

*На правах рукописи*



**Геллер Александр Яковлевич**

**ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ КОНТРОЛЯ ЗАКАЗЧИКА  
В ПРОЦЕССЕ РЕАЛИЗАЦИИ ЗАКУПКИ**

5.2.6. Менеджмент

**АВТОРЕФЕРАТ**

диссертации на соискание ученой степени кандидата  
экономических наук

Москва – 2023

Работа выполнена на базовой кафедре Федеральной антимонопольной службы России федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова», г. Москва

Научный руководитель: доктор экономических наук, доцент  
**Кириллова Оксана Юрьевна**

Официальные оппоненты: **Фалько Сергей Григорьевич**  
доктор экономических наук, профессор, федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Московский государственный технический университет имени Н.Э. Баумана (национальный исследовательский университет)», заведующий кафедрой экономики и организации производства;

**Балаева Ольга Николаевна**

кандидат экономических наук, доцент, федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», заместитель заведующего лабораторией «Эмпирический анализ предприятий и рынков в переходной экономике» Института анализа предприятий и рынков

Ведущая организация: федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Ульяновский государственный университет»

Защита состоится 26 октября 2023 г. в 15 часов 30 минут на заседании диссертационного совета 24.2.372.11 на базе ФГБОУ ВО «Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова» по адресу: 117997, г. Москва, Стремянный пер., д. 36, корп. 3, ауд. 353.

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

Автореферат разослан «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 г.

Ученый секретарь  
диссертационного совета 24.2.372.11,  
кандидат экономических наук



Манахов  
Сергей Владимирович

## I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность темы исследования.** Система государственных закупок Российской Федерации находится в стадии адаптации и непрерывного совершенствования, демонстрируя способность оперативно реагировать на изменения и участвовать в решении национальных стратегических задач социально-экономического развития. При этом уровень эффективности контрактной системы большинство исследователей в данной сфере характеризуют как недостаточный, связывая этот факт с несовершенством научно-методического аппарата по обеспечению ее функционирования. Это актуализирует направление работы, связанное с поиском новых методологических подходов, закладываемых в законодательные акты и в управленческие решения органов исполнительной власти, механизмы и инструментарий контроля заказчика.

Существующие федеральные законы в сфере государственных, муниципальных и корпоративных закупок смещают фокус регламентации деятельности в данной сфере на процесс организации торгов. В то же время факт заключения договора с подрядчиком не гарантирует качественного исполнения контракта, в особенности, если речь идет не о поставке товара, а о проектах оказания различного рода услуг, выполнения работ, растянутых по времени и достаточно ресурсоемких.

В любом случае цель заказчика – получить товар, работу или услугу в полном объеме, в запланированный срок и надлежащего качества, но это не всегда возможно из-за изменения условий исполнения контракта по внешним обстоятельствам, не зависящим от добропорядочности и волеизъявления сторон – участников закупки. Подобные ситуации нередки в динамично меняющейся регуляторной экономической среде и требуют выработки подходов к урегулированию интересов как заказчиков, так и исполнителей (подрядчиков, поставщиков).

Как отмечают эксперты KPMG «оптимизация системы закупок – это многоступенчатый, многомерный процесс, требующий комплексных решений во всех областях: бизнес-процессы, организационная структура, информационные системы, квалификация персонала и мотивация, стратегия организации и снабжения».<sup>1</sup>

В этой связи представляется целесообразным рассмотреть теоретических основ организации управления, позволяющих выработать адекватные типовым ситуациям механизмы баланса интересов участников

---

<sup>1</sup> Модель зрелости закупок. Анализ функции закупок в российских компаниях. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/ru/pdf/2016/8/ru-ru-procurement-survey.pdf> (дата обращения: 09.03.2022).

закупки и установить объекты и показатели для каждого этапа контроля в процессе ее осуществления.

**Объект** исследования – система контроля заказчика в процессе реализации государственных закупок.

**Предмет** исследования – система взаимоотношений заказчика и поставщика, возникающих в процессе осуществления контроля закупочной деятельности, осуществляемой в юрисдикции контрактной системы Российской Федерации.

**Целью** диссертационного исследования является разработка организационно-функциональной модели процесса закупки, включающей механизмы контроля заказчика на всех этапах осуществления процесса закупки и баланс экономических интересов участников в ходе изменения внешних условий контракта.

Основными **задачами** диссертационного исследования выступают:

– изучение институциональной среды и проблематики сферы контроля государственных, муниципальных и корпоративных закупок, основных тенденций контрактной системы в свете целей устойчивого развития и реализации принципа риск ориентированности деятельности;

– систематизация видов контроля в контрактной системе, выявление «узких» мест, потребности в контрольной информации для повышения качества и результативности процесса закупки;

– теоретическое осмысление процесса управления закупкой; выделение фаз и этапов данного процесса, их содержания; классификация закупок по целевому критерию;

– рассмотрение контракта как этапа принятия решения в процессе закупки, обоснование профессиональных подходов к принятию данного решения;

– исследование экономических механизмов взаимодействия участников закупочного процесса и обоснование подхода к выбору исполнителя закупки на основании маржинального анализа НМЦК;

– разработка организационно-функциональной модели процесса закупки для формирования системы контроля заказчика.

**Степень разработанности темы исследования.** Различные аспекты становления и развития контрактных систем в России и за рубежом исследовались авторами О. В. Анчишкиной, Е. А. Абрамовой, Б. В. Ткаченко, П. А. Пауловым, В. А. Сотниковым, А. И. Плехановой, А. А. Пискуновым, Д. Б. Денисовым, О. В. Гусаровой, Ю. В. Гридневой, Д. В. Гороховой, Н. Г. Вовченко, В. А. Вайпан, Е. А. Бондаревой, А. М. Камалян, К. А. Нищеретовым, К. О. Павловым, А. З. Толстой, О. Е. Устиновой,

В. А. Федорович, С. М. Яруллиным.

Теоретические аспекты закупок получили развитие в трудах А. А. Герасименко, А. А. Ворона, В. С. Егорова, Е. И. Волошина, О. В. Буглимовой, А. Н. Литвиненко, Н. В. Мячина, Л. И. Юззович, А. В. Трофимовской.

Подходы к определению начальной (максимальной) цены контракта получили рассмотрение в работах Л. М. Пахомовой, Ю. Г. Пахомова.

Вопросам повышения эффективности и экономической безопасности закупок посвятили свои исследования К. Е. Картавых, Е. В. Зибзеева, О. Ю. Кириллова, Р. А. Князьнеделин, А. М. Смуров, В. В. Макарова, И. Н. Макаров, А. А. Налбандян, Л. И. Немченко, Н. В. Нестерович, М. Г. Умнова, Е. В. Шабанова, А. С. Чулков.

Роль закупок в устойчивом развитии изучали Е. В. Шадрина, И. В. Ромодина.

Проблематику контроля в закупках исследовали в своих работах С. В. Головин, М. С. Луценко, О. О. Шендрикова, Е. К. Богомазова, К. И. Осипова, Г. Г. Сайфуллова, В. А. Хайтабаев, В. В. Фрунзе.

Следует отметить, что несмотря широкий ряд исследований в сфере управления закупочной деятельностью, вопросы организации контроля со стороны государственного заказчика остаются малоизученными. Вместе с тем, в условиях высокой динамики экономических процессов, риска резкой смены условий внешней среды механизмы контроля закупок со стороны заказчика нуждаются в совершенствовании.

**Область исследования.** Диссертационная работа соответствует паспорту научных специальностей Высшей аттестационной комиссии при Министерстве науки и высшего образования Российской Федерации 5.2.6. Менеджмент в пунктах:

2. Теория менеджмента.

10. Проектирование систем управления организациями. Бизнес-процессы: методология построения и модели оптимизации. Сетевые модели организации. Информационно-аналитическое обеспечение управления организациями.

**Научная новизна** исследования заключается в дополнении научных основ закупочной деятельности в соответствии с принципами теории управления, позволяющими сформировать систему контроля заказчика в ходе реализации закупки, нацеленную на превентивное предотвращение рисков расторжения государственных контрактов и способствующую повышению эффективности закупочной деятельности на всех уровнях – от отдельной организации и региона до национального.

На защиту выносятся следующие результаты, обладающие элементами

научной новизны:

1. Теоретически обосновано разделение процесса закупки на две фазы: инициации и реализации, в каждой из которых выделены этапы от целевой установки до результата, что позволяет сформировать эффективные меры управленческого воздействия и контроля на каждом этапе, превентивно реагировать на возникающие риски и, в конечном итоге, существенно повысить результативность системы государственных закупок в целом.

2. Выполнена классификация государственных закупок по критерию цели, не применявшемуся ранее в российской и зарубежной научной литературе, в соответствии с которым выделены 6 типов закупок, подробно описаны их характеристики и параметры, условия применения, что позволяет государственному заказчику выбрать нужный тип процесса управления закупкой.

3. Сформирован алгоритм определения потребности в индивидуальном подходе к разработке государственного контракта для целей моделирования механизма управления договорными отношениями, в котором подготовка и заключение контракта рассмотрены как этап, требующий контроля заказчика в процессе принятия решения по управлению закупкой при переходе ее из стадии инициации в стадию реализации, и как основа для выработки и/или изменения существенных условий контракта.

4. Предложен подход к определению исполнителя закупки, основанный на маргинальном анализе, принципиально отличающийся от существующих экономическим обоснованием начальной максимальной цены контракта (НМЦК) и предусматривающий возможность справедливого распределения рисков между заказчиком и исполнителем контракта в случае изменения его существенных условий.

5. Даны рекомендации по расширению состава критериальных оценок для закупок, осуществляемых посредством конкурса и запроса предложений, лежащего в основе механизма учета ESG-факторов в процессе контроля закупки заказчиком: выделено две группы ESG-критериев – для оценки товаров, работ и услуг и для оценки исполнителей.

6. Представлена организационно-функциональная модель процесса закупки, построенная с учетом выделенных автором основных и вспомогательных функций управления данным процессом, и содержащая механизмы контроля заказчика в процессе закупки: контроль содержания контракта, контроль структуры НМЦК исполнителя, контроль критериальных оценок закупки, контроль баланса экономических интересов участников закупки, контроль изменения существенных условий контракта.

**Методологическую базу исследования составили следующие методы**

научного познания: диалектический, анализа и синтеза, сравнения, аналогии, декомпозиции:

– метод сравнительного, структурного и формально-логического анализа (при уточнении понятий изучаемых явлений и выявлении существующих между ними различий);

– метод научного обобщения (при разработке классификации закупок);

– метод аналогии, используемый при обосновании применения международного опыта осуществления закупок в российской экономической практике;

– метод декомпозиции при изучении основных и вспомогательных функций закупочного процесса для выявления их роли, состава и статуса;

– метод визуализации данных, применяемый для отображения схем процесса управления закупками.

**Теоретическая значимость** заключается в расширении теоретических основ управления закупками в части формирования структуры и содержания закупочного процесса, авторской классификации закупок и развитии управленческого инструментария в части подходов к определению исполнителя закупки на основе маржинального анализа начальной максимальной цены контракта.

**Практическая значимость** состоит в том, что ряд конкретных предложений по организации контроля в процессе управления закупкой может быть использован в работе органами местного самоуправления муниципальных образований, региональными и федеральными органами исполнительной власти и менеджментом организаций, осуществляющими закупки в рамках 44-ФЗ.

**Информационной базой** исследования выступили статистические сборники и отчеты Счетной палаты Российской Федерации; данные Федерального казначейства, сайта ЕИС в сфере закупок; информация бюллетеней Аналитического центра при Правительстве Российской Федерации; решения окружных Арбитражных судов; публикации профильных рецензируемых научных изданий; дайджесты и данные мониторинга закупок ФАС России, электронных торговых площадок; обзоры международных исследований; материалы исследований PwC, KPMG и ассоциации директоров по закупкам «Клуб закупщиков».

**Степень достоверности и апробация результатов исследования.** Достоверность результатов научного исследования обеспечивается корректностью применения общенаучных и частных методов исследования, широким обсуждением ключевых выводов в научном сообществе, а также фактами внедрения в практическую деятельность. Публикации автора по

проблемам управления в сфере закупочной деятельности Российской Федерации охватывают период с 2010 года. Выносимые на защиту результаты подробно обсуждались на следующих площадках и мероприятиях:

Всероссийский экономический форум IV Всероссийской научно-практической конференции, Петрозаводск, 30 сентября 2021 года;

Ежегодно на Стратегических сессиях по закупкам Госкорпорации Ростех с I – V (2016 – 2021 гг.);

XI Международная научно-практическая конференция «Абалкинские чтения 2022»;

а также на круглых столах и научных конференциях базовой кафедры ФАС России.

Разработки и рекомендации автора внедрены в деятельность акционерного общества «Агентство по государственному заказу республики Татарстан» (имеется справка о внедрении).

Результаты диссертационного исследования нашли отражение в рабочих программах учебных дисциплин базовой кафедры ФАС России, реализуемых по основным образовательным программам бакалавриата и магистратуры направления Менеджмент: Государственное регулирование в системе государственных закупок, Государственный и ведомственный контроль осуществления закупок, Контрактная система в сфере закупок для государственных и муниципальных нужд, Современный механизм государственных закупок, Управление государственными и муниципальными закупками, а также в рамках дополнительных образовательных программ профессиональной переподготовки и повышения квалификации, о чем имеется акт внедрения в учебный процесс.

**Публикации по теме исследования.** По теме диссертационного исследования опубликовано 16 работ, общим объемом 17,74 печ. л., в том числе одна монография (10,0 печ. л., из них авторских – 5,38 печ. л.); 8 статей в рецензируемых изданиях из перечня рекомендованных Высшей аттестационной комиссией при Министерстве науки и высшего образования Российской Федерации, общим объемом 4,28 печ. л., из них авторских – 4,00 печ. л.; 7 статей в других изданиях, общим объемом 3,46 печ. л., из них авторских – 2,00 печ. л.

**Структура, объем и основное содержание работы.** Текст диссертационного исследования изложен на 165 страницах и содержит следующие элементы: введение, 3 логически взаимосвязанных главы, заключение, список литературы. Иллюстрационный материал представлен 21 рисунком, 31 таблицей, в тексте используется 4 формулы математического аппарата.



Введение содержит обоснование актуальности выбранной к исследованию темы, формулировки объекта, предмета, цели и задач исследования, научных результатов, обладающих элементами научной новизны и выносимых на защиту. В первой главе рассматривается логика и закономерности формирования контрактной системы Российской Федерации с акцентом на проблематику контроля со стороны государственного заказчика. Вторая глава посвящена анализу международной практики контроля в сфере закупочной деятельности, а также различных аспектов контроля закупочного процесса и содержит авторское видение его структуры с теоретической проработкой и обоснованием каждого этапа. В третьей главе автором сформирована организационно-функциональная модель процесса государственной закупки, содержащая алгоритмы управления ее процессом на каждом этапе, предложен новый способ определения исполнителя (поставщика, подрядчика), раскрыты роль и значение контракта как этапа принятия решения в процессе перехода из фазы инициации закупки в фазу ее реализации. В заключении обобщены полученные результаты, выводы и рекомендации, разработанные в ходе исследования, отмечена их важность для повышения результативности функционирования и развития системы государственных закупок в Российской Федерации. Список используемых источников содержит 161 наименование и представлен в трех группах: нормативно-правовые акты; библиография, научные статьи, монографии, диссертации, аналитические сборники; электронные ресурсы.

## **II. ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ**

**1. Теоретически обосновано разделение процесса закупки на две фазы: инициации и реализации**, в каждой из которых выделены этапы от целевой установки до результата, что позволяет сформировать эффективные меры управленческого воздействия и контроля на каждом этапе, превентивно реагировать на возникающие риски и, в конечном итоге, существенно повысить результативность системы государственных закупок в целом.

Процесс управления закупкой вне зависимости от ее вида – государственная (муниципальная) или корпоративная с точки зрения теории не лишен особенностей. Успех организации эффективного воздействия субъекта (в данном случае заказчика) на объект (подрядчика) во многом зависит от понимания ее цели и специфики потребительских свойств для получателя закупаемого блага (товара, работы или услуги – далее ТРУ). В процессе управления закупочной деятельностью можно выделить две четко различимые фазы: первая – инициация закупки, которую осуществляет заказчик и которая

заканчивается заключением контракта; вторая – реализация, которая заканчивается актом выполненных работ и услуг. Особенность процесса управления закупкой состоит именно в том, что конечный получатель ТРУ юридически сепарирован от исполнителя, и может контролировать только факт поставки/выполнения ТРУ в соответствии с теми характеристиками, которые были заявлены в техническом задании (рисунок 1). Для закупки товара основные риски (срыв сроков поставки, ненадлежащее качество и прочие) ложатся на исполнителя, так как практически полностью связаны с менеджментом его бизнес-процессов (за исключением форс-мажорных обстоятельств). Другая ситуация складывается в отношении контрактов по работам и услугам: в этом случае фаза реализации имеет временной лаг, на протяжении которого резко возрастают риски, связанные со сменой параметров внешней среды.



Рисунок 1 – Этапы процесса управления закупкой

Источник: разработано автором.

В парадигме управления в рамках управляющей и управляемой систем одним из ключевых факторов эффективности деятельности выступает их единство. Применительно к исследованию процесса закупки управляющей системой выступает подсистема управления закупками заказчика, управляемой – организационная структура исполнителя (поставщика, подрядчика), нацеленная на реализацию закупки. Данное единство подразумевает

согласованность, слаженность действий в отношении цели закупки. Описанная выше существующая ситуация свидетельствует о явном разрыве между этими системами в рамках закупочной деятельности. Нарушается базовое теоретическое условие о соотношении субъекта и объекта управления как части и целого соответственно. Исходя из этих условий, поиск механизмов управления и контроля в процессе закупки должен быть нацелен на обеспечение возможности равноправного влияния участников на него при условном единении управляющих структур заказчика и исполнителя.

Рисунок 1 дает представление о том, что в процессе управления реализацией закупки баланс интересов исполнителя/подрядчика может быть достигнут только в случае сохранения его целевых показателей эффективности (этап 1, фаза реализации закупки). В то же время интерес заказчика (и особенно государственного) состоит в получении ТРУ с заданными на момент заключения контракта характеристиками (этап 4, фаза реализации закупки). Принимая эти два условия за константы, теоретически мы приходим к выводу, что изменения, в случае возникновения потребности в корректировке результата закупки, могут касаться второго и третьего этапов ее реализации. При этом исполнитель/подрядчик ТРУ оказывается замкнутым в данном процессе, в то время как ситуация в большинстве случаев может быть решена только при условии оказания внешних управленческих воздействий.

**2. Выполнена классификация государственных закупок по критерию цели, не применявшемуся ранее в российской и зарубежной научной литературе, в соответствии с которым выделены 6 типов закупок: стандартная, индивидуальная, инновационная, целевая, адресная, уникальная, подробно описаны их характеристики и параметры, условия применения, что позволяет государственному заказчику выбрать нужный тип процесса управления закупкой.**

Интегрирующую роль цели в процессе управления трудно переоценить: она обеспечивается реализацией основных функций управления в определенном соотношении, зависящем от специфики осуществляемой деятельности. В науке существует понятие интеграционного потенциала цели управления, отражающее такие ее характеристики как типологическая принадлежность, реальность и ясность, временная определенность, баланс интересов, представляющиеся нам наиболее важными с точки зрения организации контроля заказчика в процессе управления закупкой. Методология выбора цели опирается на такие критерии как реальность (соответствие существующим условиям), возможность (наличие способов достижения) и ограничения (физические, законодательные, ресурсные другие барьеры).

С точки зрения формирования механизмов контроля закупки заказчиком

по аналогии с типизацией процессов управления, считаем целесообразным выделить следующие виды закупок, представленные в таблице 1, выделенные по критерию целевого назначения. Подобное разделение закупок на типы позволяет выделить специфические риски для каждого из них, а, следовательно, оценить потребность в их контроле.

Таблица 1 – Классификация закупок по целевому критерию

Характер цели закупки	Вид закупки/ описание	ТИП процесса управления реализацией закупки
Простая, понятная, не требующая анализа и проведения исследований, быстро переходящая в решение	<b>Стандартная/</b> Периодические, повторяющиеся или разовые закупки товаров повседневного спроса, стандартных комплектующих и услуг/работ, расходных средств и т.п.	<p style="text-align: center;"><b>Линейный процесс управления</b></p> <pre> graph LR     A[Цель] -- 1 --&gt; B[Ситуация]     B -- 2 --&gt; C[Проблема]     C -- 3 --&gt; D[Решение]   </pre>
Понятная цель, решение по достижению которой неоднозначно и может потребовать увеличения трудоемкости работ	<b>Индивидуальная/</b> Закупка ТРУ, осуществляемая впервые или разово, связанная с техническим переоснащением, реструктуризацией, модернизацией и проч. в деятельности заказчика	<p style="text-align: center;"><b>Поисковый процесс управления</b></p> <pre> graph LR     A[Цель] -- 1 --&gt; B[Ситуация]     B -- 2 --&gt; C[Проблема]     C -- 3 --&gt; D[Решение]     D -- 4 --&gt; B     D -- 5 --&gt; B     D -- 6 --&gt; A   </pre>
Традиционная, понятная цель, требующая оригинального решения	<b>Инновационная/</b> Закупка, направленная на удовлетворение потребности за счет товара-заменителя, поддерживающая новую технологию и т.д.	<p style="text-align: center;"><b>Разветвленный процесс управления</b></p> <pre> graph LR     A[Цель] -- 2 --&gt; B1[Аспект: Ситуация 1]     A -- 2 --&gt; B2[Аспект: Ситуация 2]     A -- 2 --&gt; B3[Аспект: Ситуация 3]     B1 -- 1 --&gt; C1[Проблема 1]     B2 -- 1 --&gt; C2[Проблема 2]     B3 -- 1 --&gt; C3[Проблема 3]     C1 --&gt; D1[Решение 1]     C2 --&gt; D2[Решение 2]     C3 --&gt; D3[Решение 3]     D1 -.-&gt; B1     D2 -.-&gt; B2     D3 -.-&gt; B3   </pre>
Понятная цель, решение по которой должно	<b>Целевая/</b> закупка, связанная с жесткими сроками	

Характер цели закупки	Вид закупки/ описание	ТИП процесса управления реализацией закупки
быть принято любыми способами, не считаясь с затратами	поставки, срыв которой влечет за собой необратимые для деятельности заказчика последствия	

Источник: разработано автором.

Приведенная классификация выступает основой для выделения специфических рисков на 2 и 3 этапах фазы реализации закупки, которые, в свою очередь, станут объектами контроля, позволяющими выделить конкретные показатели, мониторинг которых будет осуществляться как заказчиком, так и поставщиком.

Если рассматривать выделенные виды закупок с точки зрения сложности организации контроля со стороны системы управления заказчиком, то действия, необходимые для надлежащего управления можно распределить следующим образом, как показано в таблице 2.

Таблица 2 – Контрольные действия заказчика в соответствии с видом закупки

Вид закупки	Контрольные действия	
	Общие	Дополнительные
1. Стандартная	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Антимонопольный комплаенс (проверка соблюдения принципа конкуренции в закупках;</li> <li>– Проверка потенциальных исполнителей на соответствие выдвигаемым критериям их оценки;</li> </ul>	–
2. Индивидуальная		<ul style="list-style-type: none"> <li>– Проверка состава лота закупки;</li> <li>– Запрос обоснования цены контракта</li> </ul>
3. Инновационная	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Проверка качества поставляемых ТРУ;</li> <li>– Проверка соответствия характеристик ТРУ условиям ТЗ;</li> <li>– Проверка соблюдения графика поставок/ производства работ и/или услуг в соответствии с условиями договора;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Проверка соответствия потребительских свойств товара заявленным характеристикам;</li> <li>– Оценка гарантийных сроков</li> </ul>
4. Целевая	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Проверка цены контракта по критерию соотношения прибыль/себестоимость для исполнителя;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Оценка результата на соответствие поставленной цели;</li> <li>– Проверка смет по факту реализации закупки;</li> <li>– Проверка соответствия</li> </ul>

Вид закупки	Контрольные действия	
	Общие	Дополнительные
	– Мониторинг удовлетворенности потребителя	произведенных расходов целевым статьям бюджета
5. Адресная		–
6. Уникальная		– Сметный контроль по факту реализации

Источник: разработано автором.

**3. Разработан алгоритм определения потребности в индивидуальном подходе к разработке государственного контракта** для целей моделирования механизмов управления договорными отношениями, в котором контракт рассмотрен как этап принятия решения в процессе управления закупкой при переходе ее из стадии инициации в стадию реализации и как основа для изменения существенных условий контракта.

Несмотря на наличие шаблонов и постоянное совершенствование законодательства в сфере государственных закупок, многие их виды требуют индивидуального подхода к разработке содержания переменных частей контракта. Для принятия обоснованного решения о необходимости индивидуального подхода к разработке контракта, в работе систематизированы основные параметры, присущие выделенным ранее видам закупок, представленные в таблице 3.

Таблица 3 – Сочетание основных параметров в зависимости от вида закупки

Вид закупки	Параметр закупки			Характер закупки
	Цена закупки	Специфичность ресурса	Гарантии государства	
Стандартная	Стремится к минимальной	Ресурс общего назначения	Отсутствуют/ не требуются	Разовые или периодически повторяющиеся стандартные закупки ТРУ, из установленного номенклатурного перечня с прозрачным ценообразованием

Вид закупки	Параметр закупки			Характер закупки
	Цена закупки	Специфичность ресурса	Гарантии государства	
Индивидуальная	Является компромиссом между спросом и предложением на рынке с учетом закупаемого объема	Стандартный, высокоспецифичный или уникальный	Гарантии не требуются	Персонализированная закупка, удовлетворяющая узкосфокусированную потребность
Инновационная	Определяется на основе сметы расходов	Сочетание стандартных и специфичных ресурсов	Гарантии применять сложно	Связана с внедрением ТРУ, являющихся прогрессивной альтернативой традиционным и эффективно заменяющих их
Целевая	Размер не имеет значения	Сочетание ресурсов различной степени специфичности	Исполнение контракта гарантировано полностью	Неограниченный доступ к ресурсам, важно достижение цели в строгом соответствии с намеченным планом
Адресная	Среднерыночная	Сочетание стандартных и специфичных ресурсов	Частичные гарантии	Пунктирная или разовая закупка, отличающаяся специфическим составом лота
Уникальная	Может быть определена по факту произведенных расходов	Высокоспецифичный или уникальный ресурс	Полные гарантии	Связана с комплексом ТРУ, специфичным по составу, выполняемом впервые, не имеющим аналогов

Источник: разработано автором.

Сочетание характеристик выделенных видов закупок можно использовать для типизации контрактов в закупочной деятельности. Используя критерии цены, сроков и цели закупки в сочетании с оценкой риска ее реализации можно предложить алгоритм определения потребности в индивидуальном подходе к разработке государственного контракта (рисунок 2).

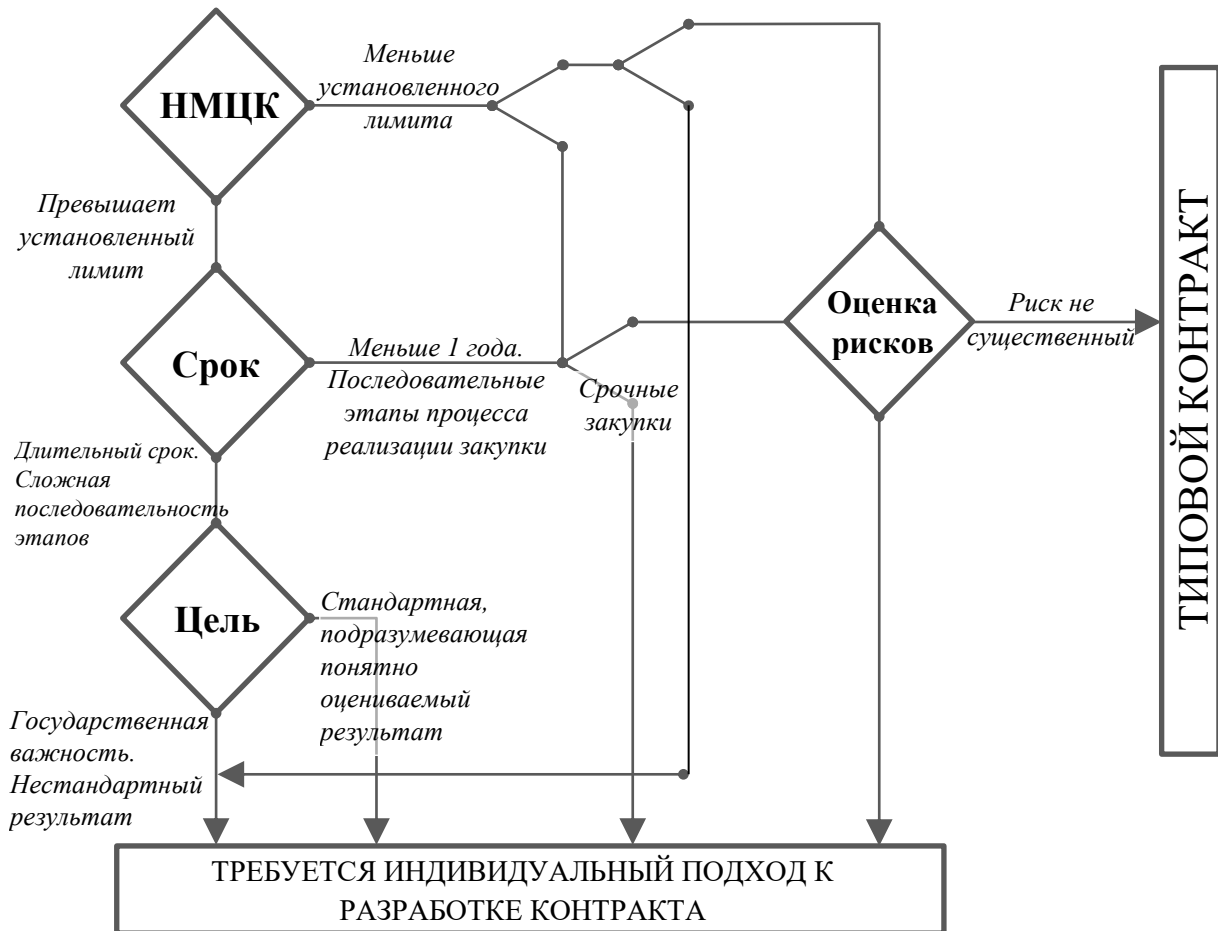


Рисунок 2 – Алгоритм определения потребности в индивидуальном подходе к разработке госконтракта

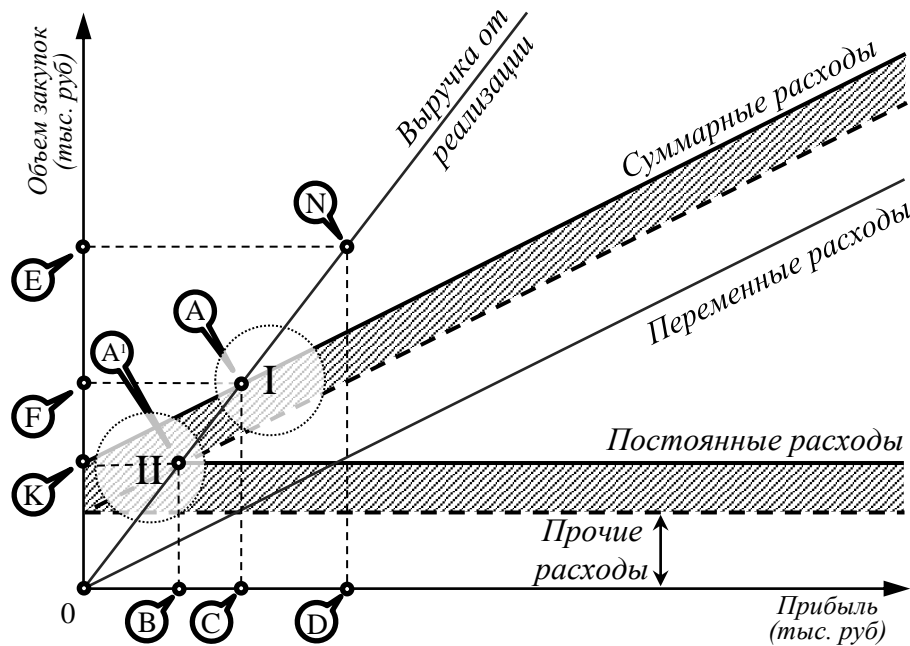
Источник: разработано автором.

**4. Предложен подход к определению исполнителя закупки, основанный на маргинальном анализе, принципиально отличающийся от существующих экономическим обоснованием начальной максимальной цены контракта (НМЦК) и предусматривающий возможность справедливого распределения рисков между заказчиком и исполнителем контракта в случае изменения его существенных условий.**

При установлении начальной максимальной цены контракта (НМЦК) классическая точка безубыточности будет являться предельной величиной НМЦК (рисунок 3, А и А1 соответственно). Запас финансовой прочности будет определять интервал изменения маржинального дохода при формировании НМЦК, представляющий собой разницу между фактическим объемом производства и объемом производства в точке безубыточности. Данная разница определяет величину прибыли производителя, запланированную конкретным исполнителем заказа (поставщиком). При этом со стороны заказчика – это возможность сократить НМЦК до справедливой величины и полного



возмещения производительных затрат потенциального производителя – исполнителя контракта (рисунок 3).




- где
- I – классический вариант маржинального анализа;
  - II – корректировка для маржинального анализа НМЦК;
  - A – точка безубыточности;
  - A1 – скорректированная точка безубыточности в маргинальном анализе структуры НМЦК;
  - B-C – диапазон снижения НМЦК (возможного сокращения затрат);
  - B-D – диапазон возможной корректировки НМЦК в ходе обсуждения сторон;
  - N – возможная фактическая величина НМЦК;
  - D – прибыль в точке заявленного объема закупки;
  - E – заявленный объем закупки в стоимостном выражении;
  - F – фактический объем производства в точке безубыточности при классическом маргинальном анализе;
  - K – минимальный объем закупки, при котором исполнитель контракта не имеет прибыли и не несет убытка;
  -  – зона снижения прочих расходов.

Рисунок 3 – Графическое представление основных понятий при маргинальном анализе НМЦК

Источник: разработано автором.

В диссертации представлены 2 варианта формирования затрат в процессе закупки: 1) при закупке у товаропроизводителя и у предприятия, оказывающего услуги (работы); 2) при покупке ТРУ у посредника, дающие представление о пределах изменения интервальных значений классических показателей себестоимости и прибыли при определении НМЦК.

**5. Даны рекомендации по расширению состава критериальных оценок** для закупок, осуществляемых посредством конкурса и запроса предложений, лежащего в основе механизма учета ESG-факторов в процессе контроля закупки заказчиком: выделено две группы ESG-критериев – для оценки товаров, работ и услуг и для оценки исполнителей.

В рамках действующего российского законодательства для заказчика важно не то, что собственно закупается, а каким образом производится закупка – процедурный аспект. При этом именно закупающие организации способны оказывать влияние на рынок через установление требований к закупаемым ТРУ. Преимущества в переходе к ответственным (устойчивым, зеленым) закупкам в национальном разрезе неоспоримы:

- вклад в охрану здоровья;
- экологическое благополучие окружающей среды;
- стимулирование разработки и внедрения новых продуктов и технологий;
- развитие взаимодействия с представителями общественности и населением территорий;
- укрепление репутации органов власти.

ESG-критериальные оценки могут быть применимы на двух этапах:

- 1) при описании параметров и составлении техзадания конкретной закупки;
- 2) при отборе поставщика/подрядчика/исполнителя.

Эти разные по составу наборы критериальных оценок представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Состав критериальных оценок при выборе ТРУ и исполнителя контракта

Критерии ESG-оценки для ТРУ	Критерии ESG-оценки для исполнителей
Требование к правильному хранению, упаковке, перемещению, монтажу, наладке, эксплуатации и утилизации товара	Наличие системы экологического менеджмента
Требование предпочтения использования перерабатываемых, биоразлагаемых, многоразовых или возобновляемых материалов при проектировании и производстве	Наличие внутреннего документа по корпоративной экологической политике, взаимодействию и отлаженной системе коммуникаций со стейкхолдерами
Требование преимущества для энергосберегающих и энергоэффективных технологий	Наличие нормативных документов /отчетности по обращению с твердыми отходами, переработанным отходам

Критерии ESG-оценки для ТРУ	Критерии ESG-оценки для исполнителей
Требование наличия экологической маркировки	Наличие корпоративной социальной отчетности
Требование преимущества для экологически чистых логистических и транспортных технологий	Наличие нормативных документов по обезвреживанию сточных вод
Требование учета интересов людей с ограниченными возможностями	Наличие в системе управления функций мониторинга, контроля, предотвращения/очистки выбросов в атмосферу
Требование закупки товара или основных элементов работ/услуг у поставщика	Наличие публичной отчетности о выборах парниковых газов
Требование химической и биологической безопасности ТРУ	Наличие системы управления здоровьем и безопасностью
	Наличие сертификации «справедливой торговли» (Fairtrade или аналогичной)
	Участие исполнителя в цепочках ответственных поставок (ответственные субподрядчики)
	Наличие регистрации исполнителя в Глобальном договоре ООН в течение срока действия контракта

Источник: составлено автором.

Включение экологических требований в условия закупки должно предусматривать дополнительные баллы при оценке заявок. Объявление о тендере должно содержать эту информацию. Симметрично она должна быть отражена и в условиях контракта.

В качестве сопутствующих направлений деятельности для продвижения ответственных закупок можно выделить:

- формирование стратегических целей, отдающих приоритет устойчивым закупкам;
- развитие ESG-компетенций заказчика и взаимодействий с заинтересованными сторонами в части их информирования о существующих ESG-критериях;
- развитие экологического законодательства и нормативных документов в смежных сферах деятельности.

**6. Сформирована организационно-функциональная модель процесса закупки,** построенная с учетом выделенных автором основных, частных и вспомогательных функций управления данным процессом, и содержащая механизмы контроля заказчика в процессе закупки: контроль содержания контракта, контроль структуры НМЦК исполнителя, контроль

критериальных оценок закупки; контроль баланса экономических интересов участников закупки, мониторинг изменения существенных условий контракта.

Таблица 5 – Распределение общих, частных и вспомогательных функций по этапам процесса закупки

Основные этапы процесса закупки	Общие и частные ФУНКЦИИ, отдельные операции процесса УПРАВЛЕНИЯ закупкой	Вспомогательные процессы
1. Составление плана закупок на определенный период	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Прогнозирование потребности в ТРУ;</li> <li>– Сбор информации о составе и объемах потребностей, оценка возможностей и способов их удовлетворения;</li> <li>– Обоснование потребности в отдельно взятых ТРУ;</li> <li>– Согласование плановых потребностей с контрольным органом;</li> <li>– Корректировка (приведение в соответствие) плана закупок с выделенным бюджетом (распределение по статьям бюджета);</li> <li>– Формирование лотов: определение параметров конкретной закупки;</li> <li>– Мониторинг рынка ТРУ;</li> <li>– Разработка/внесение изменений в регламенты закупочной деятельности (внутренние документы);</li> <li>– Утверждение плана закупок и его публикация в ЕИС</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Оценка возможности и выделение категорий в ТРУ;</li> <li>– <b>Классификация закупок по видам в соответствии с целевым критерием;</b></li> <li>– Выделение закупок, наиболее подверженных риску изменения существенных условий (внутренних и внешних) контракта;</li> <li>– Мониторинг производителей на предмет удовлетворения потребности с помощью инновационного ТРУ</li> </ul>
2. Инициация закупки	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Анализ опыта закупочной деятельности в предыдущем периоде;</li> <li>– Формирование техзаданий по каждому лоту;</li> <li>– Размещение Положения о закупках в ЕИС</li> <li>– Объявление (извещение) о закупке в ЕИС/на ЭТП;</li> <li>– Формирование критериев отбора (требований), в т.ч. НМЦК, для исполнителей и доведение их до всех заинтересованных сторон;</li> <li>– Разработка проекта договора с исполнителем</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Актуализация /поддержание справочной информации (включая список авторизованных поставщиков);</li> <li>– Поддержание работы автоматизированных систем и процессов, проведение онлайн процедур;</li> <li>– Обновление спецификации и цен на ТРУ</li> </ul>
3. Проведение процедуры торгов (выбор исполнителя, подрядчика,	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Запрос и сбор предложений потенциальных исполнителей (прием, оценка и ранжирование заявок);</li> <li>– Организация работы закупочной комиссии;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Юридическое сопровождение;</li> <li>– Поддержание работы автоматизированных систем и процессов;</li> </ul>

Основные этапы процесса закупки	Общие и частные ФУНКЦИИ, отдельные операции процесса УПРАВЛЕНИЯ закупкой	Вспомогательные процессы
поставщика)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Проведение переговоров с потенциальными исполнителями;</li> <li>– <b>Маржинальный анализ НМЦК потенциальных исполнителей;</b></li> <li>– Урегулирование возникающих споров (досудебное);</li> <li>– Определение победителя по конкретной закупке</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Организация эффективного взаимодействия участников закупки</b></li> </ul>
4. Заключение контракта	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Проведение переговоров с победителем торгов на предмет согласования договора;</li> <li>– Проверка обеспечительных мер;</li> <li>– <b>Проверка баланса экономических интересов участников;</b></li> <li>– Подписание договора</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Консультирование;</li> <li>– Поддержание работы автоматизированных систем и процессов;</li> <li>– Проверка представленных победителем сведений;</li> <li>– Указание соисполнителей, субподрядчиков</li> </ul>
5. Сопровождение (контроль) на стадии реализации закупки	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Мониторинг изменения существенных условий контракта;</b></li> <li>– Контроль сроков оплаты по этапам;</li> <li>– Проверка качества ТРУ;</li> <li>– Организация проведения экспертизы работ и услуг;</li> <li>– Контроль привлечения субподрядчиков;</li> <li>– Приемка выполненных ТРУ;</li> <li>– Оценка эффективности закупки;</li> <li>– Внутренний аудит;</li> <li>– Размещение отчетности в ЕИС;</li> <li>– Формирование архивного дела</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Бухгалтерские и налоговые проводки</li> <li>– Ведение претензионной работы: досудебное урегулирование споров; подготовка возражений на жалобы;</li> <li>– Формирование требований пеней и штрафов за невыполнение договорных условий;</li> <li>– Представление интересов заказчика в суде/контролирующем органе;</li> <li>– Расторжение контракта</li> </ul>
6. Приемка ТРУ	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Проверка качества и надлежащего исполнения в соответствии с условиями контракта;</li> <li>– Подписание накладных/актов выполненных работ;</li> <li>– <b>Выработка предложений по корректирующим действиям (+санкции)</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Расторжение контракта</li> </ul>

Источник: разработано автором.

Для каждого выделенного автором этапа процесса закупки в диссертации разработана организационно-управленческая схема. На рисунке 4 показана организационно-управленческая схема для этапа 1: «Составление плана закупок на определенный период».

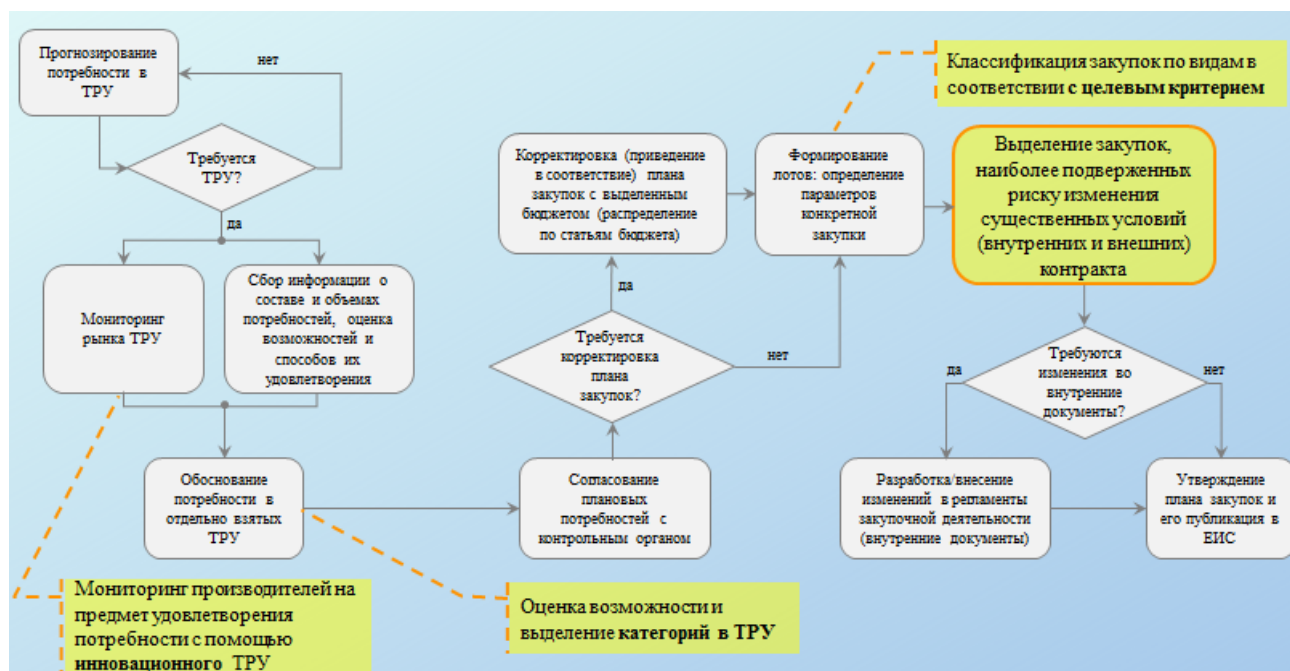


Рисунок 4 – Организационно-управленческая схема этапа планирования закупки

Источник: разработано автором.

### III. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное исследование можно считать достигшим своей цели: в его итоге автором разработано организационно-функциональное обеспечение процесса государственной закупки с точки зрения организации системы контроля со стороны заказчика. Достижение цели предполагало решение ряда поставленных в начале исследования задач, в каждой из которых также был получен определенный результат.

Изучение международного опыта организации закупочной деятельности в совокупности с достижениями российской практики позволило установить, что фокус внимания в системе государственных закупок Российской Федерации сосредоточен на процедурах и способах выбора поставщика (подрядчика, исполнителя), а дальнейший контроль за реализацией закупки, собственно и приводящий к ее результату, не имеет четких механизмов контроля и нормативной привязки к действиям исполнителя. Другой немаловажной проблемой, обнаруженной в ходе исследования, стало отсутствие действенных механизмов, стабилизирующих отношения заказчика и поставщика при изменении существенных условий контракта при том, что статистика расторжения контрактов в целом по стране демонстрирует сохранение достаточно высокой доли расторгнутых контрактов в диапазоне от 56 % до 70 % готовности (исполнения) на протяжении 3-5 лет до пандемии.

Погружение в данную проблематику выявило несовершенство

механизмов управления рисками смены внешних условий реализации закупки и в качестве ответа позволило предложить механизмы управления и контроля, направленные на поддержание баланса экономических интересов участников закупки и объективно основанные на результатах маржинального анализа структуры НМЦК для исполнителя. Такой подход, содержащий, по сути, новый, принципиально отличный от официально существующих способ определения поставщика, позволяет заказчику сделать рациональный выбор исполнителя с учетом снижения потенциальных рисков и делает возможным сокращение коррупционных проявлений в закупках.

Теоретически выверенная компоновка процесса закупки на стадии и этапы, привела к упорядочиванию и типизации закупок по критерию цели, ранее не применявшимся, но выступающим одним из важнейших именно при удовлетворении государственных социальных нужд, нужд, связанных с национальной безопасностью, и тому подобных.

Тщательная проработка контрольных мероприятий дала возможность встроить в процесс закупки критериальные оценки устойчивого развития, нацеливающие ведение деятельности в сфере государственных закупок на реализацию целей устойчивого развития (ЦУР), заложенных в национальных проектах и программных документах стратегического развития Российской Федерации.

Выделение этапа заключения контракта в отдельный этап фазы инициации закупки обозначило важность данного документа как элемента решения в процессе управления. Таким образом, в работе предложен механизм контроля, цель которого состоит в проверке соответствия всех условий контракта с учетом динамики внешней среды. Именно прогноз динамики фазы реализации закупки позволяет разработать договорные условия, отвечающие интересам, как заказчика, так и исполнителя, справедливо распределить риски и завершить контракт с запланированным результатом.

В результате синтеза полученных в ходе исследования результатов, была разработана организационно-функциональная модель процесса закупки, включающая ряд сформированных автором механизмов контроля, встраиваемых в ее этапы. По сути, они представляют собой реперные точки, в которых должны быть сосредоточены усилия заказчика в части отслеживания хода реализации закупки. Модель, представленная как совокупность алгоритмов действий заказчика на каждом из выделенных этапов, позволяет продемонстрировать тесную связь не только между этапами, но и между фазами закупки, что свидетельствует о неразрывном единстве закупочного процесса.

Полученные автором результаты предназначены для

специализированных служб и структурных подразделений организаций, осуществляющих закупки в рамках 44-ФЗ. Они могут быть также использованы компаниями, чьи закупки регулируются 223-ФЗ, так как большинство предложений автора носят универсальный характер. Организация систем контроля закупочной деятельности заказчика с учетом предлагаемых автором разработок, позволит существенно повысить ее результативность и решить проблему повышения эффективности сферы закупок, с одной стороны, и сокращения бюджетных расходов, с другой, в целом на федеральном уровне.

#### **IV. СПИСОК РАБОТ, ОПУБЛИКОВАННЫХ АВТОРОМ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ**

##### Рецензируемые издания

1. Геллер, А. Я. О формировании федеральной контрактной системы для государственных закупок / А. Я. Геллер – Текст: электронный // Экономическая политика. – 2011. – № 5. – С. 163-167. – URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=16922920> (дата обращения: 25.10.2022). – Режим доступа: Науч. электрон. б-ка elibrary.ru для зарегистр. пользователей. – 0,35 печ. л.

2. Геллер, А. Я. Проблематика развития электронного аукциона как инструмента закупок для государственных нужд / А. Я. Геллер – Текст : электронный // Креативная экономика. – 2011. – Т. 5. – № 8. – С. 19-27. – URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=16548804> (дата обращения: 25.10.2022). – Режим доступа: Науч. электрон. б-ка elibrary.ru для зарегистр. пользователей. – 0,43 печ. л.

3. Геллер, А. Я. Предпосылки и пути развития открытого аукциона в электронной форме как инструмента закупок для государственных нужд / А. Я. Геллер – Текст : электронный // Вестник Поволжской академии государственной службы (Вестник ПАГС). – 2011. – № 2(27). – С. 186-191. – URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=16556369> (дата обращения: 25.10.2022). – Режим доступа: Науч. электрон. б-ка elibrary.ru для зарегистр. пользователей. – 0,32 печ. л.

4. Геллер, А. Я. Теоретические основы организации контроля в процессе реализации закупки / А. Я. Геллер, О. Ю. Кириллова – Текст : непосредственный // Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. – 2022. – Т. 19. – № 4(124). – С. 155-164. – 0,56 печ. л. – 0,28 авт. печ. л.

5. Геллер, А. Я. Анализ причин расторжения контрактов в системе государственных и муниципальных закупок Российской Федерации / А. Я. Геллер – Текст : электронный // Вестник университета. – 2022. - № 5. –



С. 5-12. – URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=48735767> (дата обращения: 25.10.2022). – Режим доступа: Науч. электрон. б-ка elibrary.ru для зарегистрированных пользователей. – 0,5 печ. л.

6. Геллер, А. Я. Использование маржинального анализа НМЦК при выборе исполнителя закупки / А. Я. Геллер – Текст : электронный // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2022. – № 5. – С. 372-382. – URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=49246185> (дата обращения: 25.10.2022). – Режим доступа: Науч. электрон. б-ка elibrary.ru для зарегистрированных пользователей. – 0,63 печ. л.

7. Геллер, А. Я. Контракт как инструмент контроля процесса закупки / А. Я. Геллер – Текст : непосредственный // Российское конкурентное право и экономика. – 2022. – № 3(31). – С. 72-79. – 0,93 печ. л.

8. Геллер, А. Я. Формирование системы контроля заказчика на основе построения организационно-функциональной модели процесса закупки / А. Я. Геллер – Текст : непосредственный // Индустриальная экономика. – 2022. – № 5. – Т. 2. – С. 215-222. – 0,56 печ. л.

#### Монография

9. Геллер, А. Я. Организационно-правовые аспекты закупочной деятельности в РФ: монография / А. Я. Геллер и кол. авторов; под общ. ред. О. Ю. Кирилловой. – Текст : непосредственный. – Москва : РУСАЙНС, 2022. – 202 с. - ISBN 978-5-466-01829-5. – С. 5-6, 7-39, 49-73, 185-200. – 10 печ. л. – 5,38 авт. печ. л.

#### Другие издания

10. Геллер, А. Я. Закупки для государственных нужд: как сделать систему прозрачной? / А. Я. Геллер – Текст : электронный // Интернет-журнал Российское предпринимательство. – 2011. – № 7-2. – С. 9-14. – URL: <https://creativeconomy.ru/lib/6985> (дата обращения: 25.10.2022). – 0,31 авт. печ. л.

11. Геллер, А. Я. Контракты жизненного цикла / А. Я. Геллер, В. И. Назарет, М. А. Шелоумов – Текст : электронный // Интернет-журнал Госзаказ: управление, размещение, обеспечение. – 2022. – № 67. – С. 61-66. – URL: <https://igz.hse.ru/nomer67> (дата обращения: 25.10.2022). – 0,38 печ. л. – 0,12 авт. печ. л.

12. Геллер, А. Я. Новые правила закупок малого объема / А. Я. Геллер, М. А. Шелоумов – Текст : непосредственный // Госзаказ: управление, размещение, обеспечение. – 2021. – № 65. – С. 16-20. – 0,63 печ. л. – 0,32 авт. печ. л.

13. Геллер, А. Я. Электронные площадки должны осознать свою роль инструмента по формированию рынка / А. Я. Геллер – Текст : электронный // Всероссийский экономический форум: сб. ст. IV Всероссийской науч.-практ.

конф., Петрозаводск, 30 сент. 2021 г. – Петрозаводск: Международный центр научного партнерства «Новая Наука», 2021. – С. 63-66. – URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=46638355> (дата обращения: 25.10.2022). – Режим доступа: Науч. электрон. б-ка elibrary.ru для зарегистр. пользователей. – 0,22 авт. печ. л.

14. Геллер, А. Я. Особенность закупок у субъектов малого и среднего предпринимательства с января 2022 года / А. Я. Геллер, В. И. Назарет, М. А. Шелоумов – Текст : электронный // Интернет-журнал Госзаказ: управление, размещение, обеспечение. – 2021. – № 66. – С. 7-10. – URL: <https://igz.hse.ru/nomer66> (дата обращения: 25.10.2022). – 0,50 печ. л. – 0,17 авт. печ. л.

15. Геллер, А. Я. Изменение в законе № 44-ФЗ в части контракта: приемка, расторжение / М. А. Шелоумов, А. Я. Геллер – Текст : непосредственный // Госзаказ: управление, размещение, обеспечение. – 2021. – № 66. – С. 33-41. – 1,13 печ. л. – 0,57 авт. печ. л.

16. Геллер, А.Я. Критериальная оценка устойчивого развития как элемент контроля заказчика в процессе закупки / А. Я. Геллер – Текст : непосредственный // Глобальная неопределенность. Развитие или деградация мировой экономики? : сб. ст. XI Междунар. науч.-практич. конф. «Абалкинские чтения 2022». 17–18 мая 2022 г. : в 2 т. / под ред. С. Д. Валентя. – Москва : ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г. В. Плеханова», 2022. – Т. 2. – С. 93-97. – 0,29 авт. печ. л.