

На правах рукописи



Умнова Мария Геннадьевна

**РАЗВИТИЕ ПОДХОДОВ К УПРАВЛЕНИЮ УЧАСТИЕМ В ГОСЗАКУПКАХ
ОРГАНИЗАЦИЙ-ПОСТАВЩИКОВ**

Специальность: 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством
(менеджмент)

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание учёной степени
кандидата экономических наук

Москва – 2020

Работа выполнена на кафедре теории менеджмента и бизнес-технологий федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова», г. Москва

Научный руководитель:

доктор экономических наук, доцент
Ляндау Юрий Владимирович

Официальные оппоненты:

Белокрылова Ольга Спиридоновна
доктор экономических наук, профессор,
ФГАОУ ВО «Южный федеральный
университет», профессор кафедры
экономической теории

Панфилова Елена Евгеньевна
кандидат экономических наук, доцент,
ФГБОУ ВО «Государственный университет
управления», доцент кафедры управления
организацией в машиностроении

Ведущая организация:

федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего
образования «Челябинский государственный
университет»

Защита состоится 18 февраля 2021 года в 11:30 на заседании диссертационного совета Д 212.196.12 на базе ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова» по адресу: 117997, г. Москва, Стремянный пер., дом 36, корп. 3, ауд. 353.

С диссертацией можно ознакомиться в Научно-информационном библиотечном центре имени академика Л.И. Абалкина ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г.В. Плеханова» по адресу: 117997, Москва, ул. Зацепа, д. 43 и на сайте организации: <http://ords.rea.ru>.

Автореферат разослан «__» _____ 2021 года.

Ученый секретарь

диссертационного совета Д 212.196.12,
кандидат экономических наук

 Сергей Владимирович
Манахов

I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. Государственные закупки являются одним из важнейших институтов государственного сектора и ключевым механизмом взаимодействия с бизнес-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 происходит 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 госзакупках позволяет увеличить шансы выигрыша заказов, минимизировать риски отклонения от требуемых и желаемых параметров, что является фактором экономического развития организации.

Поэтому научный и практический интерес представляет изучение характеристик, свойств и условий 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.

Степень научной разработанности темы. Фундаментальные принципы создания, организации и совершенствования систем управления, вопросы системного и процессного управления организациями раскрыты в работах Г. Минцберга, М. Портера, Р. Каплана и Д. Нортон, М. Хаммера и Д. Чампи, Э. Деминга, П. Хармона, М.Н. Кулапова, В.В. Масленникова, Л.Ф. Никулина, Ю.В. Ляндау, Ю.Г. Одегова, В.Г. Антонова и др.

Среди работ, посвященных системе управления участием в государственных закупках, в российской научной литературе следует отметить работы О.С. Белокрыловой, Б.М. Бижоева, К.А. Белокрылова, Е.Ф. Гуцелюк, О.В. Анчишкиной, Д.С. Хвалынского, А.Н. Алексеева, А.Ю. Юрина, В.Ф. Комарова и А.М. Выжитовича, Е.А. Чернецовой и В.Ю. Анцева др. Среди зарубежных авторов – Т. Bruno et al., J.H. Dyer et al., P. Geroski, B.A. Gutek et al., J. Edler и J. Yeow, T. Hanák et al., M.T. Heikkinen et al., O. Keränen, F.C. Kleemann и B. Essig, I. G. Özbilgin и M. Y. Imamoglu, W. Teng и T-T. Liao.

В результате проведенного анализа отечественных и зарубежных работ,

посвященных участию организаций в госзакупках, было выявлено, что перспектива именно поставщиков освящена слабее, чем заказчиков (государственных организаций), а применение процессного и системного подходов в отношении исполнения поставщиками госзакупок в научной литературе мало исследовано.

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.

Цель и задачи диссертационного исследования. Цель диссертационного исследования заключается в разработке и реализации подходов к управлению участием в госзакупках, а именно 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. Сформулировать гипотезы о составе показателей эффективности участия (параметров эффективности работы и характеристик оптимального контракта) в госзакупках и провести статистическое исследование с целью их проверки.
6. Уточнить содержание и 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 алгоритм 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 паспорта специальности 08.00.05 - Экономика и управление народным хозяйством (менеджмент):

п. 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»;

п. 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».

Теоретическую и методологическую базу исследования составили научные работы отечественных и зарубежных авторов на тему управления, истории развития, тенденций и проблем института госзакупок, 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 и процессный анализы систем управления.

Информационная база исследования включает находящиеся в открытом доступе материалы (бухгалтерская отчетность организаций) Федеральной службы государственной статистики, сведения из Единой информационной системы 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, сбором сведений из первичных данных, 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 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 предложено 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 p -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 в малых производственных компаниях, 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. 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 рисками 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 в зависимости от способов участия, определенных в модели взаимодействия. Авторская система управления рисками 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 предприятиях-поставщиках госзакупок; 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», ООО «Пайор», ООО «МАРК». 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 опубликованы в 15 публикациях автора в научных изданиях общим объемом 7,41 п. л., в том числе 5 работ объемом 2,87 п. л. в изданиях из Перечня рецензируемых научных изданий, в которых должны быть опубликованы основные научные результаты на соискание ученой степени кандидата наук.

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

II. ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

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.

Нормативно-правовые документы в области госзакупок 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. В общем виде модель взаимодействия коммерческих организаций с госучреждениями представлена ниже (Рисунок 1).

Каждый способ имеет ограничения и требования к поставщикам и определенные риски и меры по их контролю, например при управлении участием в рамках 44-ФЗ необходимо принимать во внимание:

- Требования и риски, связанные с работой с электронно-цифровой подписью;
- Планирование закупок;
- Требования и риски, связанные с определением начальной максимальной цены контракта (проверка корректности определения заказчиком);
- Требования и риски, связанные со способами определения поставщиков;
- Требования, выдвигаемые к участникам закупки;
- Требования и риски, связанные с обеспечением заявки и контракта;
- Требования и риски, связанные с участием в конкретных процедурах (открытые конкурсы, электронные аукционы, запрос котировок и предложений);
- Требования и риски, связанные с исполнением, изменением, расторжением контракта;
- Требования и риски, связанные с мониторингом, аудитом и контролем в сфере закупок;
- Требования и риски, связанные с обжалованием действий заказчика (подачей жалобы).

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, 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.

Другим способом взаимодействия является участие в рамках 223-ФЗ, основным отличием которой является относительная свобода действий заказчиков в разработке собственного положения о закупках, где будут включены требования к поставщикам. Таким образом поставщик, выбравший такой способ участия, будет вынужден адаптироваться к условиям, которые различные заказчики устанавливают в своих положениях о закупках.

Относительно новым способом участия стала запущенная в работу в 2018 году система Единого агрегатора торговли (ЕАТ) «Березка», законодательной основой которой является Распоряжение правительства № 824-р от 28.03.2018. 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 ориентацией ЕАТ на быстрые, процедурно простые закупки малых объемов, на поставщика такой характер работы накладывает обязательства по оперативному, практически непрерывному мониторингу потенциальных лотов.

Опосредованное участие для поставщиков 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 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.

2. На основе применения системного и процессного подхода предложено 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.

На наш взгляд, задачей организации-поставщика является построение максимально эффективной системы управления с целью сокращения издержек, и увеличении вероятности выигрыша. Нами определена система управления участием в госзакупках (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.

Основные характеристики СУУГ представлены в Таблице 1 ниже.

Таблица 1 – Основные характеристики системы управления участием в госзакупках

Наименование	Характеристика
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 владельца бизнеса). Объектом управления СУУГ являются процессы подготовки, анализа и участия в госзакупках.
Границы системы	Границы системы включают все процессы с момента начала участия (подготовки) и до исполнения сторонами обязательств по договору (или до расторжения договора). В процессе исполнения контракта, помимо СУУГ, привлекаются производственные, финансовые и иные системы управления организацией.
Надсистемы, в которые входит	Надсистемой является общая система управления предприятием.

Наименование	Характеристика
исследуемая система в качестве части	
Состав системы	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 2 ниже. 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.
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; • Федеральная налоговая служба; • Банки и другие предприятия финансового сектора; • Торговые площадки и др. Внутренняя среда (по функциям): • Высшее руководство; • Основное производство; • Финансовое управление и бухгалтерия; • Юридическое сопровождение; • Информационные технологии и др.

Источник: разработана автором

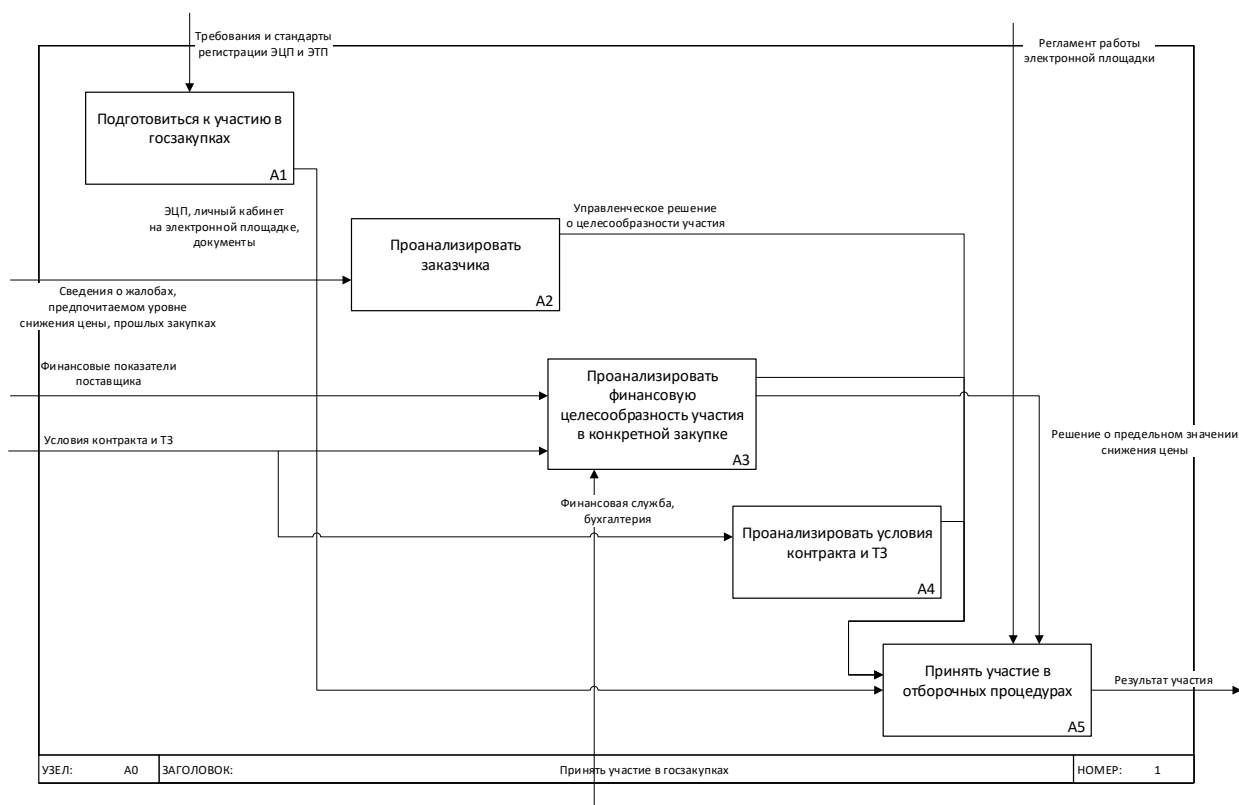


Рисунок 2 – Декомпозиция процесса «Принять участие в госзакупках» в формате IDEF0

Источник: разработан автором

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).

В связи с относительной новизной единой информационной системы пока не существует устоявшегося алгоритма проведения исследований госзакупок с перспективы поставщиков, в связи с чем возникла необходимость разработки собственной методики, которая бы отвечала на вопрос: «Какие характеристики или показатели отличают эффективно работающих поставщиков госзакупок?». В общем виде, схема сбора и обработки данных для последующей статистической обработки представлена ниже (Рисунок 3).

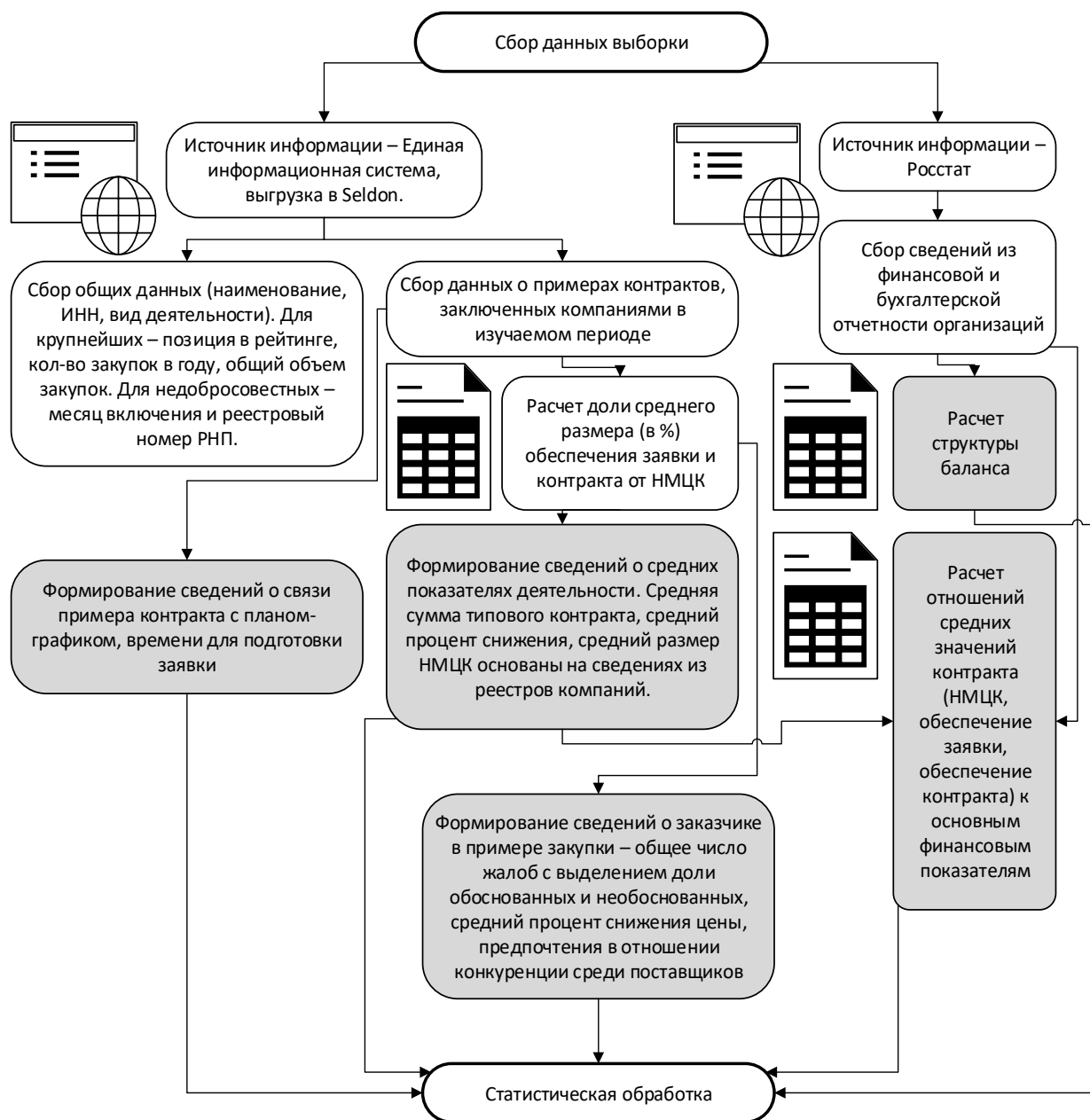


Рисунок 3 – Схема сбора и обработки первичных данных выборки

Источник: разработан автором

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. Было определено, что добросовестные и недобросовестные компании существенно отличаются практически по всем показателям: все соотношения НМЦК, ОЗ и ОК к основным показателям отчетности значительно выше у недобросовестных компаний (Таблица 2).

Таблица 2 – Сравнение значений переменных финансовых показателей в добросовестных (успешных) и недобросовестных (неуспешных) компаниях

Показатель	Группа		Уровень Р
	Добросовестная (N=60)	Недобросовестная (N=60)	
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			
Средний процент снижения цены поставщика	3,09 [0,95;5,44]	5,60 [2,20;13,72]	0,0056

Источник: разработана автором

4. Уточнены 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.

Эффективное участие в госзакупках в изучаемой организации предполагает высокую точность определения оптимальной закупки, получение максимального дохода и минимизацию ущерба от участия в госзакупках. В процессе участия в госзакупках компании-поставщики могут нести следующие потери:

- 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.

Таким образом, можно определить различные уровни угроз, возникающие на разных этапах участия в госзакупках, что визуальнo отображено на Рисунке 4 ниже. 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. Потери из-за повышенной финансовой нагрузки на предприятие в процессе участия и исполнения госзакупки (П3) имеют наибольшую вероятность возникновения и средний уровень угрозы. 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).

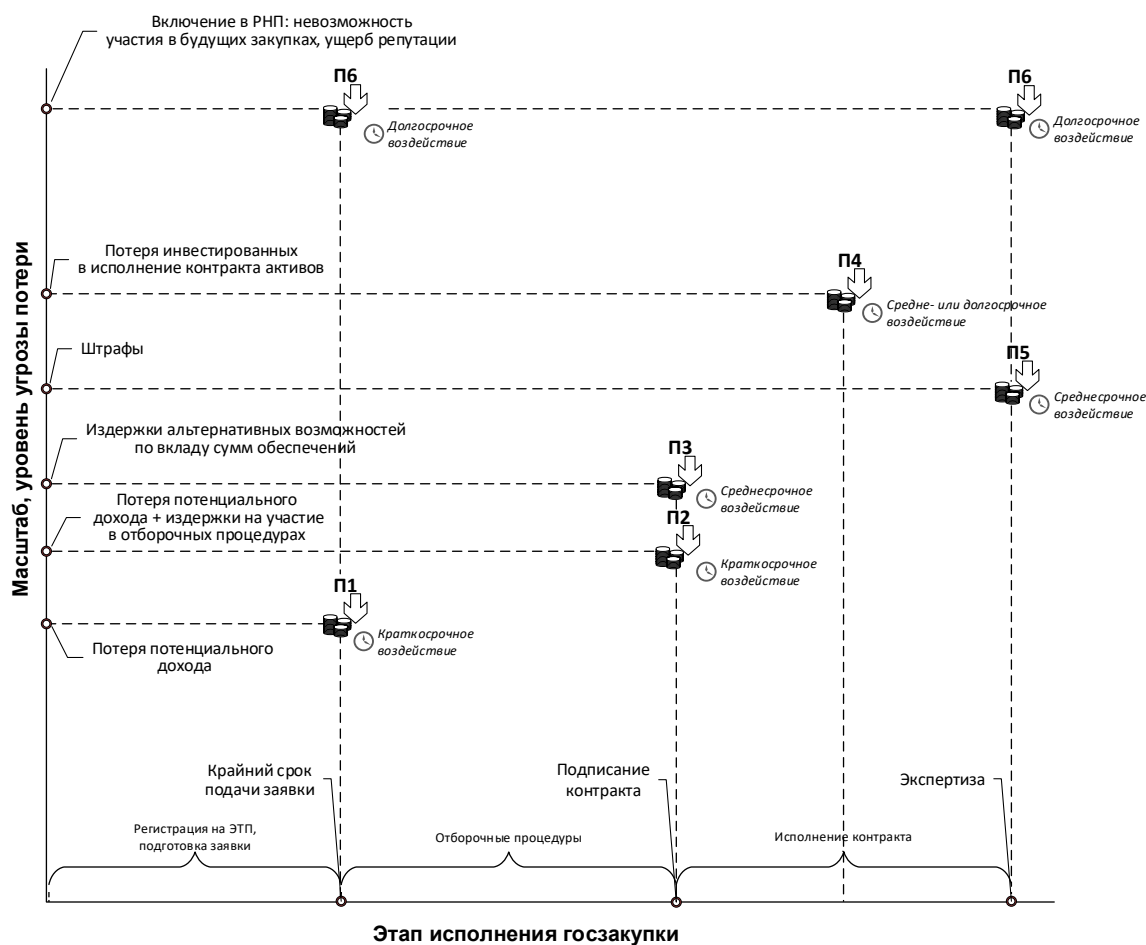


Рисунок 4 – Потенциальные потери организаций-поставщиков на различных этапах исполнения закупок

Источник: разработан автором

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. 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.

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. 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 СУУГ: 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. Каждый показатель имеет свое нормативное значение, отклонение от которого проверяется руководителем и служит основанием для проведения мероприятий по контролю за рисками. В общей сложности в данном инструменте представлено 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». Пример приведения в панели управления одного из показателей представлен в таблице 3 ниже.

Таблица 3 – Фрагмент панели 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	+	+	+	+		Стандартный срок действия ЭЦП – календарный год, в связи с

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.	
			специалистом или руководителем, 1 раз в год						чем целесообразно проверять срок действия хотя бы раз в год, в месяц, предшествующий месяцу истечения для оперативного продления (перевыпуска)

Источник: разработана автором

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.

Одним из критериев оценки управленческих решений является то, насколько они способствуют предотвращению или минимизации потерь. 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 участия в госзакупках, что представлено в разработанной системе управления рисками (СУР).

Отличительной особенностью СУР является наличие ранжирования значений рисков по принципу «светофора», где выделены три градации степени риска («зеленый», «желтый» и «красный»). Предлагаемая СУР учитывает актуальность оценки значений каждого конкретного риска организаций-поставщиков в зависимости от способов участия, определенных в модели взаимодействия, а также структуру СУУГ в разделении рисков на группы. Пример приведения в СУР одного из показателей представлен в таблице 4 ниже.

Таблица 4 – 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 (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. Корректирующие мероприятия – заказ продления ЭЦП в общем порядке (отложенный к сроку истечения). АМ (участие в госзакупках невозможно) – срочное изготовление или продление ЭЦП.

Источник: разработана автором

Роль и место панели управления и СУР отображены на визуальной модели, представленной ниже (Рисунок 5). 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).

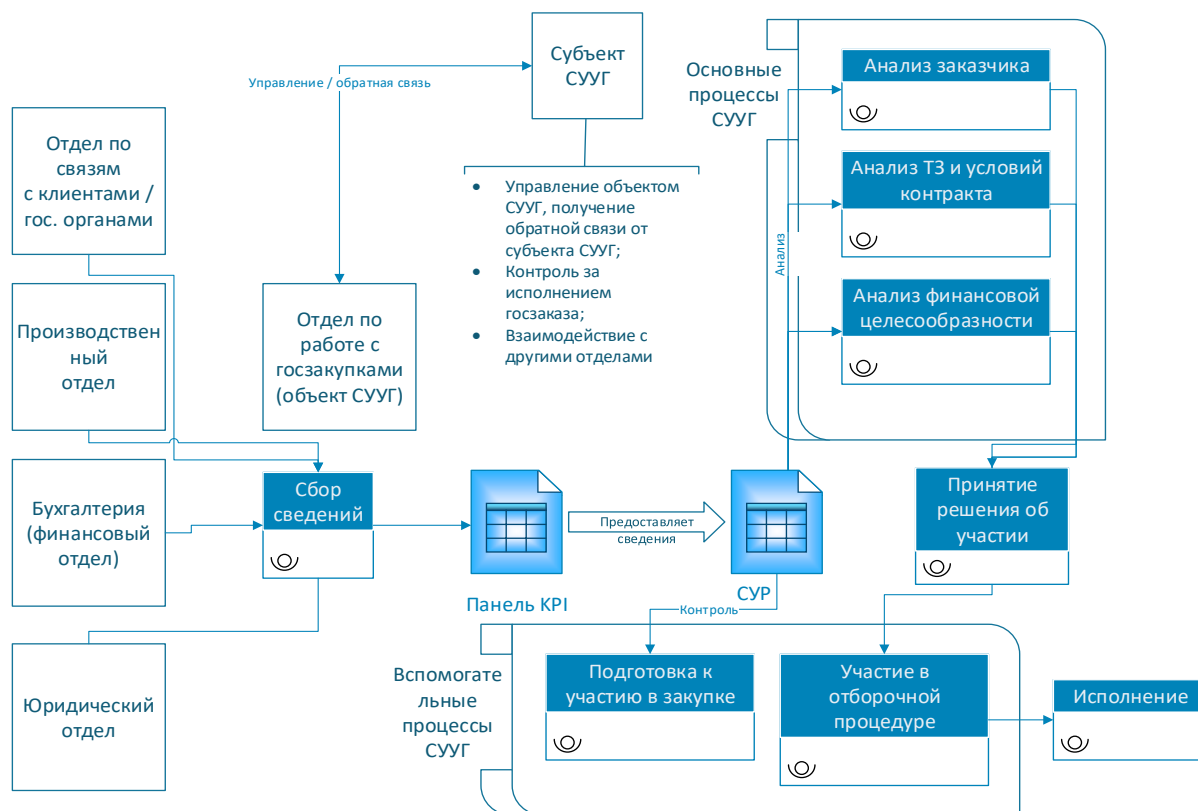


Рисунок 5 – Общая визуальная модель управления участием в госзакупках

Источник: разработан автором

III. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Полученные в ходе настоящего диссертационного исследования теоретические и практические результаты направлены на развитие подходов к управлению участием в госзакупках организаций-поставщиков и 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 постоянной адаптации и совершенствования управленческих процессов на предприятиях-поставщиках. При этом негативными факторами являются повышенные коррупционные риски, несовершенство законодательно-правовой базы и другие проблемы, которые создают условия, в которых поставщикам необходимо делать взвешенные решения при выборе госзакупок. Современными тенденциями в управлении госзакупками являются появление новых подходов к управлению в цифровой среде, учет требований, предъявляемых к построению эффективных процессов, повышение значения высокой квалификации персонала, необходимость автоматизации процессов принятия управленческих решений с учетом определения степени риска.

2) На основе российских законодательно-правовых актов была составлена модель 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 Единого агрегатора торговли «Березка». Каждый из способов характеризуется различным набором рисков и мер по их контролю, разрабатываемых менеджментом компаний-поставщиков.

3) В организациях-поставщиках 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). Рассматривая факторы, влияющие на эффективность работы СУУГ, можно выделить ряд методов повышения эффективности исполнения коммерческими организациями: 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) процессов участия в торгах и иных отборочных процедурах.

4) Для определения характеристик эффективной работы поставщика с госзакупками была составлена выборка коммерческих организаций, которая включает в себя 120 организаций, разбитых на две равные по размеру группы условно успешных и неуспешных, характеризующихся набором финансовых и нефинансовых характеристик. 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.

5) В рамках статистического исследования были подтверждены гипотезы:

- Успешные организации выбирают 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 цены контракта ниже, чем у заказчиков неуспешных поставщиков.
- Успешные компании адаптируют структуру активов для частого участия в госзакупках или более успешны благодаря особенностям существующей структуры.

6) На примере малых производственных компаний были рассмотрены потери, которые могут возникнуть у поставщика госзакупок. Были определены потенциальные потери различных уровней угрозы, возникающие на разных этапах участия и исполнения

госзакупок. Наиболее серьезные угрозы – потери из-за действий или обстоятельств заказчика и поставщика, а также потери из-за включения в реестр недобросовестных поставщиков – имеют средне- или долгосрочные последствия.

7) На основании выявленных в статистическом исследовании показателей, а также иных характеристик закупок, рассмотренных в работе, была составлена панель управления участием в госзакупках, в которой были учтены как модель взаимодействия (представлены основные способы участия), так и структура. Разработанная панель управления на основе показателей результативности и эффективности формирует фундамент для разработки инструмента контроля рисков и исполнения контракта в целом – системы управления рисками (СУР) участия в госзакупках.

8) 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. Также была разработана балльная система оценки и бланк круговой диаграммы, использование которых позволят визуализировать уровни риска в каждой из подсистем СУУГ.

9) Внедрение результатов исследования проведено в коммерческих организациях-поставщиках 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 СУР 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.

IV. СПИСОК РАБОТ, ОПУБЛИКОВАННЫХ АВТОРОМ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

Список публикаций в рецензируемых научных изданиях:

1. Умнова М.Г. Оценка рисков компаний-поставщиков при участии в госзакупках // Экономика, предпринимательство и право. – 2019. – Т. 9. (№4) – С.567–578.
2. Умнова М.Г. Исследование характеристик эффективного исполнения госзакупок организациями-поставщиками // Азимут научных исследований: экономика и управление. – 2019. – №2(27) – С. 348–350.
3. Умнова М.Г. Системный подход к управлению процессом участия организации-поставщика в госзакупках // Российский экономический журнал. – 2018. – № 2. – С.1–7.

4. Умнова М.Г. Описание методологии взаимодействия коммерческих организаций и государственных структур в рамках госзаказа // Экономика и предпринимательство. – 2016. – № 10-2(75). – С. 315–319.
5. Умнова М.Г. Проблемы участия российского малого бизнеса в государственных закупках // Российское предпринимательство. – 2014. – № 15(261) – С. 13–23.

Список публикаций в прочих научных изданиях:

6. Умнова М.Г. Модель работы организаций-поставщиков с государственным заказом с перспективы требований, рисков и мер по их регулированию // Российское предпринимательство. – 2019. – Том 20 (№ 1). – С.141–158.
7. Умнова М.Г. Обзор истории развития системы госзакупок в России и в мире // Проблемы современной экономики и менеджмента: сборник материалов IV Международной научно-практической конференции – 2018. – С.71–75.
8. Умнова М. Г. Обзор проблемных участков работы с государственным заказом с перспективы поставщика // Международная научно-практическая конференция «Актуальные научные исследования: экономика, управление, инвестиции и инновации». Сборник научных трудов. – 2016. – С. 142–148.
9. Умнова М.Г. Управление инновационным потенциалом организации в рамках исполнения государственного заказа. // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд: сборник материалов XXXVI Международной научно-практической конференции. – 2015. – С. 21–25.
10. Умнова М.Г. Анализ и совершенствование бизнес-процессов на примере процедуры участия коммерческой организации в государственных закупках. // Международная научно-практическая конференция «Факультет менеджмента: 70 лет организационно-управленческих инноваций»: сборник статей. – 2015. – С.139–143.
11. Умнова М.Г. Adaptation of foreign practices in the sphere of public procurement in the context of Russian economical and social environment // Сборник научных статей, Пятая Международная научно-практическая конференция студентов, аспирантов, магистрантов и молодых ученых «Теория и практика управления: ответы на вызовы инновационного развития»: сборник статей. – 2014 – С.361–364.
12. Умнова, М. Г. The problems of small business participation in government procurement in Russia / М. Г. Умнова // Материалы Международного молодежного научного форума «ЛОМОНОСОВ-2014» / Отв. ред. А.И. Андреев, Е.А. Антипов, М.В. Чистякова. [Электронный ресурс] — М.: МАКС Пресс, 2014. — 1 электрон. опт. диск (CD-ROM); 12 см. - Систем. требования: ПК с процессором 486+; Windows 95; дисковод CD-ROM; Adobe Acrobat Reader
13. 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 // Сборник научных статей, Четвертая Международная научно-практическая конференция студентов, аспирантов, магистрантов и молодых ученых

«Теория и практика управления: ответы на вызовы инновационного развития» : сборник статей. – 2013. – С. 225–228.

14. Умнова М. Г. Основные положения методологии взаимодействия поставщиков и государственных заказчиков в рамках государственного заказа, изложенные в Федеральном законе N 44-ФЗ от 05.04.2013 // Современные научные исследования и инновации. – 2016. – № 10. – С. 199–203.
15. Ляндау Ю.В., Умнова М. Г. Этапы и управление процессом участия в государственном заказе. // Журнал «Экономика и бизнес: теория и практика». – 2016. – №3 – С.93–96.