибки при определении величины обеспечения контракта, для 223-ФЗ – исключение возможности использования банковской гарантии
Наличие необоснованно	-	отсутствие	Сбор информации путем ознакомления с техническим заданием	+	+		+		Примером могут служить завышенные требования к квалификации
завышенных требований									персонала или жестко ограниченные технические характеристики

Наименование показателя	Единица измерения	Нормативное значение (диапазон)	Способ и периодичность сбора информации	Применимость (актуальность) при разных способах участия					Комментарий
				Конкурент.			Неконкурент.		
				44-ФЗ	223-ФЗ	ЕАТ	Единств	Опосред.	
Связь закупки с планом (планом-графиком)	-	наличие	Информация находится в открытом доступе на официальном сайте ЕИС, сбор сведений проводится с определенной руководством компании-поставщика периодичностью по ключевым заказчикам	+	+		+		Участие в заранее запланированной закупке, согласно проведенному исследованию, является одним из факторов оптимальной закупки
Срок подачи заявки	день (ФЗ-44 и ФЗ-223)	18	Срок подачи заявки определяется однократно для каждой закупки на основании. Для ЕАТ сроки определены законодательно (не требуется сбора информации).	+	+		+		Для способов участия в рамках 44-ФЗ и 223-ФЗ используется значение медианы выборки (рассматривались все способы проведения закупок), для ЕАТ – максимальное время закупочных сессий.
	час (ЕАТ)	24 2				+			
Срок запроса разъяснений	дни	≥3	Сроки установлены законодательно, сбора информации и контроля не требуется	+	+		+		Получение разъяснение невозможно, если до конца приема заявок осталось менее трех дней
Срок подачи жалобы после определения результатов	дни	10≤ 30≤		+			+(44-ФЗ)		Первый показатель определен при жалобе на заказчика, второй – при жалобе на оператора ЭТП.

Источник: разработано автором

**ПРИЛОЖЕНИЕ Д. Система управления рисками (СУР) участия в госзакупках.
(обязательное)**

Таблица 38 – Система управления рисками (СУР) участия в госзакупках.

	Наименование риска	Применимость в способах участия (согласно модели взаимодействия)	Оценка риска			Мероприятия, направленные на контроль риска (мониторинг – для «зеленых» рисков, коррекция – для «желтых», антикризисные мероприятия (далее в таблице – АМ) – для «красных»)
			«зеленый» (умеренный)	«желтый» (значимый)	«красный» (критический)	
1	2	3	4	5	6	7
1. Риски неготовности организации к участию в госзакупках						
1	Истечение сроков действия ЭЦП	Применимо для всех прямых способов	Срок действия ЭЦП составляет от 1 до 12 месяцев	Срок действия ЭЦП составляет менее 1 месяца	Срок действия ЭЦП истек	Мониторинг сроков истечения действия ЭЦП (аккредитации на ЭТП);
2	Истечение сроков аккредитации на ключевых ЭТП ¹	Применимо для всех прямых способов, кроме ЕАТ	Срок действия аккредитации на основных ЭТП более 1 месяца	Срок действия аккредитации на основных ЭТП менее 1 месяца	Срок действия аккредитации на основных ЭТП истек	Корректирующие мероприятия – заказ продления ЭЦП в общем порядке (отложенный к сроку истечения); АМ (участие в госзакупках невозможно) – срочное изготовление или продление ЭЦП или аккредитации на ЭТП.
3	Риски утери, кражи или порчи ЭЦП и средств криптографической защиты информации (СКЗИ)	Применимо для всех прямых способов	Внутренние документы контроля за ЭЦП и СКЗИ разработаны	Внутренние документы контроля за ЭЦП и СКЗИ не разработаны (не обновлены), при этом доступ к работе со СКЗИ имеет только 1	Внутренние документы контроля за ЭЦП и СКЗИ не разработаны (не обновлены), при этом к работе со СКЗИ имеют	Мониторинг корректности заполнения и обновления документов по контролю за ЭЦП и СКЗИ; Корректирующие и АМ – разработка пакета документов с назначением ответственного (контроль исполнения).

¹Операторы ЭТП разрабатывают условия и тарифы аккредитации различной длительности.

	Наименование риска	Применимость в способах участия (согласно модели взаимодействия)	Оценка риска			Мероприятия, направленные на контроль риска (мониторинг – для «зеленых» рисков, коррекция – для «желтых», антикризисные мероприятия (далее в таблице – АМ) – для «красных»)
			«зеленый» (умеренный)	«желтый» (значимый)	«красный» (критический)	
				сотрудник (руководитель, предприниматель)	доступ более 1 сотрудника	
4	Риски финансовой неготовности к участию	Применимо для всех прямых способов	Доля чистой прибыли в выручке и капитала в пассивах в пределах рекомендуемой нормы ($\geq 0,65$ и $\geq 10,97$ соответственно)	Имеется незначительное отклонение показателей от нормы	Имеется значительное отклонение показателей от нормы	Мониторинг состояния и динамики основных финансовых показателей организации; Корректирующие мероприятия – привлечение сотрудников финансового отдела и бухгалтерии для участия в процессе принятия решений (консультаций) об участии в конкретных закупках. Введение механизмов компенсации за повышенную нагрузку на персонал; АМ – создание резервных фондов для компенсации расходов от участия в неоптимальных закупках (создание «подушки безопасности»)
5	Риски общей технической неготовности к участию	Применимо для всех прямых способов	Наличие всех необходимых документов в физическом и оцифрованном виде, необходимое ПО и IT-технологии готовы к работе (установлены и обновлены)	Отсутствие незначительной части документов и ПО (IT-технологий), восстановление которых возможно в короткие сроки (менее 1 рабочего дня, срок устанавливается)	Отсутствие значительной части документов и ПО (IT-технологий), восстановление которых невозможно в короткие сроки	Мониторинг готовности документов и технического обеспечения процесса участия в госзакупках; Коррекция – устранение недочетов за день до подачи заявки; АМ – в краткосрочной перспективе то же, что и при коррекции. В долгосрочной перспективе

	Наименование риска	Применимость в способах участия (согласно модели взаимодействия)	Оценка риска			Мероприятия, направленные на контроль риска (мониторинг – для «зеленых» рисков, коррекция – для «желтых», антикризисные мероприятия (далее в таблице – АМ) – для «красных»)
			«зеленый» (умеренный)	«желтый» (значимый)	«красный» (критический)	
				внутренним распоряжением)		(особенно при повторении прецедентов технической необеспеченности) – назначение ответственного сотрудника на часть
						ставки или отдельную должность (в зависимости от размера тендерного отдела) или введение (повышение) административных способов наказания, если данный процесс уже обеспечен кадрами.
2. Риски недобросовестности заказчика						
6	Риски исторически высокого среднего процента снижения цены по всем закупкам заказчика	Применимо для всех прямых способов, кроме ЕАТ	Средний процент снижения цены в диапазоне [0; 6,58]	Средний процент снижения цены в диапазоне (6,58; 8,16]	Средний процент снижения цены в диапазоне (8,16; 100)	Мониторинг показателя среди потенциальных заказчиков при нахождении показателя в «зеленой» или «желтой» зонах;
7	Риски отмены исполнения или сокращения объемов закупки в одностороннем порядке (44-ФЗ) со стороны заказчика	Применимо для всех прямых способов, кроме ЕАТ	Прецеденты отсутствовали	Имеются единичные случаи отмены или сокращения	Прецеденты имеют системный характер	Коррекция – подготовка выдвижения защитных юридических положений к договору в случае выигрыша (выдвигаемых в протоколе разногласий);
8	Риски, ассоциирующиеся с участием заказчика в арбитражных делах (с его доказанной виной)	Применимо для всех способов участия (в случае опосредованного участия проверку следует проводить как генерального заказчика, так и	История арбитражных дел отсутствует	Имеется история арбитражных дел в прошлом (закрытых); дела, в которых вина заказчика не была признана; дела, по которым финансовые	Имеются текущие арбитражные дела, по которым вина заказчика признана и имеется значительная задолженность (по сравнению с	АМ – отказ от участия в закупке данного заказчика, особенно при условии попадания других рисков группы в «красную» зону.

	Наименование риска	Применимость в способах участия (согласно модели взаимодействия)	Оценка риска			Мероприятия, направленные на контроль риска (мониторинг – для «зеленых» рисков, коррекция – для «желтых», антикризисные мероприятия (далее в таблице – АМ) – для «красных»)
			«зеленый» (умеренный)	«желтый» (значимый)	«красный» (критический)	
		заказчика госзакупки)		обязательства заказчиком были погашены (нет текущей задолженности или она незначительна)	объемом потенциальной закупки)	
9	Риски, ассоциирующиеся с жалобами на заказчика (со стороны поставщиков в прошлом или организаций общественного контроля)	Применимо для всех прямых способов, кроме ЕАТ	Жалобы отсутствуют или преимущественно необоснованы	Количество обоснованных жалоб не превышает средние по отрасли значения	Количество обоснованных жалоб превышает средние по отрасли значения	
10	Риски неконкурентной среды в закупках конкретного заказчика (прогноз барьеров «входа»)	Применимо для всех прямых способов, кроме ЕАТ	Нормальная конкурентная среда: -Доля закупки у крупнейшего поставщика в диапазоне [0; 16,44), доля закупки у поставщиков, не входящих в десятку крупнейших [37,66; 100]	Существует вероятность наличия неконкурентной среды; имеется незначительное отклонение показателей от нормы	Неконкурентная среда (прогноз барьеров «входа») Существует один или несколько поставщиков, у которых изучаемым заказчиком в прошлом проводилось подавляющее большинство закупок.	

	Наименование риска	Применимость в способах участия (согласно модели взаимодействия)	Оценка риска			Мероприятия, направленные на контроль риска (мониторинг – для «зеленых» рисков, коррекция – для «желтых», антикризисные мероприятия (далее в таблице – АМ) – для «красных»)
			«зеленый» (умеренный)	«желтый» (значимый)	«красный» (критический)	
3. Риски участия в финансово нецелесообразной госзакупке						
11	Риски нерационального снижения цены при торгах	Применимо для всех прямых способов	Средний процент снижения цены в диапазоне [0; 3,09 ¹]	Средний процент снижения цены в диапазоне (3,09;5,60]	Средний процент снижения цены в диапазоне (5,60;100)	Мониторинг шага снижения цены, свободное снижение цены в процессе торгов в рамках «зеленого» диапазона; Коррекция – «желтый» диапазон является зоной «торможения» снижения цены; АМ – снижение цены в «красном» диапазоне недопустимо.
12	Риски получения отрицательного экономического эффекта от участия в госзакупке	Применимо для всех прямых способов, кроме ЕАТ	Показатели отношения НМЦК к денежным средствам (0;1,26] и отношение НМЦК к выручке (0;0,04]	Показатели отношения НМЦК к денежным средствам (1,26;6,05] и отношение НМЦК к выручке (0,04;0,22]	Показатели отношения НМЦК к денежным средствам (6,05;∞) и отношение НМЦК к выручке (0,22;∞)	Мониторинг финансовых показателей, подача заявки рекомендуется (закупки, где отношение НМЦК к финансовым показателям организации в «зеленом» диапазоне); Коррекция – рекомендуется подача заявки с осторожностью (отказ при критическом уровне риска в других группах); АМ – подача заявки не рекомендуется.
4. Риски участия в госзакупках с неподходящими условиями контракта и ТЗ						

¹ Указанные значения рассчитаны в рамках исследования по всем отраслям. При расчете по конкретной отрасли полученное значение будет более точным

	Наименование риска	Применимость в способах участия (согласно модели взаимодействия)	Оценка риска			Мероприятия, направленные на контроль риска (мониторинг – для «зеленых» рисков, коррекция – для «желтых», антикризисные мероприятия (далее в таблице – АМ) – для «красных»)
			«зеленый» (умеренный)	«желтый» (значимый)	«красный» (критический)	
13	Риски повышенной финансовой нагрузки в отсутствие аванса	Применимо для всех способов участия	Авансовый платеж предусмотрен условиями проекта договора	Авансовый платеж не предусмотрен		Мониторинг условий проекта договора, подача заявки рекомендуется в «зеленой» зоне; Коррекция и АМ – подача заявки рекомендуется при наличии мероприятий, нивелирующих повышенную финансовую нагрузку или при незначительной (относительно имеющихся ресурсов) суммы исполнения
14	Риски сохранения государственной тайны или повышенных условий безопасности	Применимо для всех способов участия, кроме ЕАТ	Данных требований в условиях контракта нет	В условиях контракта данные требования предусмотрены		Мониторинг условий проекта договора, подача заявки рекомендуется в «зеленой» зоне; Коррекция и АМ – подача заявки рекомендуется при наличии предыдущего опыта выполнения госзакупок такого рода или после внутреннего аудита готовности к работе с гостайной
15	Риски участия в госзакупке, идентификация предмета и документов которой затруднена	Применимо для всех прямых способов	Предмет закупки 1) легко определяем и совпадает с кодом ОКПД, 2) технические ошибки в загруженной документации отсутствуют	Имеются нарушения в одной из двух перечисленных категорий	Имеются нарушения в обеих категориях	Мониторинг извещения и документации закупки, подача заявки рекомендуется в «зеленой» зоне; Коррекция – рекомендуется подача заявки с осторожностью (отказ при критическом уровне риска в других группах); АМ – подача заявки не рекомендуется.

	Наименование риска	Применимость в способах участия (согласно модели взаимодействия)	Оценка риска			Мероприятия, направленные на контроль риска (мониторинг – для «зеленых» рисков, коррекция – для «желтых», антикризисные мероприятия (далее в таблице – АМ) – для «красных»)
			«зеленый» (умеренный)	«желтый» (значимый)	«красный» (критический)	
16	Риски участия в госзакупке с неверно определенной НМЦК	Применимо для всех прямых способов, кроме ЕАТ	НМЦК определена в соответствии с текущими законодательными актами и методическими документами	Имеются нарушения в определении заказчиком НМЦК		Мониторинг обоснования НМЦК в документации закупки, подача заявки рекомендуется в «зеленой» зоне; Коррекция и АМ – рекомендуется подача запроса на разъяснения порядка определения НМЦК.
17	Риски участия в госзакупке с необоснованно завышенными требованиями (препятствующими «входу» или участием сторонней организации)	Применимо для всех прямых способов, кроме ЕАТ	Завышенные требования в условиях технического задания (ТЗ) отсутствуют	Имеются необоснованно завышенные требования, препятствующие участию, например, требования к квалификации персонала, обеспечению исполнения только в виде перечисления денежных средств и т.д.		Мониторинг условий ТЗ, подача заявки рекомендуется в «зеленой» зоне; Коррекция и АМ – подача заявки не рекомендуется.
5. Риски, связанные с процессом и условиями участия в торгах или иных отборочных процедурах						
18	Риски участия в незапланированной заранее госзакупке (отсутствует связь с планом или планом-графиком закупок)	Применимо для всех прямых способов, кроме ЕАТ	Закупка заранее запланирована, связь с планом или планом-графиком закупок установлена	Связь с планом или планом-графиком закупок отсутствует		Мониторинг связи с планом или планом-графиком закупок, подача связь с планом или планом-графиком закупок установлена. Коррекция и АМ – рекомендуется подача заявки с осторожностью (отказ при критическом уровне риска в других группах).
19	Риски несвоевременной подачи заявки	Применимо для всех прямых способов, кроме ЕАТ	Максимальный срок подачи заявки превышает 18 дней, оставшегося	Максимальный срок подачи установлен на минимально	До окончания сроков закупочной сессии	Мониторинг максимальных и текущих сроков подачи заявок, подача заявки рекомендуется в «зеленой» зоне;

	Наименование риска	Применимость в способах участия (согласно модели взаимодействия)	Оценка риска			Мероприятия, направленные на контроль риска (мониторинг – для «зеленых» рисков, коррекция – для «желтых», антикризисные мероприятия (далее в таблице – АМ) – для «красных»)
			«зеленый» (умеренный)	«желтый» (значимый)	«красный» (критический)	
			времени достаточно для принятия обоснованного управленческого решения	дозволенном (законодательно) уровне – 15 или 7 дней в зависимости от суммы закупки, оставшегося времени достаточно для принятия обоснованного управленческого решения	недостаточно времени для принятия обоснованного управленческого решения и подготовки заявки (менее суток ¹)	Коррекция – подача заявки рекомендуется при отсутствии критического уровня риска в других группах; АМ – подача заявки не рекомендуется.
		Применимо для ЕАТ	Закупка размещена в рамках долгой закупочной сессии (максимум 24 часа), оставшегося времени достаточно для принятия обоснованного управленческого решения	Закупка размещена в рамках короткой закупочной сессии (максимум 2 часа), оставшегося времени достаточно для принятия обоснованного управленческого решения	До окончания сроков закупочной сессии недостаточно времени для принятия обоснованного управленческого решения (менее 10 минут ²)	
20	Риски несвоевременной подачи запроса на разъяснения	Применимо для всех прямых способов, кроме ЕАТ	До окончания срока подачи заявок более 3 дней	До окончания срока подачи менее 3 дней		Мониторинг текущих сроков подачи заявок, подачу запроса на разъяснение следует проводить в «зеленой» зоне; Коррекция и АМ – не рекомендуется подача заявки при

^{1, 2} Предлагаемое автором значение, устанавливается во внутренних документах, регламентирующих порядок работы с госзакупками

	Наименование риска	Применимость в способах участия (согласно модели взаимодействия)	Оценка риска			Мероприятия, направленные на контроль риска (мониторинг – для «зеленых» рисков, коррекция – для «желтых», антикризисные мероприятия (далее в таблице – АМ) – для «красных»)
			«зеленый» (умеренный)	«желтый» (значимый)	«красный» (критический)	
						невозможности подачи запроса на разъяснение, предоставляющего ключевую информацию для формирования управленческого решения о целесообразности участия

Источник: разработано автором

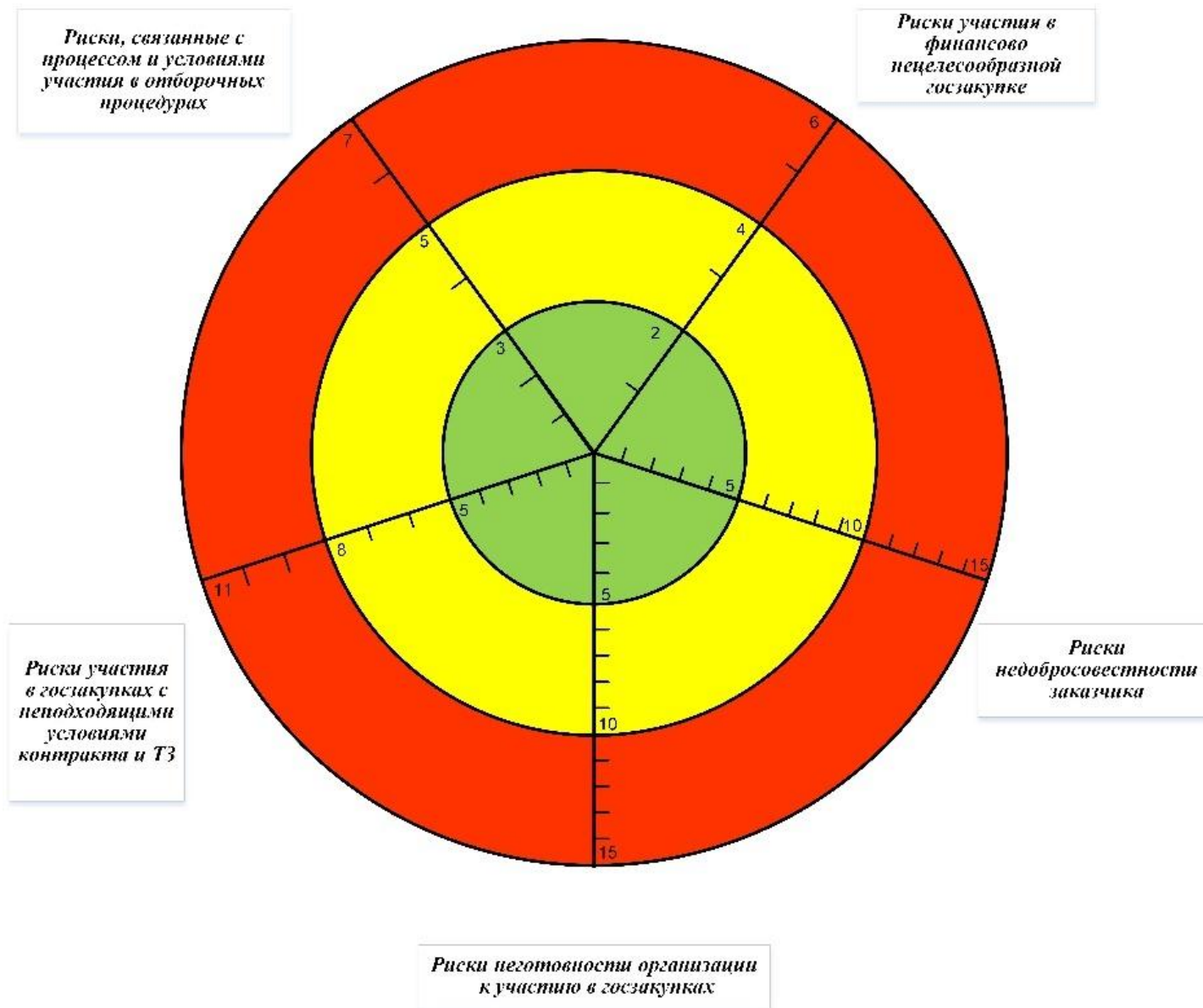


Рисунок 42 – Пример формата круговой диаграммы СУР

Источник: разработано автором

**ПРИЛОЖЕНИЕ Е. Баллы в СУР для закупок, относительно которых проводилась
апробация разработанных методов
(обязательное)**

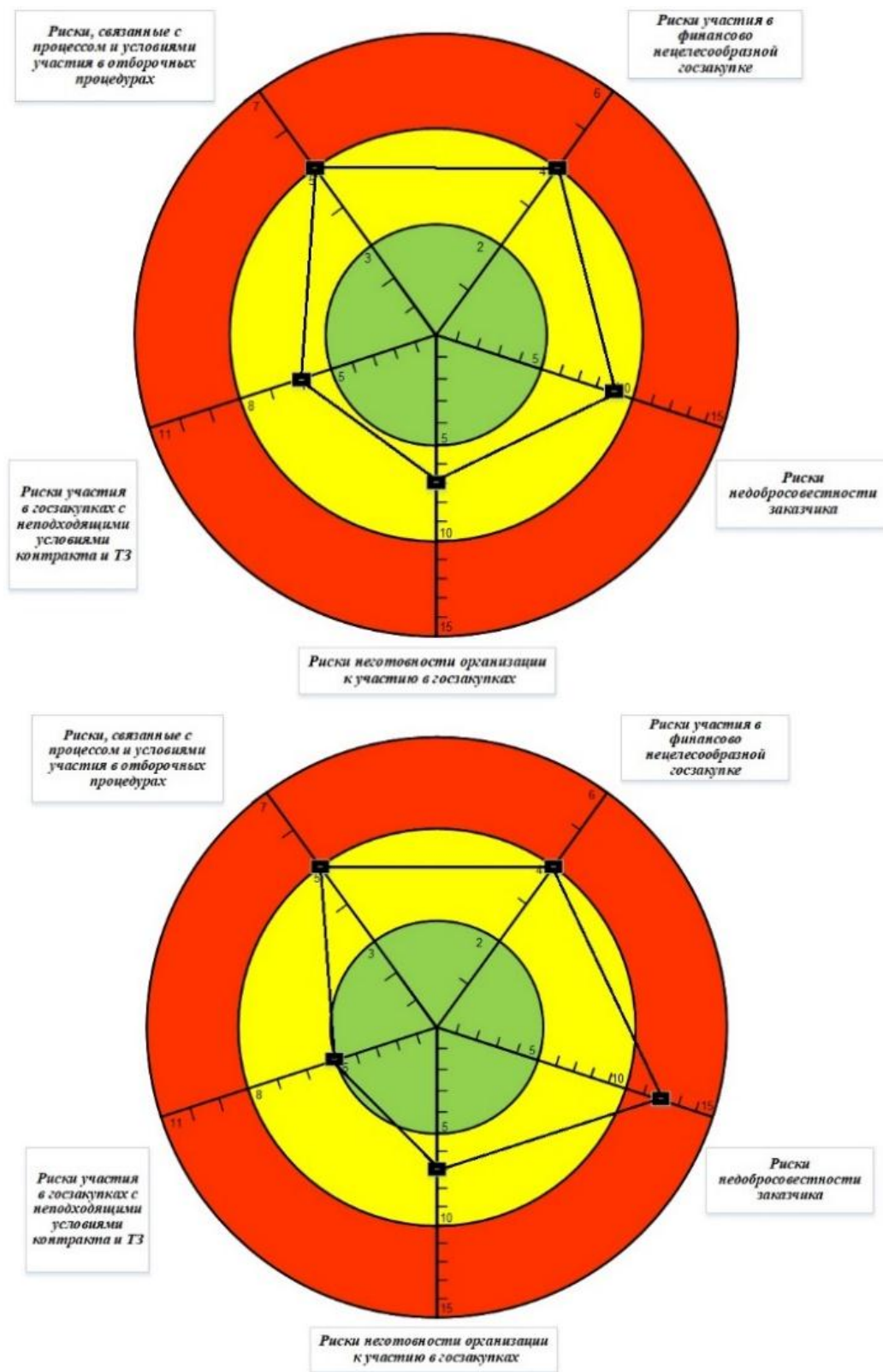


Рисунок 43 – Баллы в СУР для закупок, относительно которых проводилась апробация разработанных методов

Источник: разработано автором