

П. В. Антипина

**УПРАВЛЕНИЕ ЗАКУПКАМИ**

Учебное пособие

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Байкальский государственный университет

П. В. Антипина

## **УПРАВЛЕНИЕ ЗАКУПКАМИ**

Учебное пособие

*Текстовое электронное издание*

Иркутск  
Издательский дом БГУ  
2023

© Антипина П. В., 2023  
© ФГБОУ ВО «БГУ», 2023

УДК 658.7  
ББК 65.291.59

Издается по решению редакционно-издательского совета  
Байкальского государственного университета

Рецензенты д-р экон. наук, доц. Н. Б. Грошева (ИГУ)  
канд. экон. наук, доц. М. Б. Малецкая (БГУ)

**Антипина, П. В.**

Управление закупками : учеб. пособие / П. В. Антипина. — Иркутск :  
Изд. дом БГУ, 2023. — 135 с. — URL: <http://lib-catalog.bgu.ru>. — Текст:  
электрон.

В учебном пособии в определенной последовательности рассматриваются основные положения управления закупками в коммерческой деятельности, оперативные и стратегические вопросы закупочной деятельности, особенности осуществления государственных и муниципальных закупок. Особое внимание уделяется методическим аспектам применения аналитического инструментария, формирующего базу для принятия управленческих решений в сфере закупок.

Учебное пособие предназначено для обучающихся по направлениям подготовки бакалавриата «Торговое дело», «Менеджмент».

---

*Учебное электронное издание*

Минимальные системные требования:

веб-браузеры: Microsoft Edge версии 79, Google Chrome версии 51,  
Mozilla Firefox версии 52, Safari версии 11 (или более новые);  
средства просмотра файлов Portable Documents Format: Adobe Acrobat версии  
7.0, Adobe Reader версии 7.0, Sumatra PDF версии 1.1 (или более новые),  
Foxit Reader всех версий, PDF24 Creator всех версий.

Доступ к сети Интернет.

Минимальные требования к конфигурации и операционной системе компьютера определяются требованиями перечисленных выше программных продуктов

Издается в авторской редакции

Подписано к использованию 20.07.2023

Объем 3 Мб

Байкальский государственный университет

664003, г. Иркутск, ул. Ленина, 11

<http://bgu.ru>

© Антипина П. В., 2023

© ФГБОУ ВО «БГУ», 2023

## Оглавление

<b>Предисловие</b> .....	5
<b>1. Понятия и терминология закупок и снабжения</b> .....	6
1.1. Основные понятия и терминология закупок и снабжения .....	6
1.2. Цели, задачи и функции закупочной деятельности.....	7
1.3. Предметы закупочной деятельности и группы закупаемых ресурсов .....	9
1.4. Функциональный цикл закупок и его характерные особенности.....	10
<b>2. Операционное управление закупочной деятельностью</b> .....	13
2.1. Определение потребности в закупаемых ресурсах .....	13
2.2. Решение проблемы «сделать или купить».....	19
<b>3. Управление запасами</b> .....	23
3.1. Запасы в закупочной деятельности .....	23
3.2. Модель оптимального (экономического) размера заказа .....	25
3.3. Инвентаризация запасов .....	30
3.4. Оценка и анализ запасов.....	32
<b>4. Управление поставщиками</b> .....	40
4.1. Стратегический подход к выбору источников удовлетворения потребностей.....	40
4.2. Методы выбора поставщика и показатели оценки качества функционирования поставщиков .....	42
4.3. Стратегическое управление взаимоотношениями с поставщиками .....	49
4.4. Основные стратегии закупок и их характерные особенности.....	50
4.5. Определение потенциальной зоны спроса (сбыта).....	53
<b>5. Переговоры и договорная работа в закупочной деятельности</b> .....	67
5.1. Общие принципы ведения переговоров.....	67
5.2. Основные виды и способы переговоров .....	68
5.3. Основные виды коммерческих договоров .....	75
5.4. Порядок заключения договоров .....	78
<b>6. Развитие регулирования системы государственных закупок в России</b> .	82
6.1. Торги в царской России .....	82
6.2. Советский период развития торгов .....	84
6.3. Закупки в современной россии .....	85
<b>7. Основы контрактной системы</b> .....	87
7.1. Терминология контрактной системы .....	87
7.2. Основные положения федерального закона.....	88
7.3. Принципы контрактной системы.....	89
<b>8. Информационное обеспечение контрактной системы в сфере закупок</b> ..	91
8.1. Единая информационная система и информационные системы в сфере закупок.....	91
8.2. Реестр контрактов, заключенных заказчиками .....	92
8.3. Реестр недобросовестных поставщиков .....	95
<b>9. Субъекты контрактной системы</b> .....	98
9.1. Заказчики.....	98
9.2. Участники государственных закупок .....	99
9.3. Уполномоченный орган, уполномоченное учреждение .....	104

9.4. Контрактная служба, контрактный управляющий .....	105
9.5. Комиссия по осуществлению закупок .....	106
9.6. Специализированная организация.....	108
9.7. Операторы электронной площадки .....	109
9.8. Эксперт, экспертная организация.....	109
9.9. Органы исполнительной власти .....	110
<b>10. Планирование закупок.....</b>	<b>111</b>
10.1. План-график.....	111
10.2. Обоснование закупок .....	112
10.3. Нормирование в сфере закупок .....	113
10.4. Общественное обсуждение закупок.....	114
<b>11. Начальная (максимальная) цена контракта.....</b>	<b>116</b>
11.1. НМЦК, цена контракта с единственным поставщиком .....	116
11.2. Методы обоснования НМЦК .....	116
11.3. Метод сопоставимых рыночных цен (анализа рынка).....	117
11.4. Обоснование НМЦК тарифным методом .....	120
11.5. Обоснование НМЦК проектно-сметным методом .....	121
11.6. Обоснование НМЦК нормативным методом.....	123
11.7. Обоснование НМЦК затратным методом.....	123
<b>12. Способы осуществления закупок.....</b>	<b>125</b>
12.1. Общие положения .....	125
12.2. Конкуренционные способы .....	128
12.2.1. Конкурс .....	128
12.2.2. Аукцион .....	129
12.2.3. Запрос котировок.....	129
12.3. Закрытые конкурентные способы .....	130
12.3.1. Закрытый конкурс .....	130
12.3.2. Закрытый аукцион .....	131
12.4. Закупка у единственного поставщика.....	131
<b>Список рекомендуемой литературы.....</b>	<b>134</b>

## ПРЕДИСЛОВИЕ

Деятельность любого предприятия как государственного, так и частного сектора зависит от наличия сырья, материалов, товаров и услуг, которыми его обеспечивают другие организации. Закупочная деятельность направлена на то, чтобы организация получала необходимое по качеству и количеству сырье, материалы, товары и услуги в нужное время, в нужном месте, от надежного поставщика, своевременно отвечающего по своим обязательствам, с хорошим обслуживанием (как до осуществления сделки, так и после нее) и по выгодной цене.

Целью изучения дисциплины «Управление закупками» является приобретение студентами и слушателями знаний в области теории и практики управления закупочной деятельностью, а также приобретение навыков использования на практике различных подходов к управлению закупочной деятельностью на предприятиях, осуществляющих экономическую деятельность в различных областях (в соответствии с ОКВЭД).

Учебное пособие предназначено для студентов, обучающихся по направлениям подготовки 38.03.02 «Менеджмент», 38.03.01 «Торговое дело» очной, очно-заочной, заочной и дистанционной форм обучения. Кроме того, пособие может быть рекомендовано к использованию в рамках программ дополнительного образования. Также может быть полезным для широкого круга читателей, изучающих курс «Управление закупками» самостоятельно или в высших учебных заведениях на экономических направлениях (специальностях).

Применение пособия в учебном процессе поможет активизировать познавательную деятельность студентов, выработать у них способность самостоятельно принимать управленческие решения, решать задачи анализа и логистической оптимизации закупочной деятельности предприятия любой сферы деятельности.

Предлагаемое пособие предназначено для изучения теоретического материала, проведения практических и семинарских занятий в аудитории, а также выполнения индивидуальных практических заданий по темам дисциплины «Управление закупками».

# 1. ПОНЯТИЯ И ТЕРМИНОЛОГИЯ ЗАКУПОК И СНАБЖЕНИЯ

## 1.1. Основные понятия и терминология закупок и снабжения

В настоящее время коммерческая деятельность рассматривается как система оперативно-организационных мероприятий, которые направлены на совершение сделок купли-продажи для того, чтобы удовлетворить спрос населения и получить прибыль предприятию.

*Эффективная реализация предпринимательской деятельности невозможна без осуществления закупок, которые оказывают влияние на основные конкурентные характеристики предприятия, отражающие:*

- выполнение обязательств по срокам поставки продукции (комплектующих производства) перед потребителями (производством);
- обеспечение удовлетворительного нормативного, с точки зрения потребителя (производства), времени поставки продукции (комплектующих производства);
- себестоимость выпускаемой продукции;
- качество выпускаемой продукции<sup>1</sup>.

В современной научной литературе при описании деятельности по обеспечению предприятия материальными и иными ресурсами применяются разные термины: «закупка», «снабжение», «управление снабжением», «поставка», «снабженческий менеджмент». Единого мнения по определению каждого из этих понятий не существует. Вместе с тем между данными категориями можно провести и определенные смысловые различия, которые помогут уяснить разницу между традиционными понятиями о закупочной деятельности и о ее организации с учетом современных реалий.

В некоторых источниках слово «закупка» (purchasing) означает разовую сделку, нацеленную на приобретение необходимого в данный момент сырья и материалов, и описывает непосредственно процесс покупки: 1) осознание ее необходимости; 2) поиск и выбор поставщика; 3) переговоры по цене; 4) определение условий, связанных с поставкой товара.

«Снабжение» (supply), как считают большинство специалистов, – термин более емкий, чем «закупка» или «управление закупками», и включает в себя закупку, складирование, транспортировку, оприходование товара, внутреннюю проверку, распределение приобретенной продукции между структурными подразделениями предприятия и сохранность товара. Таким образом, снабжение – это обеспечение организации требуемыми продуктами или услугами, включающее в себя все взаимосвязанные виды деятельности по управлению закупками и поставщиками, необходимые организации для выполнения корпоративной стратегии с оптимальными затратами ресурсов<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Евтодиева Т. Е. Стратегические постулаты закупочной логистики // А-фактор: научные исследования и разработки (гуманитарные науки). 2017. № 1. С. 6.

<sup>2</sup> Сергеев В. И., Эльяшевич И. П. Логистика снабжения : учеб. для вузов / под общ. ред. В. И. Сергеева. 4-е изд., перераб. и доп. М. : Юрайт, 2022. 440 с.

Понятие «управление снабжением» (supply management), или управление цепью снабжения (supply chain management), часто употребляется в отношении деятельности по развитию сотрудничества с лучшими поставщиками, тесно связанными со своими заказчиками, и по созданию прочных партнерских союзов.

Обобщая перечисленные выше определения, можно сделать вывод, что *закупочная деятельность* – это комплекс операций, включающий в себя непосредственно закупку, доставку, приемку, хранение, подготовку и передачу материальных ресурсов с целью удовлетворения определенных потребностей в требуемых материальных ресурсах и готовой продукции с максимально возможной экономической эффективностью с надлежащим качеством, соответствующим количеством и в кратчайшие сроки.

## 1.2. Цели, задачи и функции закупочной деятельности

*Целью закупочной деятельности* является надежное и качественное обеспечение подразделений компании предметами закупок, а также услугами квалифицированного поставщика, которые имеют надлежащее качество и соответствующее количество для выполнения запланированной производственно-финансовой деятельности с максимально возможной экономической эффективностью и в кратчайшие сроки.

*Достижению данной цели способствуют следующие условия:*

- выдерживание обоснованных сроков закупки необходимых материалов;
- обеспечение точного соответствия между количеством поставок и потребностями в них подразделений компании;
- соблюдение требований производства или торговли в соответствии с установленными стандартами качества закупаемых материальных ресурсов и товаров;
- оптимизация затрат на закупки в составе себестоимости продукции;
- осуществление эффективного управления поставщиками.

В укрупненном виде *основные задачи закупочной деятельности* можно представить следующим образом:

1. Выдерживание обоснованных сроков закупки сырья, материалов и комплектующих изделий и товаров. Материальные ресурсы и товары, которые закупаются ранее необходимого срока, ложатся дополнительной нагрузкой на оборотные средства организации, а закупки позже необходимого срока могут сорвать производственную программу (программу продаж), или привести к ее изменению.

2. Обеспечение точного соответствия между количеством поставок и потребностями в них. Избыток или недостаточное количество поставляемых товарно-материальных ресурсов также негативно влияет на баланс оборотных средств и устойчивость выпуска продукции или реализации товаров и, кроме того, может вызвать дополнительные расходы при восстановлении балансового оптимума.

3. Соблюдение требований производства по качеству сырья, материалов и комплектующих изделий или товаров.



Для решения вышеперечисленных задач необходимо качественное выполнение функций, характерных для закупок. В современных условиях важнейшие функции закупок можно объединить в семь блоков.

1. *Блок функций планирования*: анализ процессов материально-технического обеспечения в текущем и отчетном периодах; прогнозирование потребления материальных ресурсов; расчет потребности предприятия в материальных ресурсах; определение в плановом периоде объемов закупки материальных ресурсов и потребности в денежных средствах.

2. *Исследовательский блок функций*: анализ номенклатуры материальных ресурсов, потребляемых предприятием; рассмотрение номенклатуры материальных ресурсов, предлагаемых на рынке; исследование эффективности использования материальных ресурсов; изучение опыта применения материальных ресурсов другими предприятиями; анализ объемов потребления материальных ресурсов, выявление его тенденций и причин; изучение поставщиков, их условий продажи; исследование ценовой политики поставщиков, системы цен и скидок; оценка товаропроводящей сети поставщиков, выбор предпочтительной.

3. *Блок функций, связанных с выбором поставщиков*: определение критериев выбора поставщиков; формирование рейтинга поставщиков; оценка эффективности деятельности поставщиков.

4. *Оперативный блок функций*: разработка планов завоза материалов от различных поставщиков; определение потребности в транспортных средствах, подача заявок на транспорт; контроль отгрузки поставщиками; организация завоза материальных ресурсов; контроль за доставкой грузов; решение вопросов с финансовой службой об оплате счетов; оперативный учет поступивших материальных ресурсов; контроль за выполнением обязательств поставщиками; выявление фактической обеспеченности ресурсами и регулирование запасов материальных ресурсов.

5. *Организация хранения материальных ресурсов*: подготовка к приемке грузов и организация работ по их разгрузке; входной контроль по целостности упаковки грузов, по их количеству и качеству; размещение материальных ресурсов по местам их хранения; обеспечение сохранности материальных ресурсов; подготовка материальных ресурсов к передаче на производство; комплектация заказов производства; организация отпуска материальных ресурсов производству.

6. *Доведение материальных ресурсов до внутренних подразделений предприятия*: планирование потребностей внутренних подразделений; разработка лимитов на отпуск материальных ресурсов; оформление документов на отпуск материалов; организация централизованной доставки материалов на рабочие места; организация отпуска материальных ресурсов внутренним подразделениям; контроль состояния запасов на рабочих местах и в кладовых цехов.

7. *Экономический блок функций*: планирование показателей, отражающих объем и качество функционирования подразделения, занимающегося закупками; планирование потребности в трудовых и материальных ресурсах для закупочного подразделения; разработка системы оплаты и материального стимулирования труда закупочного подразделения; планирование и минимизация издержек

функционирования закупочного подразделения; согласование показателей закупок с плановой и финансовой службами предприятия; экономический анализ и определение эффективности работы закупочного подразделения.

Все вышеперечисленные функции отдела закупок реализуются в его тесной взаимосвязи с другими подразделениями предприятия – с маркетингом, производством, бухгалтерией, с финансовым управлением, юридическими службами и др.

### 1.3. Предметы закупочной деятельности и группы закупаемых ресурсов

Обязательным условием эффективной коммерческой деятельности является гарантированное обеспечение предприятия материальными ресурсами требуемого ассортимента и качества. *Закупаемые внешние ресурсы* укрупненно можно представить четырьмя группами (табл. 1.1).

Таблица 1.1

Группы закупаемых ресурсов

Группа	Наименование	Ресурсы, входящие в группу
1	Основные фонды производственного и непроизводственного назначения	Технологическое оборудование, станки, подвижной состав транспорта, компьютеры и прочие фонды, на которые начисляется амортизация, специальные услуги (например, услуги по капитальному ремонту и реконструкции)
2	Материальные ресурсы производственного назначения	Сырье, основные и вспомогательные материалы, полуфабрикаты, сборочные единицы, комплектующие для сборки готовой продукции, инструменты, топливо и энергия на производственные нужды, промышленная тара, услуги контрагентов производственного характера
3	Материальные ресурсы непроизводственного назначения	Офисные принадлежности, мебель, продукты типа MRO (Maintenance, Repairs and Operations – операционные ресурсы), оргтехника (компьютеры, принтеры, телефоны, расходные материалы для принтера, бумага и др.), программное обеспечение, услуги непроизводственного характера
4	Готовая продукция для перепродажи	Товары народного потребления, товары промышленного назначения

Закупки ресурсов первой группы не носят оперативного характера, каждая позиция из них требует обычно детальной предварительной проработки, инвестиционного обоснования, для каждой обычно составляется отдельный контракт. При приобретении этих объектов отдел снабжения компании играет вспомогательную роль.

Вторая группа является основной заботой отдела снабжения промышленной компании. Определение размеров и сроков выполнения заказов на закупку этих номенклатурных позиций должно быть тесно увязано с планом производства, который, в свою очередь, формируется на основе плана продаж продукции, т. е. заказы на их закупку передаются из плановой информационной системы.

Затраты на их закупку составляют большую долю себестоимости продукции, и, как правило, оборотный капитал для этих целей пополняется за счет кредитов банков. Поэтому данным номенклатурным позициям посвящена большая часть рабочего времени сотрудников отдела снабжения, ибо эти изделия являются основной зоной их ответственности. Планирование потребности в данных ресурсах обычно осуществляется с применением программного модуля MRP (Material Requirement Planning — планирование потребности в материалах). Данные номенклатурные позиции могут закупаться как в рамках долгосрочных договоров, так и по разовым заказам.

Ресурсы третьей группы, не связанные непосредственно с производством, необходимы компании для осуществления повседневной деятельности. В основном эти номенклатурные позиции легко доступны по первому запросу (бумага, канцелярские принадлежности, недорогой типовой крепеж и т. п.). С позиции отдела снабжения логика работы с такими номенклатурными позициями обычно сводится к тому, чтобы найти надежного поставщика, устраивающего по качеству и цене продукции, наладить с ним надежный канал поставок, после чего снабжение становится рутинной функцией: размещение следующего заказа на закупку и этого поставщика производится почти автоматически, часто на основе заключенных долгосрочных контрактов и иногда даже без документального уведомления поставщика (например, заказ по телефону). Периодически (обычно на ежегодной основе) проводится оценка деятельности поставщика, при необходимости его меняют.

Четвертая группа – готовая продукция для перепродажи – закупается торговыми и другими компаниями. Основными задачами служб снабжения при этом является размещение заказов, определение графика доставки и размера закупаемых партий товаров для оптимизации уровней товарных запасов в соответствии с планом продаж. В этой группе продукции важную роль играют товары широкого потребления (FMCG — Fast Moving Consumer Goods), так как в настоящее время именно для них разработаны многие стандартные логистические технологии транспортировки, складирования и грузопереработки.

#### **1.4. Функциональный цикл закупок и его характерные особенности**

Регулярное поступление потока материальных ресурсов на предприятие требует выполнения определенных операций, действий, необходимых для полного завершения процесса снабжения, формирующих функциональный цикл закупок.

*Функциональный цикл закупок* – интегрированная по времени совокупность закупочных операций, позволяющих в логической последовательности осуществлять процесс обеспечения предприятия необходимыми материальными ресурсами (рис. 1.1).

Любая закупка начинается с *определения потребности в материальных ресурсах организации*. На данном этапе решаются вопросы о том, что именно, сколько и когда необходимо закупить. Потребность в материальных ресурсах

может быть определена необходимостью как приобретения новых, ранее не используемых ресурсов, так и пополнения запасов закупувшихся ранее товаров.

От *правильного выбора поставщика* зависят в конечном итоге не только цена, но и стабильность поставок, обеспечение гарантий поставки в соответствии с заказом, сервисное обслуживание, продвижение товара и многое другое. Выбор поставщика должен быть регламентирован и зафиксирован в Положении о закупках. В этом документе или в должностной инструкции определяются полномочия менеджеров при осуществлении закупок.



Рис. 1.1. Функциональный цикл закупок

После определения потребности и выбора поставщика необходимо *определить номенклатуру и количество закупаемых материальных ресурсов*. Это очень важная часть работы специалиста по закупкам, так как от правильности определения количества товара зависят обеспеченность предприятия материальными ресурсами и эффективность использования оборотных средств. На основании информации о требуемых объемных и номенклатурных параметрах оформляется *заказ на поставку*.

Следующей операцией является *получение подтверждения от поставщика о приеме им заказа*. Задача менеджера по закупкам на этом этапе – сверить подтвержденное и заказанное количество и номенклатуру товаров. На основании подтверждения выставляется счет-фактура, являющийся официальным документом, в соответствии с которым будет производиться оплата заказа, затем будут формироваться все документы по приему товара и вноситься данные в информационную систему.

После того как заказ на закупку отправлен поставщику, покупатель может *контролировать ход выполнения заказа и (или) ускорять его выполнение*. Функция контроля выполнения заказа – стандартная функция, контролирующая способность поставщика выполнять свои обязательства по срокам доставки. На данной стадии производятся следующие операции:

а) отслеживание местонахождения груза (материальных ресурсов) в процессе доставки;

б) регистрация отступления от контрольных дат по условиям поставки согласно договору.

Контроль выполнения заказа часто осуществляется по телефону для получения немедленной информации, но ряд организаций используют простую форму, часто составленную на компьютере, для запроса информации по срокам отгрузки товаров или проценту выполнения заказа по состоянию на конкретную дату.

Если поставщик не способен выполнить условий соглашения, в качестве рычага давления может применяться угроза аннулирования заказа или прекращения деловых отношений в будущем.

Важное значение имеют *получение и приемка продукции*, документальное оформление поставки, проверка качества и количества товара. Основными целями функции получения и контроля сырья являются: гарантия получения заказа; проверка качества; подтверждение получения заказанного количества сырья; отправка товара в его следующее место назначения – на склад, в отдел контроля или отдел использования; оформление документации на получение и регистрацию сырья.

*Получение счетов на оплату заказанных товаров* – заключительный этап выполнения контракта. Исключением является ситуация, когда поставщик требует предварительной оплаты за поставляемую продукцию. Все счета необходимо проверить, и, если в документах нет противоречий, бухгалтерия их оплачивает. При оплате счетов используется, как правило, безналичный расчет, но могут производиться также наличные платежи, если иное не установлено законом. Допускаются расчеты платежными поручениями, по аккредитиву, чеками, по инкассо и другие формы, предусмотренные законом и установленными в соответствии с ним банковскими правилами, а также применяемыми в банковской практике обычаями делового оборота.

## 2. ОПЕРАЦИОННОЕ УПРАВЛЕНИЕ ЗАКУПОЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ

### 2.1. Определение потребности в закупаемых ресурсах

Операционная деятельность по управлению закупками начинается с определения тех транзакций, которые должны быть установлены между отделом закупок и конкретными потребителями предметов снабжения (подразделениями) фирмы.

Под *потребностью в материальных ресурсах* понимается их количество, необходимое к определенному сроку на установленный период для обеспечения выполнения заданной программы производства или имеющихся заказов.

*Потребность в материальных ресурсах определяется в двух единицах измерения:*

- 1) в натуральных единицах измерения, что позволяет определить необходимое количество складских площадей для хранения материальных ресурсов;
- 2) в денежной (стоимостной) оценке для выявления потребности в оборотных средствах и для увязки с финансовым планом.

Таким образом, в процессе определения потребности в материальных ресурсах необходимо:

- идентифицировать внутрифирменных потребителей материальных ресурсов (в некоторых случаях, например, при изменении ассортимента выпускаемой готовой продукции, может быть пересмотрен состав внутрифирменных потребителей и (или) номенклатура предметов снабжения);
- выполнить расчет потребности в материальных ресурсах;
- установить требования к весу, размеру и другим параметрам поставок, а также к их сервису;
- разработать планы-графики и спецификации на каждую позицию номенклатуры и (или) номенклатурные группы;
- решить задачу «сделать или купить» (make or buy problem) для потребляемых организацией материальных ресурсов.

Этап идентификации потребности включает в себя сбор и обработку заявок подразделений компании на предметы снабжения и услуги, а также планирование потребности в предметах снабжения.

*Потребности каждого предприятия можно разделить на две большие группы:*

- 1) в зависимости от объема заказа (общая, валовая, или брутто-потребность, чистая, или нетто-потребность);
- 2) в зависимости от очередности выполнения заказа (первичную, вторичную и третичную потребности).

*Общая потребность* включает в себя валовую потребность на производственную программу и зарезервированный объем сырья, материалов и комплектующих для специального использования.

*Валовая, или брутто-потребность*, – это потребность на производственную программу без учета имеющихся производственных запасов и готовой продукции.

*Чистая, или нетто-потребность*, – это потребность в сырье, материалах, комплектующих на производственную программу с учетом имеющихся заделов на рабочих местах и запасов готовой продукции.

*Первичная потребность* определяется как потребность в изделиях, договоры на производство и поставку которых уже заключены, т. е. выпуск которых имеет приоритет. *Вторичная потребность* – потребность в изделиях, подлежащих изготовлению в рамках производственной программы, договоры на поставку которых еще не заключены. *Третичная потребность* – потребность на производственную программу во вспомогательных материалах производственного назначения.

Основными методами определения потребности являются:

- стохастический метод;
- эвристический метод;
- детерминированный метод.

*Стохастический метод*, основанный на прогнозировании, используется, когда базой для расчета являются математико-статистические методы, дающие ожидаемую потребность в материальных ресурсах. С помощью стохастического метода определение потребности основывается на объемах потребностей в прошлых периодах. Это приводит к неизбежным погрешностям, поэтому прогнозные расчеты должны использоваться как базис при выявлении потребности в материальных ресурсах и дополняться эмпирическими оценками, обусловленными наблюдениями за состоянием рынков сбыта и закупок, а также знаниями и опытом специалистов. Основными разновидностями данного метода являются метод экспоненциального сглаживания, метод простой средней, аппроксимация средних значений, регрессионный анализ.

С помощью *эвристического метода* потребность в материальных ресурсах определяется на основе опыта работников, когда никакие другие методы не могут быть использованы из-за отсутствия необходимой информации либо при значительных ограничениях во времени. Эвристические методы обычно противопоставляют формальным методам решения задачи, опирающимся на точные математические модели.

Все указанные методы определения потребности в материальных ресурсах на предприятии имеют свои достоинства и недостатки с точки зрения точности, затрат времени, стоимости услуг или выявления потребности в материальных ресурсах.

Выбор того или иного метода зависит от особенностей материальных ресурсов, от условий их потребления, профиля предприятия, возможностей заказчика, типа материальных ресурсов, наличия и вида складов, системы контроля над состоянием запасов, наличия соответствующих данных для проведения необходимых расчетов и т. п.

*Детерминированный метод* применяется для расчета потребности в материалах и комплектующих для удовлетворения нужд производства, когда определены объемы продаж изделий. Основывается детерминированный метод на использовании вполне определенных исходных данных и служит для определения вторичной и третичной потребностей при известной первичной. Необходимая информация: первичная потребность, включающая в себя данные об объемах и сроках изготовления; сведения о структуре изделия в форме спецификации или указаний о применяемости тех или иных деталей; нормы расходов по материалам и видам продукции, их располагаемое наличие.

В детерминированном методе важно установить время потребления материальных ресурсов. Здесь может быть полезен цикловой график, который заполняется справа налево. Цикл определяется по наиболее длительной операции. На основании циклового графика можно определить, сколько деталей запустить и когда. Чтобы выполнить заказ в срок, материалы должны иметься в наличии в наиболее ранний срок, чтобы цикл их поступления и первичной обработки не увеличивал цикла изготовления изделия. Детали должны быть своевременно готовы, чтобы оставалось время для сборки. Покупные изделия должны быть заказаны с учетом ожидаемого времени поставки.

Существует два подхода к детерминированному расчету потребности: *аналитический и синтетический*. При аналитическом подходе расчет потребности идет от готового продукта (его спецификации) по ступеням иерархии сверху вниз, тогда как при синтетическом подходе расчет основан на деталях и их применяемости на отдельных ступенях иерархии (снизу вверх). На практике наиболее применим аналитический метод.

*Основные разновидности детерминированного метода:*

1) метод прямого счета, при котором потребность в материале определяется умножением нормы расхода материала на плановый объем производства продукции;

2) метод динамических коэффициентов (статистический метод), который основывается на использовании данных о фактическом расходе материальных ресурсов в прошлом периоде с учетом изменений плана (структуры и объемов) производства продукции предприятием, а также норм расхода ресурсов, обусловленных использованием новой техники и технологии, совершенствованием организации производства;

3) подетальный метод, базирующийся на использовании подетальных расчетных норм расхода материальных ресурсов на производство продукции;

4) метод аналогии, предусматривающий использование с определенной поправкой известных норм расхода материальных ресурсов на производство аналогичной продукции в условиях отсутствия расчетных норм для искомого вида материальных ресурсов;

5) метод расчета по типовым представителям, предлагающий использование норм расхода на изготовление типичного представителя производимой продукции. Этот метод применяется в условиях широкой номенклатуры планируемой к производству однотипной продукции.



### **Пример определения потребности в закупаемых ресурсах детерминированным способом**

Изготовление изделия А является сложным производственным процессом. Для процесса заданы ограничения:

- каждая деталь изделия изготавливается на собственном оборудовании;
- максимальная партия обработки деталей – 100 шт.;
- длительность простых процессов изготовления деталей не зависит от размера партии;
- размер партии, изготавливаемой за одну операцию сборки, не ограничивается.

Требуется:

1) выполнить календарно-плановые расчеты по изделию. Результаты свести в таблицу;

2) построить укрупненный цикловой график изготовления изделия А с учетом заданных ограничений и определить по графику длительность производственного цикла.

Первичными входными параметрами для MRP являются:

1) Производственное расписание (контрольный график) (табл. 2.1), определяющий сколько потребуется продукта и когда.

Контрольный график делит плановый период на последовательность временных интервалов, которые часто выражены в неделях в краткосрочных планах и месяцах или кварталах – в долгосрочных.

Таблица 2.1

Производственное расписание

Изделие	Дни планового периода							
	1	...	5	6	7	8	9	10
А	–	...	–	–	–	–	–	100

2) Список материалов, определяющих состав конечного продукта.

Список материалов – перечень всех сырьевых материалов, частей, подузлов и узлов, которые необходимы для производства одной единицы изделия.

Перечень имеет иерархическую структуру: он показывает количество каждого элемента, необходимого для завершения одной единицы изделия на каждом последующем уровне сборки.

Наглядно представление о списке материалов может дать дерево структуры изделия (рис. 2.1, табл. 2.2). Конечный продукт располагается на вершине дерева. Ниже – основные компоненты и узлы, участвующие в сборке готового изделия. Под каждым основным компонентом – необходимые составляющие его меньшие компоненты и т. д.

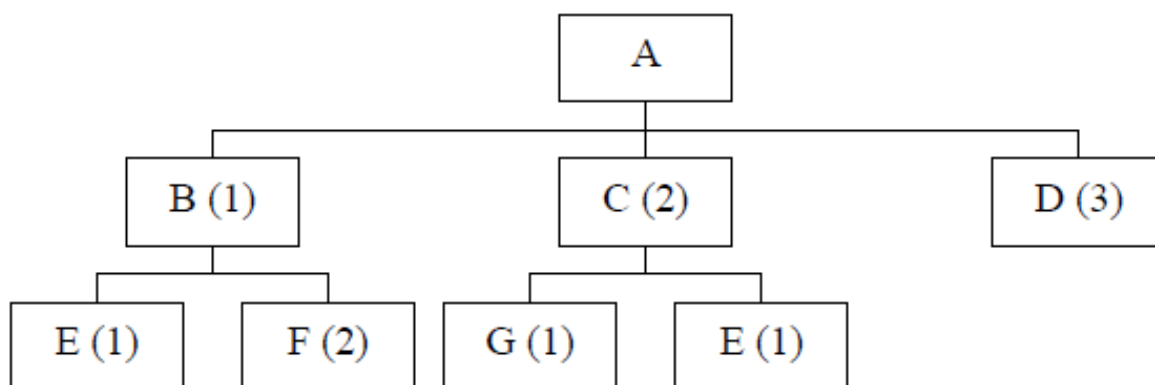


Рис. 2.1. Структура изделия А

*Изделие А состоит из деталей D, E, F, G и сборочных единиц B, C.*

Таблица 2.2

Схема структуры изделия А

A				
B (1)		C (2)		D (3)
E (1)	F (2)	G (1)	E (1)	

3) *Информация о производственных ресурсах, определяющая количество материальных запасов.*

*Данные по материально-производственным запасам (табл. 2.3) – информация о состоянии каждого элемента производства в определённый период времени.*

Таблица 2.3

Время обработки ( $t$ ) и наличный запас ( $Z$ ) для структурных элементов изделия А

Элемент	$t$	$Z$
A	1	–
B	1	20
C	2	30
D	1	200
E	1	150
F	1	40
G	2	20

*В рамках календарно-плановых расчетов сначала находится валовая потребность по каждому структурному элементу  $Q_v$ . Валовая, или брутто-потребность, – это потребность на производственную программу без учета имеющихся производственных запасов и готовой продукции.*

*Затем находится чистая потребность  $Q_{ч}$ , т. е. потребность в сырье, материалах, комплектующих на производственную программу с учетом имеющихся заделов на рабочих местах и запасов готовой продукции.*

*Далее определяется время опережения, т. е. время начала процесса изготовления структурного элемента.*

*Совокупные расчеты по календарному планированию сводятся в табл. 2.4.*

Таблица 2.4

## Календарно-плановые расчеты

t	Z	Эле- мент	Расчетные данные	Дни планового периода											
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1	–	A	Q <sub>в</sub>											100	
			Z											–	
			Q <sub>ч</sub>												100
			Опережение											100	
1	20	B	Q <sub>в</sub>											100A	
			Z											20	
			Q <sub>ч</sub>												80A
			Опережение										80A		
2	30	C	Q <sub>в</sub>											200A	
			Z											30	
			Q <sub>ч</sub>												170A
			Опережение									170A			
1	200	D	Q <sub>в</sub>											300A	
			Z											200	
			Q <sub>ч</sub>												100A
			Опережение										100A		
1	150	E	Q <sub>в</sub>								170C	80B			
			Z								150	–			
			Q <sub>ч</sub>								20C	80B			
			Опережение								20C	80B			
1	40	F	Q <sub>в</sub>										160B		
			Z										40		
			Q <sub>ч</sub>											120B	
			Опережение									120B			
2	20	G	Q <sub>в</sub>									170C			
			Z									20			
			Q <sub>ч</sub>									150C			
			Опережение							150C					

На основании полученных данных строится цикловой график процесса изготовления изделия A (рис. 2.2). Опережение показывает время начала выполнения процесса изготовления структурного элемента.

Установленные ограничения касаются деталей F и G, так как материальные потребности по этим деталям превышают минимальный размер партии. Поэтому простые циклы изготовления этих деталей будут удвоены, что может оказать влияние на длительность цикла.

Поскольку деталь E является составной частью сборочных единиц B и C, а общая потребность по этой детали не превышает установленной производ-

ственной партии в 100 штук, то возможно изготовление E за один раз соответственно наиболее ранним срокам потребности. Первоначально потребность в детали E возникает для сборочной единицы C, поэтому начать изготовление надо не позже, чем в пятый день. Тогда на сборку B деталь E не изготавливается, а поступает из вновь образовавшегося запаса.

Анализ построенного циклового графика показывает, что удвоение цикла изготовления детали F не оказывает влияние на общую длительность производственного цикла по изделию A. В то же время удвоение цикла изготовления детали G увеличивает общий производственный цикл на два дня.

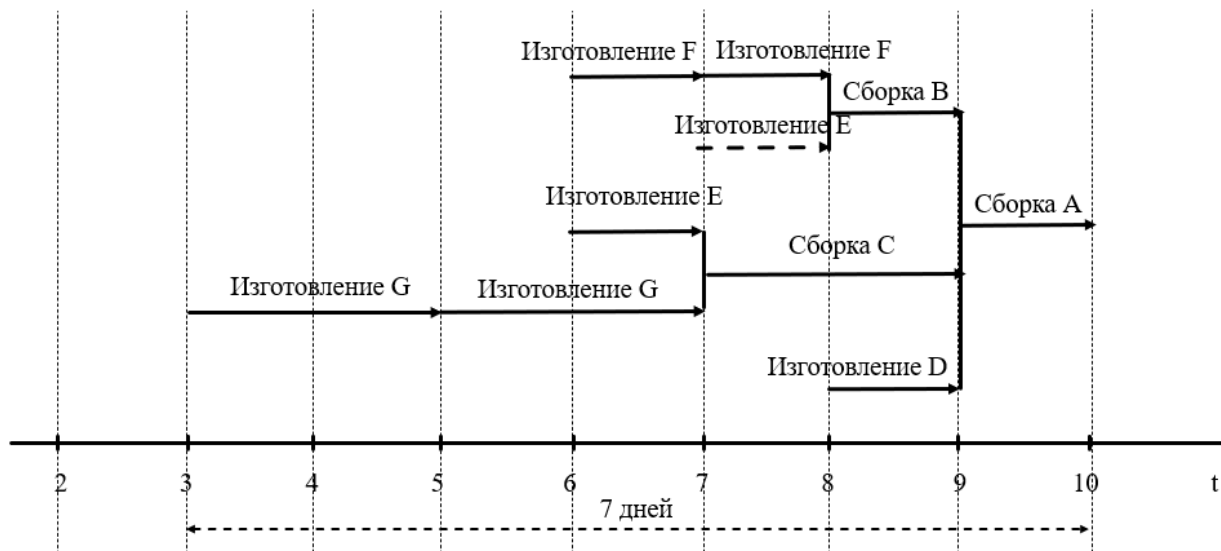


Рис. 2.2. Цикловой график производственного процесса изготовления изделия A

## 2.2. Решение проблемы «сделать или купить»

Одним из стратегических решений в закупочной деятельности на предприятии является выбор между двумя альтернативами: изготавливать комплектующие самим или закупать их на стороне. Данные решения принимаются в рамках задачи «сделать или купить». В англоязычной литературе эта задача встречается под названием «Make-or-Buy Problem», или, сокращенно, «задача МОВ».

Решение данной задачи зависит от ряда *внешних и внутренних факторов* и лежит в поле рассмотрения стратегических задач предприятия, поскольку выбор того или иного варианта в значительной степени влияет на особенности функционирования логистической и производственной систем, на взаимодействие с поставщиками, а в конечном счете на затраты и прибыль. К *внешним факторам* производства относится степень развития логистических отношений в данной экономической системе. Чем более развиты логистические связи, тем выше надежность поставок и тем ниже риск потерь. К *внутренним факторам* производства относятся условия, сложившиеся на самом предприятии.

В узком смысле «задача МОВ» представляет собой непосредственно выбор в области закупочной деятельности предприятия.

*Последовательность решения задачи МОВ* состоит из трех основных этапов<sup>1</sup>:

1. *Сравнительный расчет стоимости альтернативных вариантов:*

– собственного производства, которая включает закупку сырья, транспортно-заготовительные расходы, основную и дополнительную заработную плату, стоимость энергии и топлива, общехозяйственные и прочие расходы;

– закупки готовой продукции (отдельных комплектующих) у стороннего поставщика, которая включает отпускную цену, затраты на заказ и управление снабжением, входной контроль количества и качества, риски срыва сроков поставок, которые материализуются в виде пеней и штрафов со стороны клиентов компании, и др.

2. *Оценка эффективности инвестиций*, которая включает расчет срока окупаемости капитальных вложений в организацию собственного производства.

3. *Принятие решения:*

– «делать», когда затраты на собственное производство меньше, чем затраты на закупку у сторонней организации. При этом потребность в готовой продукции стабильна и достаточно велика. Есть возможность быстро привлечь квалифицированные рабочие кадры и управленцев;

– «купить», если затраты на закупку меньше затрат на производство. При этом потребность в изделиях должна быть невелика или недостаточно стабильна. Организация собственного производства потребует много времени и малоэффективных финансовых вложений со значительным сроком возврата. В компании отсутствуют необходимые производственные мощности и кадры нужной квалификации, а привлечь их на рынке труда не представляется возможным, или затруднительным.

При решении задачи «сделать или купить» применяется модель *общих затрат (Total Cost of Ownership – TCO)*, в которой, кроме отпускной цены поставщика, учитываются оптовые скидки, условия оплаты и размер транспортно-заготовительных расходов, которые, в свою очередь, определяются видом транспорта и типом подвижного состава. Кроме того, в общих затратах учитываются маркетинговые и транзакционные затраты, связанные с анализом рынка товаров и услуг, а также с выстраиванием взаимодействия с поставщиками.

Результатами решения задачи МОВ являются<sup>2</sup>:

– аутсорсинг, который представляет собой передачу непрофильных функций в соответствии с заключаемыми договорами подряда другим организациям, специализирующимся в конкретной области и обладающим соответствующими компетенциями и техническими средствами;

– инсорсинг, который предполагает включение в перечень выполняемых предприятием функций, реализуемых до этого другими компаниями, по

---

<sup>1</sup> Эльяшевич И. П. Решение задачи «делать или покупать» в логистике снабжения // Логистика и управление цепями поставок. 2016. № 4 (75). С. 67–75.

<sup>2</sup> Там же.

причинам наличия временной избыточной мощности или конкурентного преимущества.

**Пример решения задачи «сделать или купить»**

Определите экономическую целесообразность собственного производства комплектующих и их закупки у поставщика. В табл. 2.5 приведены основные аналитические показатели.

Таблица 2.5

Исходные данные для решения задачи

Показатель	Единица измерения	Значение
Количество необходимых к выпуску изделий	шт.	1 000
Количество комплектующих, необходимых для производства одного изделия	шт.	20
Стоимость производства одного комплектующего (с учетом расходов на организацию собственного производства)	руб./шт.	1 200
Сумма собственных средств	руб.	25 000 000
Стоимость одного комплектующего у посредника	руб.	980
Расходы на доставку комплектующих от посредника в расчете на 1 км	руб./шт.	3
Расстояние до посредника	км	73

*Решение:*

1) *Определение потребности в комплектующих:*

$1\ 000\ \text{изделий} \times 20\ \text{комплектующих} = 20\ 000\ \text{шт.}$

2) *Определение возможного объема собственного производства*

$25\ 000\ 000\ \text{руб.} / 1\ 200\ \text{руб. за 1 шт.} = 20\ 833\ \text{шт.}$

*Нам достаточно комплектующих из собственного производства, закупать необходимости не будет.*

3) *Определение стоимости комплектующего с доставкой*

$980\ \text{руб.} + 73\ \text{км} \times 3\ \text{руб./шт.} = 1\ 199\ \text{руб.}$

*Таким образом, стоимость комплектующего у поставщика практически равна стоимости собственного производства, но на 1 руб. всё же дешевле.*

**Пример расчета срока окупаемости капитальных вложений**

Руководство предприятия приняло решение об оптимизации процессов закупки комплектующих, производства товаров и их сбыта на основе принципов логистики. Основные показатели до и после оптимизации приведены в табл. 2.6. Необходимо рассчитать срок окупаемости данных вложений.

Таблица 2.6

Исходные данные для решения задачи

Показатель	Единица измерения	Значение
Объем производства	ед./мес.	15 000
Затраты на внедрение новой схемы	руб.	20 000 000
Количество комплектующих, необходимых для производства единицы товара	шт.	10

Показатель	Единица измерения	Значение	
		До	После
Транспортные расходы по доставке с оптового склада одного комплектующего для производства товаров	руб.	50	40
Расходы на производство единицы товара (себестоимость)	руб.	100	75
Расходы по переработке, хранению и отпуску единицы товара с производственного звена	руб.	20	15

*Решение:*

1) *Определим количество комплектующих, необходимых для выполнения объема производства:*

$$15\ 000 \cdot 10 = 150\ 000 \text{ шт./мес.}$$

2) *Определим транспортные расходы по доставке с оптового склада комплектующих для производства товаров:*

$$50 \cdot 150\ 000 = 7\ 500\ 000.$$

$$40 \cdot 150\ 000 = 6\ 000\ 000.$$

3) *Определим расходы на производство товара (себестоимость):*

$$100 \cdot 15\ 000 = 1\ 500\ 000.$$

$$75 \cdot 15\ 000 = 1\ 125\ 000.$$

4) *Определим расходы по переработке, хранению и отпуску товара с производственного звена:*

$$20 \cdot 15\ 000 = 300\ 000.$$

$$15 \cdot 15\ 000 = 225\ 000.$$

5) *Определим общие расходы в месяц и в год:*

$$\text{Итого в месяц до} = 9\ 300\ 000, \text{ после} = 7\ 350\ 000.$$

$$\text{Итого в год до} = 111\ 600\ 000, \text{ после} = 88\ 200\ 000.$$

*Таким образом, расходы после внедрения логистического подхода сократились на 23 400 000. Срок окупаемости вложений в логистику в данной задаче будет менее одного года, т.к. сумма затрат на реорганизацию производства (20 000 000) меньше, чем экономический эффект от внедрения (23 400 000). В результате вложения покрываются разницей. Абсолютный эффект от внедрения логистики составит 3 400 000.*

$$\text{Срок окупаемости} = 20\ 000\ 000 / 23\ 400\ 000 = 0,85 \text{ года.}$$

### 3. УПРАВЛЕНИЕ ЗАПАСАМИ

#### 3.1. Запасы в закупочной деятельности

Запасы – это одна из самых широких групп имущества, в которую входит несколько важных составляющих:

- сырье и материалы;
- полуфабрикаты и комплектующие;
- топливо;
- тара;
- запасные части;
- строительные материалы;
- спецодежда;
- незавершенное производство;
- готовая продукция;
- товары.

Уточнения требует несколько видов запасов. В частности, *полуфабрикаты и комплектующие* – это такие запасы, которые уже прошли определенные стадии обработки в данной организации, но по какой-либо причине были возвращены на склад, где ожидают нового отпуска в производство. В этом их ключевое отличие от вида запасов *незавершенное производство* – эти запасы находятся непосредственно на месте обработки и не возвращались назад на склад.

Запасы в законченной и готовой к реализации форме представлены в виде *товаров и готовой продукции*. Основное отличие состоит в том, что готовая продукция выпущена на самом предприятии, в то время как товары приобретены только с целью перепродажи. То есть товары являются основными видами запасов в торговле, а готовая продукция – в сфере материального производства.

Однако, конечно, ключевым моментом в формировании любых запасов является определение их *оптимального размера*. Очевидно, что определенные запасы все-таки должны иметься у организации. Конечно, в истории экономики существовало определенное увлечение технологией работы с запасами, которая получила название «точно в срок» – JIT (just in time). Однако практика показала очень высокий риск работы по соответствующей схеме, связанный риском возникновения дефицита запасов при малейшем сбое.

*Управление запасами* – это отдельный обширнейший блок вопросов, который изучается в большом количестве взаимосвязанных дисциплин (управление закупками, маркетинг, логистика).

*Запасы (inventory, stock)* — материальная продукция, ожидающая вступления в процесс потребления производственного или личного или в процесс продаж<sup>1</sup>. Это одна из форм (частный случай) движения материального потока при скорости его перемещения, равной нулю.

---

<sup>1</sup> Управление запасами в цепях поставок : учеб. и практикум для бакалавриата и магистратуры. В 2 ч. Ч. 1 / под общ. ред. В. С. Лукинского. М. : Юрайт, 2017. 307 с.



Понятие «запас» является многогранным и применяется к производственным и непроизводственным объектам, например, выделяются запасы полезных ископаемых, водные, лесные, рыбные ресурсы и др. В экономических науках принято выделять также информационные, финансовые и трудовые запасы, которые часто называют резервами (reserves).

Главные экономические *функции* материальных запасов:

1) обеспечение относительной независимости во времени и пространстве потребления (производственного и личного) от промежуточных и конечных продуктов, а также внешних факторов;

2) обеспечение надежности, непрерывности и устойчивости кругооборота материальных потоков в воспроизводственном процессе (т. е. производства, распределения, обмена и потребления);

3) повышение эффективности процессов воспроизводства за счет снижения отдельных составляющих производственных затрат и издержек обращения.

*Перечислим основные цели создания запасов:*

1. Повышение эффективности производства (снижение или ликвидация простоев оборудования, полное использование ресурса времени работы оборудования, уменьшение издержек производства, связанных с привлечением дополнительного оборудования, рабочих и т. п.).

2. Обеспечение обслуживания потребителей (запасы позволяют компенсировать сезонные колебания спроса и поставок, а также возможный рост продаж).

3. Страхование сбоя поставок, возникающих из-за срыва сроков, изменения объемов, неудовлетворительного качества и т. п.

4. Экономия на оптовых скидках (закупка по сниженным ценам позволяет не только защититься от повышения закупочных цен, но и компенсировать затраты на хранение и снизить транспортные расходы).

По мнению Дж. Р. Стока и Д. М. Ламберта, признаками плохого управления запасами являются:

- возрастающее число задержек выполнения заказов;
- увеличение денежных инвестиций в запасы с сохранением числа задерживаемых заказов;
- высокая интенсивность оттока потребителей;
- увеличение числа отменяемых заказов;
- периодическая нехватка достаточного пространства для хранения запасов;
- ухудшение отношений с посредниками;
- большое число позиций номенклатуры устаревшей продукции.

Управление запасами, по мнению большинства специалистов, предусматривает *решение трех взаимосвязанных задач:*

1) определение оптимального уровня запаса материальных ресурсов и его основных составляющих (текущей, страховой и подготовительной);

2) определение оптимального размера заказа на пополнение запасов и периодичности пополнения;

3) организация системы контроля за уровнем запасов и своевременным их пополнением.

*Процесс движения запаса* (поступление и расходование) описывается следующими определениями<sup>1</sup>:

1) средний запас (средний уровень запаса) – параметр в системах контроля за состоянием запасов, равной сумме страхового и подготовительного запасов, а также половине текущего запаса;

2) максимальный уровень – равен сумме страхового и подготовительного запасов и максимального уровня текущего запаса (принимается равным размеру партии поставки);

3) минимальный уровень – равен сумме страхового и подготовительного запасов;

4) точка (уровень) заказа (точка перезаказа) – момент времени, когда производится очередной заказ;

5) интервал поставки (цикл поставки) – период (интервал) времени между двумя смежными поставками;

6) период выполнения (упреждения) заказа (интервал отставания (запаздывания) поставки) – период (интервал) времени между моментом подачи заказа и моментом поступления продукции на склад.

### **3.2. Модель оптимального (экономического) размера заказа**

В целях оптимизации расходов, связанных с накоплением и содержанием запасов, необходимо тщательно анализировать их уровень, который должен быть достаточным для осуществления заданного производственного или торгового цикла. Отклонения от оптимального уровня могут происходить или в сторону завышения запасов материальных ресурсов (создание излишков), или в сторону занижения (что приводит к дефициту).

Дефицит запасов – это тоже расходы, только выраженные в форме разнообразных потерь. К основным видам потерь, связанных с отсутствием запасов, относят: потери от простоя производства; потери от отсутствия товара на складе в момент предъявления спроса; потери от закупки мелких партий товаров по более высоким ценам; и др.

Одним из наиболее популярных инструментов оптимизации уровня запаса на складе является *расчет оптимального размера заказа*, восполняющего запас до максимального уровня, под которым понимается уровень, с экономической точки зрения целесообразный для обеспечения текущего потребительского спроса. Критерием оптимизации является минимум суммарных (совокупных) затрат, соответствующий оптимальному размеру заказа.

В классической модели рассматриваются только затраты на пополнение запаса и затраты на поддержание запаса на складе. Остальными составляющими пренебрегают.

---

<sup>1</sup> Лукинский В. В. Теория и методология управления запасами в цепях поставок : дис. ... д-ра экон. наук. СПб., 2008. 289 с.

В классическом виде формула расчета оптимального размера заказа имеет вид:

$$Q = \sqrt{\frac{2 \cdot A \cdot S}{I}}$$

где  $Q$  – оптимальный размер заказа;

$A$  – затраты на пополнение запаса, соотнесенные на один заказ;

$S$  – общая потребность в запасе на плановый период времени;

$I$  – затраты на содержание единицы запаса на складе.

Частота размещения заказа у поставщика (или время между смежными заказами) определяется по формуле:

$$\tau = \frac{N \cdot Q}{S}$$

где  $\tau$  – частота размещения заказа у поставщика;

$N$  – количество рабочих дней размещения/выдачи заказа.

**Пример расчета оптимального размера заказа и частоты размещения заказа по классической формуле**

Годовая потребность предприятия в запасе составляет 1500 т, при том, что затраты на оформление одного заказа составляют 1200 руб., затраты на содержание 1 т запаса на складе 130 руб./год, количество рабочих дней в году – 300.

Тогда по классической формуле оптимального размера заказа получим:

$$Q = \sqrt{\frac{2 \cdot 1200 \cdot 1500}{130}} = 166,41 \text{ т}$$

И соответствующее ему время между смежными заказами:

$$\tau = \frac{300 \cdot 166}{1500} = 33,28 \text{ дней}$$

В практике отечественных и зарубежных компаний применяются различные модификации классической модели оптимального размера заказа, которые дополнительно учитывают некоторые составляющие, имеющие значение в каждом конкретном случае. Рассмотрим некоторые из наиболее известных модификаций.

1. Модель с учетом потерь от иммобилизации средств, вложенных в запасы (косвенные потери, связанные с формированием запасов и отвлечением («замораживанием») финансовых ресурсов компании).

Модель актуальна для случаев приобретения капиталоемких запасов на длительные периоды обеспечения потребности, когда требуется отвлечение из оборота предприятия значительных объемов финансовых ресурсов.

$$Q = \sqrt{\frac{2 \cdot A \cdot S}{I + i \cdot c}}$$

где  $c$  – цена единицы запаса, хранимой на складе,

$i$  – альтернативные издержки.

Поэтому в качестве  $i$  можно использовать среднюю ставку по депозитам коммерческих банков или прогнозируемый уровень инфляции, выраженные в процентах за рассматриваемый период.

При этом потери от иммобилизации денежных средств, вложенные в запасы ( $C_i$ ), в качестве отдельной составляющей при расчете суммарных затрат можно определить по формуле:

$$C_i = \frac{Q}{2} \cdot i \cdot C$$

Стоит заметить, что потери от иммобилизации финансовых ресурсов относятся к неявным (или мягким) издержкам, которыми пренебрегают при ведении бухгалтерского и налогового учетов вследствие неоднозначности механизма их формирования.

**Пример расчета оптимального размера заказа и частоты размещения заказа с учетом потерь от иммобилизации средств, вложенных в запасы**

Дополним условия нашего примера среднегодовой стоимостью запаса – 600 руб./т и прогнозируемой инфляцией за год – 12 %. Тогда по модифицированной формуле оптимального размера заказа получим:

$$Q = \sqrt{\frac{2 \cdot 1200 \cdot 1500}{130 + 0,12 \cdot 600}} = 133,5 \text{ т}$$
$$\tau = \frac{300 \cdot 134}{1500} = 26,7 \text{ дней}$$

Таким образом, учет потерь от иммобилизации приводит к снижению размера заказа (со 166 до 134 т) и увеличению частоты его размещения у поставщика (с 34 до 27 дней).

2. Модель с учетом потерь от дефицита в результате временного отсутствия (недоступности) запасов на складе.

Иногда вместо термина «потери от дефицита» используется термин «упущенная выгода». Статья 15 ГК РФ трактует упущенную выгоду как неполученные доходы, которые компания могла бы получить при обычных условиях гражданского оборота, если бы ее права не были нарушены. Применительно к управлению запасами в снабжении нарушением прав можно считать неисполнение поставщиком своих обязательств по договору относительно сроков поставки. Однако дефицит может наблюдаться также в ситуациях преждевременного истощения текущего и страхового запасов, вызванного резким увеличением спроса. Поэтому термин «потери от дефицита» представляется более широким и уместным понятием<sup>1</sup>.

На время дефицита отношения с клиентами могут быть организованы двумя альтернативными способами:

- поступающие заказы остаются без удовлетворения;
- удовлетворение поступающих заказов откладывается до момента поступления очередной поставки.

---

<sup>1</sup> Сергеев В. И., Эльяшевич И. П. Логистика снабжения : учеб. для вузов / под общ. ред. В. И. Сергеева.

Потери от дефицита в таком случае превышают затраты на содержание запасов, и поэтому необходимо увеличение размера заказа для возможности покрытия отложенного спроса клиентов. Однако такое решение неизбежно приведет к росту уровня хранимых на складе запасов, и ожидаемое увеличение рентабельности компании может не состояться. Поэтому необходимо найти размер заказа, который бы уравнивал затраты, связанные с содержанием запасов, и потери от их дефицита:

$$Q = \sqrt{\frac{2 \cdot A \cdot S}{I} \cdot \frac{H + I}{H}}$$

где  $H$  – потери от дефицита единицы запаса.

Потери от дефицита запасов можно классифицировать следующим образом:

1) Жесткие потери, связанные с действиями, необходимыми для ликвидации последствий дефицита:

– упущенная выручка, в случае если в компании ведется учет неудовлетворенных заказов клиентов;

– штрафы, пени, накладываемые на компанию со стороны клиентов в соответствии с условиями договора;

– затраты на поиск дополнительных источников поставок;

– стоимость размещения внеплановых заказов;

– потери от более высоких отпускных цен запасов по внеплановым заказам;

– дополнительные транспортные расходы;

– оплата сверхурочных работ персонала по внеплановым заказам и пр.

Жесткие потери можно учитывать при планировании затрат, связанных с запасами, поскольку их легко определить и зафиксировать.

2) Мягкие потери, зависимость которых от последствий дефицита носит неоднозначный характер, и поэтому в плановых расчетах ими пренебрегают или используют экспертные оценки:

– потеря лояльности клиентов;

– потеря клиента (сегмента рынка);

– потеря имиджа компании и пр.

**Пример расчета оптимального размера заказа и частоты размещения заказа с учетом потерь от дефицита в результате временного отсутствия (недоступности) запасов на складе**

Добавим к условиям примера потери от дефицита 1 т запаса – 200 руб.

Тогда получим:

$$Q = \sqrt{\frac{2 \cdot 1200 \cdot 1500}{130} \cdot \frac{200 + 130}{200}} = 213,76 \text{ т}$$

$$\tau = \frac{300 \cdot 213,76}{1500} = 42,75 \text{ дня}$$

Таким образом, учет потерь от дефицита запасов приводит к увеличению размера заказа (со 166 до 214 т) и уменьшению частоты его размещения у поставщика (с 33 до 42 дней). Такое решение предполагает, что дополнительные затраты на содержание увеличенного запаса не превысят частично исключаемые при этом потери от дефицита запасов.

3. Модель с постепенным пополнением, учитывающая время, необходимое для приемки запаса при его поступлении от поставщика. При организации поставок крупными партиями (например, железнодорожным транспортом) время, необходимое для разгрузки запасов, их количественной и качественной приемки, а также оформления приходной документации, может быть больше, чем интервал между моментами времени, в которые происходит фиксация остатков запаса на складе. Поэтому накопление запаса происходит постепенно, а не мгновенно, как в классической модели управления запасами.

Кроме того, в большинстве случаев одновременно с приемкой запасов может происходить и их отгрузка клиентам компании (или отпуск в производство), темп которой обычно меньше, но не настолько, чтобы им пренебрегать в плановых расчетах. В противном случае партия, принимаемая в течение некоторого времени, будет частично израсходована и расчетный уровень максимального запаса не будет достигнут, что может привести к увеличению вероятности дефицита.

В данной ситуации необходимо произвести увеличение размера заказа, сравнив при этом темп поступления и отгрузки запасов:

$$Q = \sqrt{\frac{2 \cdot A \cdot S}{I \cdot \left(1 - \frac{s}{d}\right)}}$$

где  $s$  – среднесуточный темп потребления (отгрузки) запаса;

$d$  – среднесуточный темп поступления запаса от поставщика.

$$s = \frac{S}{N}$$

**Пример расчета оптимального размера заказа и частоты размещения заказа по модели с постепенным пополнением**

Дополним условия предыдущего примера значениями среднесуточного потребления запаса – 5 т и среднесуточного темпа его приемки – 100 т. Тогда получим:

$$Q = \sqrt{\frac{2 \cdot 1200 \cdot 1500}{130 \cdot \left(1 - \frac{5}{100}\right)}} = 170,73 \text{ т}$$
$$\tau = \frac{300 \cdot 171}{1500} = 34,15 \text{ дня}$$

Таким образом, чтобы учесть соотношение среднесуточного темпа потребления и поступления запасов, необходимо увеличить размер заказа (со 166 до 170 т) и уменьшить частоту его размещения у поставщика (с 33 до 34 дней).

4. Модель с учетом потерь от дефицита при постепенном пополнении, объединяющая условия применения двух предыдущих модификаций классической модели оптимального размера заказа:

$$Q = \sqrt{\frac{2 \cdot A \cdot S}{I}} \cdot \sqrt{\frac{1 + \frac{I}{H}}{1 - \frac{S}{d}}}$$

**Пример расчета оптимального размера заказа и частоты размещения заказа с учетом потерь от дефицита при постепенном пополнении**

Используем условия двух предыдущих примеров для расчета оптимального размера заказа:

$$Q = \sqrt{\frac{2 \cdot 1200 \cdot 1500}{130}} \cdot \sqrt{\frac{1 + \frac{130}{200}}{1 - \frac{5}{100}}} = 219,3 \text{ т}$$

$$\tau = \frac{30 \cdot 219}{1500} = 43,86 \text{ дня}$$

Таким образом, совместный учет потерь от дефицита, а также соотношения среднесуточного темпа потребления и поступления запасов приводит к необходимости увеличения размера заказа (со 166 до 219 т) и уменьшения частоты его размещения у поставщика (с 33 до 44 дней).

### 3.3. Инвентаризация запасов

В соответствии с «Финансовым словарем» инвентаризация – это проверка соответствия наличия числящегося на балансе предприятия имущества данным бухгалтерского учета. Ключевыми позициями данного определения являются следующие моменты:

- инвентаризация – это контрольная процедура;
- инвентаризация предполагает сверку с данными, сформированными в конкретной системе информационного обеспечения менеджмента – системе бухгалтерского учета.

В соответствии еще с одним словарем – словарем бизнес-терминов – инвентаризация – это периодическая проверка всего имущества и долгов компании путем обмера, взвешивания и подсчета. Ключевыми позициями данного определения являются следующие моменты:

- инвентаризация – это периодическая процедура;
- инвентаризации подлежат не только активы организации, но и ее обязательства (в этом уточнении важнейшее преимущество в точности у данного определения по сравнению с предыдущим);
- инвентаризация предполагает осуществление конкретных физических действий с проверяемыми объектами, позволяющих установить их определенные физические параметры, т. е. инвентаризация – это метод фактического контроля.

Итак, можно констатировать, что сегодня инвентаризация – это уже не просто составление описи, но важнейшая *контрольно-измерительная процедура, позволяющая уточнить, а иногда и установить оценку произошедших фактов хозяйственной жизни*. Но при этом сама инвентаризация может считаться фактом хозяйственной жизни, а соответственно ее результаты, в соответствии с требованиями закона «О бухгалтерском учете» естественно должны найти отражение в бухгалтерском учете организации.

Пункт 1.4 Методических указаний № 49 устанавливает *цели* проведения инвентаризации, в качестве которых обозначены:

- выявление фактического наличия имущества;
- сопоставление фактического наличия имущества с данными бухгалтерского учета;
- проверка полноты отражения в учете обязательств.

В свете положений, изложенных выше, содержание цели инвентаризации должно быть уточнено, по крайней мере, по следующим направлениям:

- в ходе инвентаризации выявить необходимо не только наличие имущества, но и установить его состояние, а также проверить соответствие состояния выявленного имущества требуемым стандартам качества, имеющимся в отношении объекта;

- одной из самостоятельных задач инвентаризации мы видим установление причин возникновения разниц между фактическим наличием/состоянием имущества и его наличием/состоянием по данным бухгалтерского учета.

Пункт 2.8 Методических указаний № 49 требует, чтобы проверка фактического наличия имущества производилась при *обязательном* участии материально-ответственных лиц. Естественно, что из этого правила бывают исключения, когда, например, материально-ответственное лицо по объективным причинам (например, в связи с нетрудоспособностью) не может участвовать в проведении инвентаризации. Во всех иных случаях необходимо обеспечить присутствие материально-ответственного лица при осуществлении контрольно-измерительных процедур. Таким образом, материально ответственные лица в состав инвентаризационной комиссии не входят, но их присутствие при проверке фактического наличия активов является обязательным.

Методические указания по проведению инвентаризации – это был отличный документ, которым с необходимым уровнем детализации регламентировались основные процедуры, связанные с ее проведением. В 2023 г. данный документ был дополнен / заменен новым федеральным стандартом ФСБУ 27. С учетом проводимой в России реформы нормативно-правовой базы существовала потребность в обновлении положений отдельных нормативно-правовых актов. Однако по-прежнему остались нерешенными существенный вопросы, связанные с методикой соответствующей контрольной процедуры.

Например, не до конца проясненным остался вопрос об обязательном проведении инвентаризации при краткосрочной смене материально-ответственных лиц. Понятно, что если субъект ответственности изменяется, то процедура «передачи дел» просто необходима. Однако, как быть в ситуации, когда изначально



известно, что смена материально-ответственного лица происходит лишь на короткий период. Ведь, как и любое иное действие, инвентаризация сопряжена с вовлечением в нее части персонала. А соответственно, это достаточно затратная процедура. А главное, что через короткий промежуток времени придется осуществлять обратную процедуру передачи ответственности, что еще больше увеличит затраты на ее проведение.

Выходом может быть внедрение электронных цифровых технологий в процесс проведения инвентаризации, когда она проводится с использованием специальных считывающих устройств. То есть в условиях тотального штрихкодирования запасов достаточно будет затем, используя сканер штрихкода, произвести сканирование соответствующей маркировки. Соответствующие системы имеются сегодня, однако они также достаточно дороги.

Еще одна проблема, возникающая при урегулировании результатов инвентаризации – это солидарная ответственность персонала. Данный подход к определению границ ответственности представляется изжившим себя. От него необходимо по максимуму отказаться, путем четкого разделения секторов в местах хранения ценностей.

### 3.4. Оценка и анализ запасов

*Управление запасами* – это отдельный обширнейший блок вопросов, который изучается в большом количестве взаимосвязанных дисциплин (управление закупками, маркетинг, логистика).

Необходимо четко понимать, что существуют различные подходы к определению оценки запасов, имеющихся у организации. Иногда вообще ученые ставят вопрос о целесообразности существования столь многогранной группы, природа составляющих которой серьезно различается. Ведь можно как минимум выделить три стадии, которые запасы проходят в организации:

- *заготовленные запасы* (запасы на хранении);
- запасы в сфере *производства* (запасы, которые в данный момент обрабатываются в организации);
- запасы в сфере *обращения* (запасы, которые закончены обработкой в организации и выставлены на продажу).

Это действительно три абсолютно самостоятельные подгруппы, каждая из которых имеет свою специфику оценки.

Например, *приобретенные запасы* (материалы, топливо и т. п.) оцениваются по стоимости этих запасов, увеличенной на затраты на доставку, страхование, экспедиторские и консультационные услуги, связанные с приобретением этих запасов. Как правило, накладные расходы (расходы на управление) никогда не включаются в стоимость запасов. Конечно, теоретически это можно сделать для более точного определения себестоимости приобретения запасов (действительно, почему бы не включить в стоимость запасов расходы на оплату труда коммерческого директора, начальника службы материально-технического снабжения, которые представляют управленческий персонал и формируют наклад-

ные расходы). Однако это не принято, поскольку данные затраты являются косвенными, их необходимо распределять между различными запасами, что трудоемко. А главное, пропорциональное увеличение стоимости всех запасов на какую-либо величину накладных расходов не предоставляет новую информацию для управления.

Оценка запасов, находящихся в сфере *производства*, является принципиально иной, поскольку включает в себя массу других производственных затрат (заработную плату работников, амортизацию внеоборотных активов, отдельные налоги + естественно стоимость запасов в виде сырья и материалов, израсходованных на производство). При этом если на конец периода производство не окончено, то должно быть оценено незавершенное производство с учетом его стадии готовности.

Одним из *ключевых параметров закупки* является цена и дополнительные расходы, непосредственно связанные с приобретением товаров. Специальные условия договоров определяют обязанности продавца и покупателя по доставке товара и устанавливают момент перехода риска случайной гибели или повреждения товара от продавца к покупателю.

Следует понимать, что цена товара формирует лишь часть его стоимости. Второй важнейшей составляющей являются *расходы на доставку (транспортно-заготовительные расходы – ТЗР)*. Основная проблема в определении стоимости приобретённого товара состоит в том, что ТЗР могут быть связаны не с конкретным товаром, а несколькими товарами, между которыми их нужно распределить.

Выбор *обоснованной* базы для выпрямления косвенных расходов – это индивидуальная задача для каждой конкретной ситуации. Наиболее общие *рекомендации по поводу данного выбора*:

- база должна быть по возможности универсальной, т. е. свойственной всем товарам;
- база должна быть четко выраженной;
- при выборе из нескольких баз следует выбирать ту, которая, как правило, определяет критические уровни при операции.

***Пример распределения транспортно-заготовительных расходов в зависимости от объема перевозимых товаров***

*Перевозимый товар занимал следующие объемы и имел массы:*

- вата – 3 куб. м – 300 кг;
- памперсы – 4 куб. м – 400 кг;
- сироп – 1 куб. м – 2000 кг.

*Суммарная емкость кузова автомобиля – 8 куб. м; суммарная грузоподъемность – 3000 кг.*

*Затраты на доставку составили 800 руб. Распределить ТЗР между перевозимым товаром.*

*Решение:*

*В этом случае в качестве расчетной базы целесообразно взять объем перевозимых ценностей, поскольку именно объем пространства был полностью*

задействован. Соответственно, сумма транспортных расходов может быть «выпрямлена» следующим образом:

Затраты на перевозку 1 куб. м = 800 руб. / 8 куб. м = 100 руб./куб. м

– вата =  $800 \cdot 3/8 = 300$  руб.;

– памперсы =  $800 \cdot 4/8 = 400$  руб.;

– лекарства в виде сиропов =  $800 \cdot 1/8 = 100$  руб.

**Пример распределения транспортно-заготовительных расходов в зависимости от массы перевозимых товаров**

Перевозимый товар занимал следующие объемы и имел массы:

– вата – 3 куб. м – 300 кг;

– памперсы – 4 куб. м – 400 кг;

– сироп – 1 куб. м – 2000 кг.

Суммарная емкость кузова автомобиля – 9 куб. м; суммарная грузоподъемность – 2700 кг.

Затраты на доставку составили 800 руб. Распределить ТЗР между перевозимым товаром.

Решение:

В этом случае в качестве расчетной базы целесообразно взять массу перевозимых ценностей, поскольку именно грузоподъемность автомобиля была полностью задействована. Соответственно, сумма транспортных расходов может быть распределена следующим образом:

– вата –  $800 / 2700 \cdot 300 = 88,9$  руб.;

– памперсы –  $800 / 2700 \cdot 400 = 118,5$  руб.;

– сиропы –  $800 / 2700 \cdot 2000 = 592,6$  руб.

Для повышения точности расчета следует учесть как можно большее количество факторов, определяющих затраты. Для этого используются многокоэффициентные подходы к «выпрямлению» косвенных затрат. Но многокоэффициентный подход к распределению затрат оказывается более трудоемким, требует учета и фиксации большего количества параметров, что даже в условиях автоматизации повышает затраты времени на эти процедуры (распределение можно автоматизировать, но базы для распределения нужно сформировать).

**Пример распределения транспортно-заготовительных расходов многокоэффициентным методом**

По данным предыдущих примеров распределим ТЗР одновременно пропорционально двум базам: и по массе, и по объёму.

Решение:

Вначале рассчитаем распределительные коэффициенты по каждой базе:

1. Коэффициенты по объёму:

– вата –  $3/8$ ;

– памперсы –  $4/8$ ;

– сиропы –  $1/8$ .

2. Коэффициенты по массе:

– вата –  $3/27$ ;

– памперсы –  $4/27$ ;

– сиропы –  $20/27$ .

Теперь рассчитаем общие базы по каждому товару с учетом двух баз:

– вата –  $(3/8 + 3/27) / 2 = (105 / 216) / 2 = 105/432$ ;

– памперсы –  $(4/8 + 4/27) / 2 = (140/216) / 2 = 140 / 432$ ;

– сиропы –  $(1/8 + 20/27) / 2 = (187/216) / 2 = 187/432$ .

Итого сумма всех 3-х баз для распределения составляет 432/432. Распределим расходы на доставку пропорционально полученным коэффициентам:

– вата –  $800 \cdot 105 / 432 = 194,4$  руб.;

– памперсы –  $800 \cdot 140 / 432 = 259,3$  руб.;

– сиропы –  $800 \cdot 187 / 432 = 346,3$  руб.

**Пример распределения транспортно-заготовительных расходов многокоэффициентным методом с учетом стоимости товаров**

Внесем в условие предыдущих примеров еще один фактор – стоимостной:

– вата – 3 куб. м – 300 кг – 25 тыс. руб.;

– памперсы – 4 куб. м – 400 кг – 125 тыс. руб.;

– сироп – 1 куб. м – 2000 кг – 1000 тыс. руб.

Затраты на доставку составили 800 руб.

Распределим затраты с учетом трех баз: объема, массы и стоимости перевозимых ценностей.

Решение:

Вата – 135,42 руб.;

Памперсы – 201,83 руб.;

Сиропы – 462,75 руб.

Таким образом, использование различных баз распределения способно существенно повлиять на результаты распределения. Особенно с учётом того, что ТЗР могут составлять 50% и более в стоимости товара.

Наиболее сложным является определение стоимости запасов в том случае, когда они приобретались различными партиями по различным ценам. Как правило, сегодня в таких ситуациях используется два подхода:

– оценка по средней себестоимости (которая тоже в свою очередь распадается на два вида: общая средняя, скользящая средняя);

– оценка по мере приобретения, известная как метод *FIFO* (first in – first out).

**Пример определения стоимости запасов различными методами**

Организация приобрела запасы тремя партиями:

10.09 – 100 ед. по 100 руб./ед.

20.09 – 200 ед. по 104 руб./ед.

30.09 – 250 ед. по 110 руб./ед.

Организация израсходовала 150 ед. запасов 25.09.

Определим остаток запасов в стоимостном выражении и стоимость израсходованных материалов различными методами.

а) оценка по общей средней – данный метод предполагает, что в какой бы момент не осуществлялось расходование запасов, для их оценки все равно принимаются все поступившие за период партии, даже если к моменту расходования какая-либо партия еще не поступила (расчет возможно осуществить только в конце периода). То есть в данном случае, несмотря на

то, что расходование запасов произошло 25.09, к расчету все равно необходимо принять все три поступивших партии запасов.

Определим средневзвешенную оценку поступивших запасов:

$$\overline{\text{Запасы}}_{\text{общая}} = \frac{\sum_{i=1}^n q_i \cdot p_i}{\sum_{i=1}^n q_i}$$

где  $q_i$  – количество единиц запасов, приобретенных в  $n$ -й партии;

$p_i$  – цена 1-й единицы запасов, приобретенных в  $n$ -й партии.

$$\overline{\text{Запасы}}_{\text{общая}} = \frac{100 \cdot 100 + 200 \cdot 104 + 250 \cdot 110}{100 + 200 + 250} = 106 \text{ руб./ед}$$

Тогда общая оценка всех приобретенных запасов составила (весь объем умножается на среднюю цену 1-й единицы):

$$\text{Запасы}_{\text{приобретенные}} = 106 \cdot 550 = 58\,300 \text{ руб.}$$

Стоимость израсходованных запасов (общее количество израсходованных запасов умножается на среднюю цену 1-й единицы):

$$\text{Запасы}_{\text{израсходованных}} = 106 \cdot 150 = 15\,900 \text{ руб.}$$

Соответственно, остаток запасов можно определить двумя способами, которые должны дать одинаковый результат (общая стоимость приобретенных запасов за вычетом оценки израсходованных; общая величина оставшихся запасов, умноженная на среднюю цену 1-й единицы):

$$\text{Запасы}_{\text{оставшиеся}} = 106 \cdot 400 = 42\,400 \text{ руб.}$$

$$\text{Запасы}_{\text{оставшиеся}} = 58\,300 - 15\,900 = 42\,400 \text{ руб.}$$

б) оценка по скользящей средней – данный метод предполагает, что для оценки запасов в момент расходования необходимо принимать во внимание лишь все поступившие к данному моменту партии (расчет возможно осуществить до конца периода). Определим средневзвешенную оценку поступивших запасов по стандартной формуле:

$$\overline{\text{Запасы}}_{\text{общая}} = \frac{\sum_{i=1}^n q_i \cdot p_i}{\sum_{i=1}^n q_i}$$

где  $q_i$  – количество единиц запасов, приобретенных в  $n$ -й партии;

$p_i$  – цена 1-й единицы запасов, приобретенных в  $n$ -й партии.

$$\overline{\text{Запасы}}_{\text{скользящая}} = \frac{100 \cdot 100 + 200 \cdot 104}{100 + 200} = 102, (6) \text{ руб./ед}$$

Стоимость израсходованных запасов (общее количество израсходованных запасов умножается на среднюю цену 1-й единицы):

$$\text{Запасы}_{\text{израсходованные}} = 102, (6) \cdot 150 = 15\,400 \text{ руб.}$$

В конце периода необходимо пересчитать среднюю цену с учетом последней поступившей партии и остатка запасов из партий, которые расходовались в течение периода:

$$\overline{\text{Запасы}}_{\text{скользящая конец периода}} = \frac{150 \cdot 102, (6) + 250 \cdot 110}{150 + 250} = 107,25 \text{ руб./ед}$$

$$\text{Запасы}_{\text{оставшиеся}} = 107,25 \cdot 400 = 42\,900 \text{ руб.}$$

$$\text{Запасы}_{\text{оставшиеся}} = 58\,300 - 15\,400 = 42\,900 \text{ руб.}$$

в) оценка запасов по методу FIFO является, пожалуй, самой логичной (действительно, запасы должны расходоваться по мере их поступления – это

представляется логичным), но и самой трудоемкой, хотя в условиях автоматизации расчетов этот фактор не играет особой роли.

Тогда, из 150 ед. запасов, израсходованных 25.09: 100 ед. относятся к 1-й партии; 50 ед. относятся ко 2-й партии.

Тогда оценка израсходованных запасов составит:

$$\text{Запасы}_{\text{израсходованных}} = 100 \cdot 100 + 50 \cdot 104 = 15\,200 \text{ руб.}$$

Тогда на конец месяца общая стоимость оставшихся запасов складывается из: 200 ед. из 2-й партии; 250 ед. из 3-й партии.

$$\text{Запасы}_{\text{оставшиеся}} = 200 \cdot 104 + 250 \cdot 110 = 43\,100 \text{ руб.}$$

$$\text{Запасы}_{\text{оставшиеся}} = 58\,300 - 15\,200 = 43\,100 \text{ руб.}$$

Ранее в национальной практике и до сих пор в ряде зарубежных стран использовались и иные подходы к определению стоимости израсходованных запасов, в том числе метод *LIFO* (last in – first out). В соответствии с ним первой списывалась стоимость запасов из последней поступившей партии, т. е. в нашем примере все 150 единиц должны были бы быть списаны в соответствии с данным методом по цене 104 руб./ед. на сумму 15 600 руб. Однако в настоящее время в большинстве стран данный метод не используется, хотя в условиях инфляции он позволял максимально быстро списать стоимость запасов на расходы (последние партии были дороже первых).

Также отметим, что существуют и иные методики оценки запасов, в том числе связанные с потенциальным включением / списанием в их стоимость / на расходы величины управленческих расходов. В советские годы для различных отраслей экономики были разработаны детальные методические указания по калькулированию себестоимости продукции, которая также является одним из видов запасов хозяйствующего субъекта. При этом существовали четкие алгоритмы, в соответствии с которыми накладные расходы распределялись между различными видами продукции – запасов. Широко распространено было распределение пропорционально натуральным базам, однако с конца 1990-х гг. здесь постепенно начали преобладать процедуры упрощения. Например, с 2021 г. вообще запрещено при проведении оценки запасов включать в нее величину административных расходов, кроме случаев, когда эти административные расходы были непосредственно связаны с формированием запасов. Вот только набор этих ситуаций на законодательном уровне не установлен. А потому в настоящее время все административные расходы должны признаваться расходами периода, а не включаться в стоимость запасов. Это приводит к искажению их себестоимости, а соответственно потенциально неверным управленческим решениям.

Выходом из данной ситуации может быть внедрение системы управленческого учета в организации, когда для целей формирования информации могут использоваться любые алгоритмы, в том числе не предусмотренные законодательством.

Например, достаточно интересным является подход, в соответствии с которым в себестоимость продукции включаются лишь те административные расходы, которые соответствуют определенному уровню нормальной производственной мощности. То есть смысл соответствующего подхода состоит в том,

что если плановое задание было выполнено, то все расходы, включая административные, включаются в себестоимость запасов. Объяснить это можно тем, что фактически административно-управленческие расходы, которые и являются косвенными, являются постоянными расходами, которые не зависят от объема производства. Поэтому при выполнении плана организация имеет полное право включить все косвенные расходы именно в себестоимость запасов. Если же уровень нормальной производственной мощности не был достигнут, то естественно, что включать административные расходы в неизменной сумме в себестоимость запасов не оправдано.

Например, рассмотрим ситуацию, что по плану организация собиралась выпустить 10 тыс. ед. продукции. При этом постоянные накладные расходы, относящиеся к управлению организацией, должны были составить 200 тыс. руб. Фактически уровень объема производства составил 7 тыс. ед. продукции при том же уровне постоянных накладных расходов 200 тыс. руб. Логично предположить, что производительными можно признать лишь 70 % административных расходов, т. е. 140 тыс. руб., а оставшуюся часть, т. е. 60 тыс. руб. списать не в себестоимость запасов, а на прочие расходы организации.

Но если плановый уровень производственной мощности был превышен, а сумма административных расходов осталась прежней, то естественно, что они в полной сумме войдут в себестоимость произведенной продукции. То есть, если в предыдущем примере фактически объем производства составил бы 12 тыс. ед. продукции, то все 200 тыс. руб. административных расходов следовало бы признать оправданными, производительными, и включить в себестоимость.

Естественно, что тут же возникает потребность определения этого уровня нормальной производственной мощности. Ведь при слишком низком плановом уровне он будет легко достигнут, что может привести к несоразмерному увеличению КРП сотрудников, вовлеченных в процесс и производства, и управления. А это, как правило, ведет к дополнительной финансовой нагрузке на организацию в виде увеличившихся выплат по эффективным контрактам. Чрезмерное завышение суммы приведет к постоянному недостижению уровня нормальной производственной мощности, а через это определенная часть административных расходов опять-таки не войдет в себестоимость запасов.

Тем не менее такой подход к оценке запасов очень распространен в международной практике. Как и все иные процедуры, которые в России лишь внедряются в различные ERP-системы. Речь идет о переоценке запасов, признании обесценения запасов, создания резервов под снижение стоимости ТМЦ.

Таким образом, необходимо понимать, что стоимостная оценка запасов – это определенная «игра с цифрами», к результатам которой необходимо относиться очень осторожно. Именно поэтому использование натуральных измерителей при оценке запасов очень широко распространено, в том числе при оценке динамики.

Для проведения анализа запасов также можно использовать вертикальный анализ, одним из видов которого является *сегментирование*.

На этом основании появились даже отдельные направления исследований, которые называются ABC-группировка и XYZ-группировка.

### *Этапы ABC-анализа<sup>1</sup>:*

*На первом этапе* происходит выбор показателя, который определяется спецификой целей и задач, стоящих на конкретном этапе перед управленческим персоналом организации.

*На втором этапе* выбранный показатель рассчитывается по каждому объекту, информация о котором оценивается.

*На третьем этапе* устанавливаются границы соответствующих групп А, В и С, причем основой для их установления являются какие-либо значения расчетного показателя, положенного в основу всей схемы. Например:

– товары, попадающие в группу А должны иметь рентабельность продаж (рентабельность продукции, товара)  $\geq 25$  %;

– товары, попадающие в группу В должны иметь рентабельность продаж (рентабельность продукции, товара)  $\geq 10$  %, но  $< 25$  %;

– товары, попадающие в группу С должны иметь рентабельность продаж (рентабельность продукции, товара)  $< 10$  %.

Аналогичные критерии можно установить по всем другим показателям, положенным в основу ABC-сегментирования. Кроме того, возможно деление не на три, а четыре или пять групп. Конкретные виды товаров группируются в указанные группы А, В или С с учетом конкретного уровня показателя, положенного в основу ABC-группировки, в результате чего в отчетности показывается информация уже не по конкретному виду товара, но по группе товаров, объединенных одним признаком, что, с одной стороны, сужает рамки информации бухгалтерской управленческой отчетности и ее полезность, а, с другой стороны, заставляет аналитика абстрагироваться от мелких несущественных особенностей, присущих каждому конкретному товару, но обратить внимание на общие закономерности.

Однако при подобном проведении ABC анализа и сегментировании по соответствующему признаку учитываются установленные абсолютные значения, некие эталоны, которых у данной организации может вообще не быть. Например, у нее может не быть товаров с рентабельностью более 25 % или менее 10 %, тогда группа А или группа С могут оказаться пустыми. Таким образом не учитываются индивидуальные особенности организации.

Поэтому для проведения ABC сегментирования можно использовать не абсолютные уровни показателя, а *установить определенные интервалы в процентном отношении от максимально достигнутого показателя конкретной организацией.*

---

<sup>1</sup> Слободняк И. А. Система учетно-аналитической информации бухгалтерской управленческой отчетности коммерческой организации. Иркутск : Изд-во ИГЭА, 2011. 261 с.



## 4. УПРАВЛЕНИЕ ПОСТАВЩИКАМИ

### 4.1. Стратегический подход к выбору источников удовлетворения потребностей

Выбор источников снабжения является следующим стратегическим шагом после решения задачи «сделать или купить» в случае выбора в пользу внешнего привлечения ресурсов. При выборе источников снабжения большое внимание должно уделяться выбору и оценке поставщиков.

*Поставщик* – это организация или лицо, вступившие в соглашение с приобретающей стороной на поставку товара или услуги. К поставщикам товаров относят конкретные предприятия тех или иных отраслей народного хозяйства, различных сфер производственно-экономической деятельности, вырабатывающих товары и услуги.

В современной практике коммерческой деятельности поставщиками могут быть производители товаров (промышленные и сельскохозяйственные предприятия, местная промышленность, индивидуальное производство), посреднические организации (оптовая и розничная торговля).

*Существует ряд ситуаций, при которых оценка поставщиков совершенно необходима:*

- закупка стратегических высокоприбыльных продуктов, имеющих значительный риск;
- закупка нестандартных материалов;
- переход на систему «точно в срок»;
- привлечение источников на глобальном уровне;
- необходимость развития поставщика в целях его соответствия стандартным требованиям;
- внедрение комплексной системы управления качеством (TQM);
- ведение переговоров об аутсорсинге и др.

*В целом, процесс выбора поставщика включает в себя три этапа:*

- 1) выявление потенциального поставщика;
- 2) анализ потенциальных поставщиков по критериям;
- 3) оценку результатов работы с поставщиками.

Рассмотрим более подробно каждый этап.

*Этап 1. Поиск потенциальных поставщиков.* При этом могут быть использованы следующие способы:

- объявление конкурса;
- изучение рекламных материалов: фирменных каталогов, объявлений в средствах массовой информации и т. п.;
- посещение выставок и ярмарок;
- переписка и личные контакты с возможными поставщиками.

В результате перечисленных мероприятий формируется список потенциальных поставщиков, который постоянно обновляется и дополняется.

*Этап 2. Анализ потенциальных поставщиков.* Составленный перечень потенциальных поставщиков анализируется на основании специальных критериев, позволяющих осуществить отбор приемлемых поставщиков. Количество таких критериев может составлять несколько десятков.

Многие аспекты оценки поставщика отражены в модели 10С. В 1995 г. Рэй Картер (Ray Carter) предложил модель 7С оценки поставщика, позже он дополнил модель до 10С.

1) Competency – компетентность поставщика в решении поставленных перед ним задач;

2) Capacity – поставщик должен иметь достаточные мощности для выполнения требований заказчика;

3) Commitment – поставщик должен соответствовать высоким стандартам качества, таким как ISO 9001 и 6 Сигм (англ. Six Sigma);

4) Control – насколько поставщик контролирует свою политику, процессы, процедуры и цепочки поставок;

5) Cash – наличие финансовых ресурсов, обеспечивающих стабильность и финансовое «здоровье» поставщика;

6) Cost – цена продукции, поставляемой данным поставщиком. Целесообразно сопоставить ее с ценами других поставщиков;

7) Consistency – устойчивость поставщика в отношении качества товаров, услуг и процессов;

8) Culture – культура взаимодействия и уровень бизнес-культуры поставщика;

9) Clean – соответствие поставщика и его товара экологическим нормам безопасности и законодательству;

10) Communication – способ коммуникации с поставщиком и своевременность информирования в случае возникновения перебоев в поставках и других кризисных ситуациях.

На основании данной модели должны быть сформулированы критерии оценки поставщиков.

Критерии выбора поставщиков и оценки их деятельности должны формироваться следующим образом:

1) исходя из возможностей поставщика (основных производственных характеристик) – способность предлагать низкие цены, качество товаров и услуг, гибкость в действиях, полнота и точность поставок и т. д.);

2) финансовой устойчивости (жизнеспособности компании);

3) репутации;

4) мотивации сотрудничества.

Сегодня среди и российских, и зарубежных ученых существует множество подходов относительно набора критериев оценки поставщиков. Окончательный выбор совокупности критериев зависит от потребностей компании и лежит на высшем менеджменте.

В результате анализа потенциальных поставщиков формируется перечень конкретных поставщиков, с которыми проводится работа по заключению договорных отношений.

### *Этап 3. Оценка результатов работы с поставщиками.*

На выбор поставщика существенное влияние оказывают результаты работы по уже заключенным договорам. Для этого разрабатывается специальная шкала оценок, позволяющая рассчитать рейтинг поставщика.

*Существующих поставщиков можно оценить с помощью трех видов оценок:*

1. Формальная оценка (анализ выполнения договорных обязательств по поставкам продукции, соблюдения установленных сроков поставки и т. д.) на основе статистических методов анализа и балльно-рейтинговой оценки.

Формальная оценка существующих поставщиков сводится к анализу исполнения договорных обязательств, что позволяет рассчитать надежность поставщиков.

2. Неформальная оценка на основе учета субъективных мнений менеджеров компании-закупщика.

3. Полуформальная оценка на основе согласованной оценки мнений менеджеров компании-закупщика и поставщика.

Оценивать поставщиков необходимо постоянно. Это позволит контролировать ситуацию с точки зрения перспектив партнерства.

## **4.2. Методы выбора поставщика и показатели оценки качества функционирования поставщиков**

При выборе поставщика также можно воспользоваться одним из нескольких испытанных методов.

*Метод «Идеальный поставщик».* Состоит в том, что определяется показатель идеального поставщика, и каждый из потенциальных поставщиков сравнивается с идеалом.

*Метод доминирующих характеристик.* Заключается в сосредоточении на одном выбранном параметре (критерии). Этот параметр может быть наиболее низкой ценой, наилучшим качеством, графиком поставок, внушающим наибольшее доверие, и т. п. Преимущество данного метода – в простоте, а недостаток – в игнорировании остальных факторов – критериев отбора.

Примером использования данного метода могут служить закупки для государственных и муниципальных нужд в форме аукциона, в котором в качестве доминирующей характеристики используется цена товара (работ, услуг).

*Метод оценки затрат.* Иногда его называют *затратно-коэффициентным методом*, или *«методом миссий»*. Метод заключается в том, что весь исследуемый процесс снабжения делится на несколько возможных вариантов (миссий) и для каждого тщательно рассчитываются все расходы и доходы. В результате получают данные для сравнения и выбора вариантов решений (миссий). Для каждого поставщика рассчитываются все возможные издержки и доходы (при этом учитываются логистические риски). Затем из набора вариантов (миссий) выбирается наиболее выгодный (по критерию общей прибыли). По существу, здесь имеет место быть разновидность метода ранжирования (критериев) по сто-

имости. Метод интересен с точки зрения стоимостной оценки, поскольку позволяет определять «стоимость» выбора поставщика. Недостаток метода состоит в том, что он требует большого объема информации и анализа значительного объема информации по каждому поставщику.

*Метод категорий предпочтения*<sup>1</sup>. В этом случае оценка поставщика (в том числе и выбор способа его оценки) зависит от информации, стекающейся из многих подразделений компании. Инженерные службы делают свою оценку способности поставщика производить высокотехнологичную продукцию и могут компетентно судить о ее качестве; диспетчерская докладывает о сроках доставки закупаемых материальных ресурсов; производственные отделы дают заключение о простоте и удобстве пользования материальных ресурсов в производственном процессе. Такой метод подразумевает наличие обширной и разнообразной информации из множества источников, что позволяет рассматривать каждый фактор наравне с остальными, в то время как для компании, возможно, какой-то фактор является ключевым, например, простота использования продукции в производственном процессе.

### ***Пример определения весов показателей методом категорий предпочтения***<sup>2</sup>

*Допустим, предприятие на предварительном этапе определяет набор критериев оценки предложений потенциальных поставщиков и их вклада в общий результат (табл. 4.1). Структурным подразделениям, имеющим отношение к закупочной деятельности (доля участия представлена в нижней строке таблицы), предложено выбрать наиболее важные (с их точки зрения) критерии и оценить их вес.*

*Вес критерия с учетом доли участия подразделения в закупочной деятельности предприятия получается следующим образом: веса по каждому показателю умножаются на долю участия подразделений, которые их выставили, а полученные произведения суммируются. Например, для показателя «имидж поставщика» вес с учетом доли участия рассчитывается:  $0,05 \cdot 1,0 + 0,02 \cdot 0,2 + 0,08 \cdot 0,1 = 0,06$ .*

*Итоговый вес вычисляется так: веса с учетом доли участия подразделений по каждому показателю делятся на итоговую сумму весов (в данном примере она равна 1,55). Скажем, для критерия «надежность поставки» итоговый вес рассчитывается:  $0,44 / 1,55 = 0,28$ .*

*Таким образом, получаем систему критериев с оценкой вклада каждого показателя в общий результат выбора поставщика (веса критерия), которые могут быть использованы, допустим, в «методе рейтинговой оценки». Для сокращения объема работ по проведению выбора лучшего поставщика можно отсечь часть показателей (как малозначимых), итоговый вес которых, к примеру, ниже 8 % («удаленность поставщика», «имидж поставщика»).*

---

<sup>1</sup> Корпоративная логистика. 300 ответов на вопросы профессионалов / под общ. и науч. ред. проф. В.И. Сергеева. М.: Инфра-М, 2005. 976 с.

<sup>2</sup> Сергеев В. И., Эльяшевич И. П. Логистика снабжения : учеб. для вузов / под общ. ред. В. И. Сергеева.

Таблица 4.1

## Определение весомости критериев оценки

Критерии	Подразделения предприятия						Вес с учетом доли участия	Итоговый вес
	Финансы	Закупки	Производство	Логистика	Продажи	Маркетинг		
Надежность	–	0,25	0,25	0,05	–	–	0,44	0,28
Качество товара	–	0,15	0,30	–	0,05	0,02	0,37	0,25
Цена	0,20	0,15	–	–	0,07	–	0,22	0,14
Готовность к сотрудничеству	0,05	0,20	–	–	–	–	0,22	0,14
Послепродажный сервис	–	0,05	0,05	–	0,03	–	0,09	0,06
Гарантии качества	–	–	0,10	–	0,03	–	0,08	0,05
Удаленность поставщика	–	0,05	–	0,05	–	–	0,07	0,05
Имидж поставщика	–	0,05	–	–	0,02	0,08	0,06	0,04
Итого							1,55	1,00
Доля участия подразделения в закупках	0,3	1,0	0,7	0,3	0,2	0,1		

*Метод рейтинговых оценок (балльный метод).* Наиболее распространенный метод выбора поставщика. Является разновидностью метода категорий предпочтения. В основе балльного метода лежит оценка каждого поставщика по балльной шкале. Весомость каждого фактора определяется менеджером, выбирающим поставщика<sup>1</sup>. Рейтинг поставщика рассчитывается как общая сумма произведений оценки поставщика по каждому фактору и весомости этого фактора (табл. 4.2).

Таблица 4.2

## Балльный метод оценки поставщика

Критерий	Вес критерия	Оценка поставщика			Произведение веса критерия и оценки		
		Поставщик 1	Поставщик 2	Поставщик 3	Поставщик 1	Поставщик 2	Поставщик 3
1	0,4	1	2	3	0,4	0,80	1,2
2	0,05	2	3	4	0,1	0,15	0,2
3	0,1	3	4	5	0,3	0,40	0,5
4	0,1	4	5	1	0,4	0,50	0,1
5	0,15	5	1	2	0,75	0,15	0,3
6	0,2	1	2	3	0,2	0,40	0,6
Рейтинг	1				2,15	2,4	2,9

Рейтинг поставщика определяется следующим выражением:

$$R = \sum_{i=1}^n C_i \cdot X_i$$

<sup>1</sup> Маркова Ж. А. Логистизация процесса закупок материальных ресурсов на рынке жилищного строительства : дис. ... канд. экон. наук. Самара, 2009. 172 с.

где  $n$  – число показателей оценки рейтинга поставщика;

$X_i$  – удельный вес показателя (выраженный в долях, а не в процентах);

$C_i$  – балльная оценка величины показателя по каждому из оцениваемых поставщиков.

Недостатком данного метода является высокая степень субъективности оценок, особенно в выборе весомости критериев.

**Пример оценки поставщика балльным методом (простой подход) представлен в табл. 4.3.**

Таблица 4.3

Оценка поставщика балльным методом (простой подход)

Показатель	1	2	3	4	Оптимальное значение
Цена 1-й единицы продукции, руб.	120	150	130	100	100 ( <i>min</i> )
$r_1$	0,8	0,7	0,8	1,0	
Наличие системы накопительных скидок, 1/0	1	1	0	0	1
$r_2$	1,0	1,0	0,0	0,0	
Стоимость доставки стандартной партии товара, руб.	50	60	80	100	50
$r_3$	1,0	0,8	0,6	0,5	
Требование предварительной оплаты товара, %	30	20	50	100	20
$r_4$	0,7	1,0	0,4	0,2	
Наличие предшествующего опыта работы с поставщиком, 1/0	1	0	1	1	1
$r_5$	1,0	0,0	1,0	1,0	
Ожидаемая продолжительность поставки, дней	40	30	50	40	30
$r_6$	0,8	1,0	0,6	0,8	
Наличие системы коммерческого беспроцентного кредита на остаток платежа, 1/0	0	1	1	0	1
$r_7$	0,0	1,0	1,0	0,0	
Интегральный показатель качества продукции (экспертный) (1–5, 5 – наивысший)	3,4	3,9	4,1	3,5	4,1
$r_8$	0,8	1,0	1,0	0,9	
Интегральный показатель надежности поставщика (рейтинговое агентство (1–10, 10 – наивысший))	7,4	6,9	8,1	8,3	8,3 ( <i>max</i> )
$r_9$	0,9	0,8	1,0	1,0	
Итого рейтинг	7,0	7,3	6,4	5,3	
% от максимально возможного рейтинга (9)	0,8	0,8	0,7	0,6	9
Место	2	1	3	4	

*Метод попарных сравнений*<sup>1</sup> имеет несколько модификаций. Один из них – это вариант «лучше-хуже». В его основе лежит система оценок 0,8 и 1,2. Это означает, что если один поставщик лучше другого по оцениваемому критерию

<sup>1</sup> Маркова Ж. А.. Логистизация процесса закупок материальных ресурсов на рынке жилищного строительства : дис. ... канд. экон. наук.

(фактору), то он получает оценку 1,2, а другой – 0,8. Подобным образом оценивается и весомость факторов. Сравнение поставщиков производится по строкам. По диагонали матрицы смежности, как правило, оценка равна 1, так как поставщики оцениваются относительно самих себя. В результате обработки полученной матрицы определяют рейтинг поставщика (табл. 4.4).

Таблица 4.4

Выбор поставщика методом попарных сравнений

	Поставщик 1	Поставщик 2	Поставщик 3	Поставщик 4	Поставщик 5
Поставщик 1	1	1,2	0,8	1,2	0,8
Поставщик 2	0,8	1	0,8	0,8	0,8
Поставщик 3	1,2	1,2	1	1,2	1,2
Поставщик 4	0,8	1,2	0,8	1	0,8
Поставщик 5	1,2	1,2	0,8	1,2	1

Основным недостатком данной модификации метода попарных сравнений является то, что система оценок не позволяет при необходимости указать, насколько один поставщик или фактор лучше или важнее в конкретной ситуации.

Другая модификация метода попарных сравнений, применяемая чаще других, называется *методом анализа иерархий (МАИ)*. При использовании этого метода оценивается большой объем информации, после чего принимается решение о выборе поставщика. Метод предполагает постоянное сравнение двух факторов на основе шкалы предпочтений. В табл. 4.5 приведена примерная шкала важности МАИ.

Таблица 4.5

Шкала относительной важности МАИ<sup>1</sup>

Оценка	Определение	Пояснение
1	Факторы равнозначны	Факторы вносят одинаковый вклад в достижение цели
3	Незначительное предпочтение	Опыт и суждения дают незначительное предпочтение одному фактору перед другим
5	Существенное предпочтение	Опыт и суждения дают существенное предпочтение одному фактору перед другим
7	Очевидное предпочтение	Предпочтение одного фактора другому выражено очень ярко
9	Абсолютное предпочтение	Свидетельство в пользу предпочтения одного фактора другому в высшей степени убедительно
2, 4, 6, 8	Промежуточные значения между соседними значениями шкалы	Ситуация, когда необходимо компромиссное решение

Если фактору  $i$  при сравнении с  $j$  присваивается одно из значений, приведенных в табл. 4.5, то фактору  $j$  по сравнению с  $i$  присваивается обратное значение ( $1/\text{значение}$ ). Если над диагональю находится целое значение, то под диагональю – его обратное значение. Таким образом, если у одного фактора оценка 9

<sup>1</sup> Сергеев В. И., Эльяшевич И. П. Логистика снабжения : учеб. для вузов / под общ. ред. В. И. Сергеева.

(«абсолютное предпочтение»), то у другого 1/9 или 0,11 («фактор незначительный») и т. д.

В основе шкалы данного метода лежит способность человека производить количественные разграничения между пятью определениями фактора: 1) равный; 2) слабый; 3) сильный; 4) очень сильный; 5) абсолютный.

Если требуется большая точность, между перечисленными определениями можно принять компромиссные характеристики.

После попарной оценки факторов рассчитывается произведение значений их оценки по строкам, а затем из полученного значения извлекается корень той степени, какое количество факторов оценивается. Весомость фактора определяется делением значения, полученного извлечением корня, на сумму этих значений по всем факторам. В результате сумма весомости всех факторов должна быть равна единице.

Для контроля правильности сравнения факторов рассчитывается показатель согласованности (ПС) как сумма произведений, где сомножителями являются суммарные значения факторов и вес соответствующего фактора. Эти произведения складываются, и получается одно общее число – показатель согласованности.

Таблица 4.6

Оценка весомости факторов

Фактор	Цена товара	Партионность	Местоположение	Сбой поставок	Сроки поставок	Транспортные расходы	Произведение	Степень	Вес фактора
Цена товара	1	9	7	6	5	4	7560	4,43	0,49
Партионность	0,11	1	0,33	0,5	0,2	0,14	0,00	0,28	0,03
Местоположение	0,14	3	1	5	0,5	0,25	0,27	0,80	0,09
Сбой поставок	0,17	2	0,2	1	0,25	0,25	0,00	0,40	0,04
Сроки поставок	0,20	5	2	4	1	0,5	4,00	1,26	0,14
Транспортные расходы	0,25	7	4	4	2	1	56,00	1,96	0,21
Сумма	1,87	27,00	14,53	20,50	8,95	6,14		9,13	1,00

$$ПС = 1,87 \cdot 0,48 + 27 \cdot 0,03 + 14,53 \cdot 0,09 + 20,50 \cdot 0,04 + 8,95 \cdot 0,14 + 6,14 \cdot 0,21 = 6,48.$$

Затем рассчитывается индекс согласованности (ИС) как частное от деления разности ПС и количества факторов на разность количества факторов и единицы.

Еще один метод оценки поставщиков часто называют *логистическим*. В его основе лежит логистическая кривая, которая является итогом дополнительных затрат на поставку. В случае превышения прибыльности от смены поставщика над дополнительными затратами на организацию новой поставки делается выбор в пользу нового сотрудничества.

*Статистический метод* оценки поставщиков, который основан на статистике показателей их работы по определенным критериям (цена, качество,



надежность и др.), позволяет произвести отбор поставщиков с учетом динамики этих показателей.

*Основными группами показателей (KPI) оценки эффективности деятельности поставщика в цепи поставок фокусной компании являются следующие:*

1. Финансовые результаты взаимодействия (общие затраты на закупку (ТСО), выдерживание соглашений по ценам, гибкость ценовой политики, предоставление скидок, товарного кредита, отсрочки платежей и т. п.).

2. Качество поставляемой продукции (выдерживание стандартов (сертификатов) качества, доля бракованного товара в общей партии поставки, процент рекламаций (возврата) по качеству).

3. Надежность выполнения логистики при доставке закупаемой продукции (процент «совершенных» заказов, стабильность выполнения параметров доставки, выполнение графика доставки (своевременность), обеспечение сохранности груза в пути, точность оформления товарно-транспортных документов, сопровождающих груз, выдерживание объема заказов и номенклатуры и др.).

4. Время выполнения заказа на закупку (общее время выполнения заказа, время комплектации (производства) заказанной партии поставки, время доставки (транспортировки), время отгрузки и т. п.).

Один из распространенных в практике снабжения вариантов укрупненной оценки эффективности деятельности поставщика представлен в табл. 4.7

Таблица 4.7

Показатели оценки эффективности функционирования поставщика

Показатель	Единица измерения	Определение
Доля бракованных товаров	%	Отношение количества бракованного товара (шт.) к общему количеству товара в заказе. Бракованный товар – товар с любыми дефектами (нефункциональный, без документов, с поврежденной упаковкой и т. д.)
Точность заполнения инвойса	%	Отношение числа строк инвойса, не содержащих ошибок, к общему числу строк инвойса
Процент заказов, доставленных вовремя	%	Отношение количества товара (шт.), доставленного вовремя, к общему количеству товара в заказе (числа строк в заказе, выполненных вовремя, к общему числу)
Полнота выполнения заказа	%	Отношение количества товара (или числа строк в заказе), доставленного полностью, к общему заказанному количеству товара (или числу строк в заказе) по объему и ассортименту
Время доставки	Дни (ч)	Количество дней (ч) с момента размещения заказа у поставщика до получения товара
Общая стоимость затрат на закупку	Руб./м <sup>3</sup> (усл. поддон)	Сумма всех затрат, связанных с закупкой товара конкретного ассортимента у поставщика, отнесенная на объем заказа в натуральных единицах

В настоящее время система оценки эффективности поставщика становится все более дифференцированной как с позиций увеличения количества показателей оценки (KPI), так и с позиций все большей ее детализации по отдельным заказам, ассортиментным позициям, товарным категориям, отдельным логистиче-

ским посредникам по доставке и т. п. Такая дифференциация может быть обеспечена лишь при наличии у компании-потребителя соответствующей системы управленческого учета, ССП, информационной системы высокого уровня.

#### **4.3. Стратегическое управление взаимоотношениями с поставщиками**

*Управление поставщиками (SRM – Supplier Relationship Management)* – это организация, управление и создание «портфеля (базы) поставщиков», благодаря чему обеспечиваются три вида деятельности: 1) управление базой поставщиков; 2) воздействие на поставщиков; 3) интеграция поставщиков.

*База поставщиков* отражает количество, характеристики, адреса поставщиков, которые снабжают предприятие сырьем и материалами. Данные этой базы могут быть организованы по группам товаров или поставщиков либо содержать информацию обо всех поставщиках, с которыми работает предприятие.

*Типовые целевые стратегические показатели формирования базы поставщиков:*

- количество поставщиков (на переднем плане стоит оптимизация, т. е. увеличение или уменьшение количества поставщиков);

- состав поставщиков (целью является выбор такой комбинации поставщиков, которая соответствовала бы будущим требованиям, предъявляемым к поставщикам в области технологической и производственной компетенции);

- типы отношений (в «портфеле (базе) поставщиков» должны присутствовать оба типа отношений: построенные по принципу экономической целесообразности и партнерские);

- региональное распределение поставщиков (база поставщиков может быть составлена в соответствии с долями присутствия в ней международных поставщиков и их региональных подразделений);

- риски, связанные с поставщиками (каждое отношение с поставщиком содержит в себе риск, что поставщик не произведет требуемые поставки);

- доля поставщиков, имеющих сертификацию по нормам ISO 9001.

Управление базой поставщиков предполагает следующие действия:

- оптимизацию количества поставщиков;

- сегментацию базы поставщиков;

- составление характеристик поставщиков;

- выбор поставщиков;

- управление ведущими (ключевыми) поставщиками;

- привлечение к работе с поставщиками высшего управленческого звена;

- проведение оценки поставщиков;

- проведение аудита поставщиков;

- установление связи с поставщиками;

- организацию графика встреч с поставщиками;

- награждение поставщиков.

#### 4.4. Основные стратегии закупок и их характерные особенности

Сегодня в литературе существует множество авторских подходов к выделению различных стратегий в закупочной деятельности. Стоит отметить, что на выбор той или иной стратегии влияет *ряд факторов*:

1) Предложение ресурсов на рынке поставщиков и число поставщиков (влияние прямо пропорциональное – чем больше предложение на рынке ресурсов и чем больше поставщиков, тем разнообразнее могут быть действия на рынке).

2) Конкуренция между поставщиками (влияние прямо пропорциональное – существует возможность появления взаимопонимания между поставщиками, нелояльная конкуренция, которая уменьшает возможность действия).

3) Стоимость извещения, входа и сохранения позиций на рынке, затраты по замене одного поставщика другим (влияние обратно пропорциональное – чем издержки меньше, тем больше возможность действий).

4) Стоимость выхода поставщика на рынок (влияние прямо пропорциональное – чем больше издержки, тем больше возможность действий).

5) Собственные финансовые возможности (влияние прямо пропорциональное – чем больше финансовые возможности, тем больше возможность действий).

6) Финансовые возможности поставщика (влияние обратно пропорциональное – чем сильнее с финансовой точки зрения поставщик, тем ограниченнее стратегические возможности, однако снижается риск потери поставщика).

7) Виды деятельности, потребители, позиция предприятия на рынке сбыта (влияние прямо пропорциональное – возможность действий тем больше, чем собственная деятельность поставщика разнообразнее и их позиция на рынке прочнее).

Во всем многообразии *стратегий закупок можно выделить общие стратегии и функциональные. Общая стратегия закупок* состоит из шести основных категорий стратегий, представленных в табл. 4.8.

Таблица 4.8

Общие стратегии закупок и их характеристика

Стратегии	Цель разработки	Характеристика
Стратегии гарантии поставок	Разрабатываются для гарантированного обеспечения будущих потребностей в поставках, где основное внимание уделяется качеству и количеству ресурсов	Должны учитывать изменения в предложении ресурсов и в поставках
Стратегии снижения затрат	Разрабатываются для снижения затрат на приобретение нужных товаров или услуг или общих затрат на их использование, т. е. для снижения затрат на протяжении всего жизненного цикла продукта	При изменениях в окружающей среде и технологиях могут стать доступными альтернативные варианты, позволяющие снизить общие операционные затраты организации через замену материалов, источников, методов и характера взаимоотношений покупателей и поставщиков

Стратегии	Цель разработки	Характеристика
Стратегии поддержки цепей поставок	Предназначены для повышения знаний и необходимых характеристик у членов цепей поставок для закупающей организации	Предполагают современное извещение партнеров об изменениях и о том, что запасы и цели производства соответствуют потребностям, требуются более совершенные системы коммуникаций между покупателями и продавцами
Стратегии изменения окружающей среды	Разрабатываются в предвидении изменений в общей окружающей среде – экономической, организационной, кадровой, правовой, в регулирующих положениях и контроле органов власти	Закупающая организация может использовать указанные составляющие для получения долгосрочного преимущества
Стратегии обеспечения конкурентоспособности	Нужны для использования рыночных возможностей и сильных сторон организации, чтобы благодаря им она смогла добиться значительного конкурентного преимущества	Основы на результатах SWOT-анализа. Для коммерческих организаций конкурентное преимущество характеризуется повышением объемов продаж, доли рынка компании и т. д. В государственном секторе термин «конкурентное преимущество» обычно можно интерпретировать как высокие результаты при достижении целей
Стратегии управления рисками	Необходимы для управления рисками	Возможные риски в закупочной деятельности: 1) риск нарушения потока товаров или услуг; 2) риск существенного изменения цены приобретаемой продукции; 3) репутационный риск

*Функциональные стратегии закупок* можно классифицировать по ряду их признаков<sup>1</sup>:

*1. В зависимости от временного фактора:*

1.1) *краткосрочные стратегии* – предприятие оценивает текущие потребности снабжения;

1.2) *среднесрочные стратегии* – предприятие преследует цель повысить прибыльность работы посредством сотрудничества с поставщиками;

1.3) *долгосрочные стратегии* – совершенствование управления запасами, обновление норм расхода материальных ресурсов, снижение общих расходов на снабжение.

*2. В зависимости от объекта:*

2.1) *стратегии в области цен* – их целью является снижение цен на приобретение материальных ресурсов, получение выгоды от скидок;

2.2) *стратегии, обусловленные источниками снабжения*, – выбор наиболее привлекательных поставщиков;

2.3) *стратегии в области выявления различных преимуществ на рынке поставщиков*.

*3. В зависимости от ресурсной ориентации (ресурсные стратегии):*

<sup>1</sup> Евтодиева Т. Е. Стратегические постулаты закупочной логистики.

3.1) *стратегия привлечения ресурсов* – напрямую связана с затратами предприятия, так как состоит в выборе поставщиков, объемов материальных ценностей, сроков их поставки и величины производственных запасов;

3.2) *стратегия ресурсосбережения* – представляет собой комплекс программ и мероприятий, обеспечивающих снижение расхода ресурсов на единицу полезного эффекта путем совершенствования структуры ресурсов, улучшения их качества, снижения потерь при транспортировке, хранении и переработке, а также путем применения норм расхода, вторичного использования ресурсов, внедрения новых технологий.

#### 4. В зависимости от времени поставок:

4.1) *«тянущая» стратегия* – ориентирована на небольшое число поставщиков; поставки частые, небольшими партиями и осуществляются строго по графику. Данная стратегия предусматривает создание запасов в сфере снабжения только в виде незадействованных мощностей (станков). Наличие же страховых запасов говорит о сбое в производственном процессе, так как складские площади почти не предусмотрены. На стадии закупок на всем протяжении логистической цепи решения о пополнении запасов на всех уровнях принимаются децентрализованно. При реализации данной стратегии поставки с избытком или недостатком практически исключаются, поскольку рассчитывается оптимальный объем заказа. Поставщики должны использовать стандартную тару и упаковку, обеспечивающие сохранность материальных ресурсов;

4.2) *«толкающая» стратегия (стратегия поставок на склад)* – ориентирована на значительное число поставщиков; поставки в основном нерегулярные и крупными партиями. Стратегия предусматривает наличие запасов в виде излишков материальных ресурсов (сырье). Страховой запас постоянно поддерживается на определенном уровне.

В процессе материально-технического обеспечения «толкающая» система представляет собой систему управления запасами на всем протяжении логистической цепи, при которой решение о пополнении запасов на всех уровнях принимается централизованно.

#### 5. В зависимости от позиции поставщиков в области снабжения:

5.1) *оборонительные стратегии* – применяются к поставщикам с более сильным влиянием;

5.2) *стратегии равновесия* – применяются к равным по силе влияния поставщикам;

5.3) *наступательные стратегии* – применяются к более слабым поставщикам с точки зрения их влияния.

#### 6. В зависимости от поведения компании-закупщика:

6.1) *стратегия активного поведения на рынке* – предприятие-потребитель использует свое положение на рынке закупок для давления на поставщиков с целью снижения цен на продукцию. Здесь существует опасность нарушения долгосрочных связей «потребитель -поставщик»;

6.2) *стратегия альтернативного поиска покупаемых МР и поставщиков («диверсификация»)* – применяется в случае, когда у предприятия-потребителя

нет иной возможности, как подчиниться рынку закупок, а поставщики имеют относительно больший вес на рынке. В этом случае предприятию следует улучшить методы сбора и обработки информации в ходе рыночных исследований;

б.3) *стратегия выравнивания* – используется для закупки МР при отсутствии явного риска и особой выгоды от закупок извне. Но в этом случае существует опасность со стороны поставщиков каких-либо действий, дестабилизирующих рынок закупок.

Многообразие видов стратегий закупок и методов их реализации позволяет, с одной стороны, принимать гибкие и детализированные решения, а с другой стороны, создает сложность при выборе той или иной стратегии. По этой причине необходим компетентный подход к выбору стратегии закупок.

#### 4.5. Определение потенциальной зоны спроса (сбыта)

Выполнение задания направлено на формирование умений и навыков обработки информации на основании собранных геоданных.

Суть задания состоит в принятии решения потребителем / продавцом по поводу приобретения товара / определения потенциальной зоны спроса на товары. То есть, зная расположение двух магазинов-конкурентов, потребитель должен определить, в каком магазине совершить покупку. Продавец должен определить, жители какой географической области являются его потенциальными покупателями (чтобы ориентироваться именно на данный сегмент, например, размещать рекламу своего магазина именно в этих частях города).

##### *Исходные данные*

1. Потребитель проживает в г. Иркутск по адресу: ул. Байкальская, 149, – объект Р.

2. Потребитель имеет автомобиль (затраты на 1 км поездки 15 руб./км – тариф  $c_c$ ), но может также воспользоваться общественным транспортом (20 руб. каждая поездка (+ аналогичная сумма за каждую пересадку в случае необходимости) + 3 руб./мин. – условная оценка потерянного времени сверх времени, потраченного при поездке на машине – вмененные издержки) – тариф  $c_b$ ) или дойти до магазина пешком (3 руб./мин. – условная оценка потерянного времени сверх времени, потраченного при поездке на машине, – вмененные издержки – тариф  $c_w$ ).

3. Товар – мобильный телефон.

4. Магазины, в которых присутствует товар:

– ТЦ «Версаль», ул. Академическая, 31, – объект Х. Цена товара  $p_x = 20\ 250$  руб.;

– ТЦ «Универсал», ул. Октябрьской Революции, д. 1, к. 5, – объект Y. Цена товара  $p_y = 20\ 300$  руб.;

5. После приобретения товара потребитель возвращается к месту проживания (условно тем же маршрутом – оценивать обратный путь отдельно не требуется).

## Задание 1

Определить с использованием сервиса Яндекс.Карты кратчайшее расстояние / минимальное время нахождения в пути между местом проживания потребителя и местом нахождения магазинов:

А) при использовании личного автотранспорта (по километражу без учета времени нахождения в пути и без учета пробок (при оценке времени для других вариантов (см. ниже)) –  $t_{ic}$ ;

Б) количество пересадок (с учетом 1-й посадки) при использовании общественного транспорта (по времени нахождения в пути без учета километража) –  $t_{ib1}$  + потери времени при поездке на общественном транспорте по сравнению с поездкой на личном автомобиле) –  $t_{ib2}$ ;

В) при перемещении до магазина пешком (по километражу с учетом времени нахождения в пути) –  $t_{iw}$ .

Для выполнения задания необходимо зайти в сервис «Яндекс.Карты». Далее с использованием функции поиск или путем навигации по карте находится адрес проживания потребителя, щелчком правой кнопки мыши вызывается контекстное меню и выбирается команда «Маршрут отсюда». Затем находится пункт назначения и аналогично выбирается команда «Маршрут сюда». Слева от карты в окне результатов поиска выбирается тип транспортного средства, с использованием которого определяется путь перемещения

### **Выполнение задания**

А) расстояние для поездки с использованием личного автотранспорта между местом проживания потребителя и:

– ТЦ «Версаль» – 6,2 км – 11 мин (рис. 4.1). Соответственно расстояние туда-обратно – 12,4 км – 22 мин;

– ТЦ «Универсал» – 5,4 км – 12 мин (рис. 4.2). Соответственно расстояние туда-обратно – 10,8 км – 24 мин;

Б) время для поездки с использованием общественного транспорта между местом проживания потребителя и:

– ТЦ «Версаль» – 1 посадка (без пересадки) – 28 мин (рис. 4.3). Соответственно время нахождения в пути туда-обратно 2 посадки – 56 мин. Время, потраченное сверх времени на автомобиле, – 34 мин (56 мин – 22 мин);

– ТЦ «Универсал» – 1 посадка (без пересадки) – 38 мин (рис. 4.4). Соответственно время нахождения в пути туда-обратно – 2 посадки – 76 мин. Время, потраченное сверх времени на автомобиле, – 52 мин;

В) расстояние и время при перемещении пешком между местом проживания потребителя и:

– ТЦ «Версаль» – 5,8 км – 70 мин (рис. 4.5). Соответственно расстояние туда-обратно – 11,6 км и время нахождения в пути – 140 мин (время сверх времени поездки на личном автомобиле 118 мин);

– ТЦ «Универсал» – 4,8 км – 58 мин (рис. 4.6). Соответственно расстояние туда-обратно – 9,6 км и время нахождения в пути – 96 мин (время сверх времени поездки на личном автомобиле 72 мин).

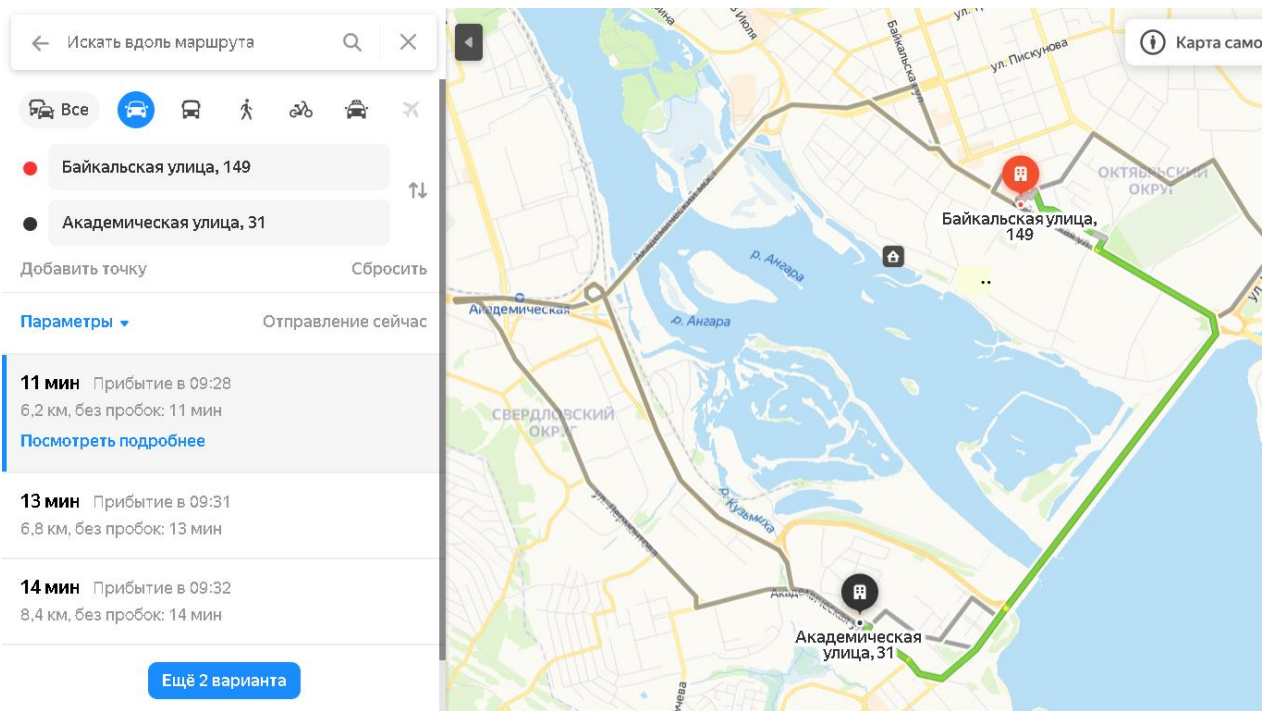


Рис. 4.1. Расстояние между местом проживания и ТЦ «Версаль» при поездке на легковом автомобиле

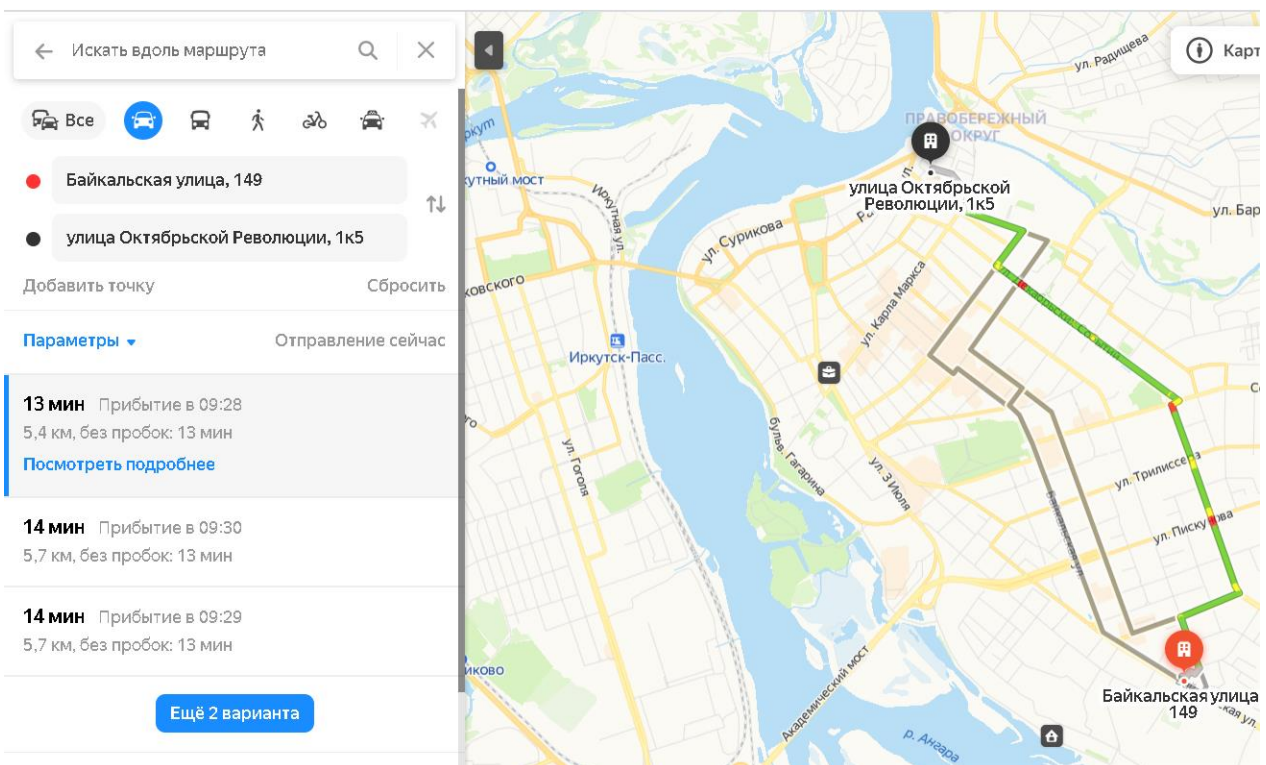


Рис. 4.2. Расстояние между местом проживания и ТЦ «Универсал» при поездке на легковом автомобиле



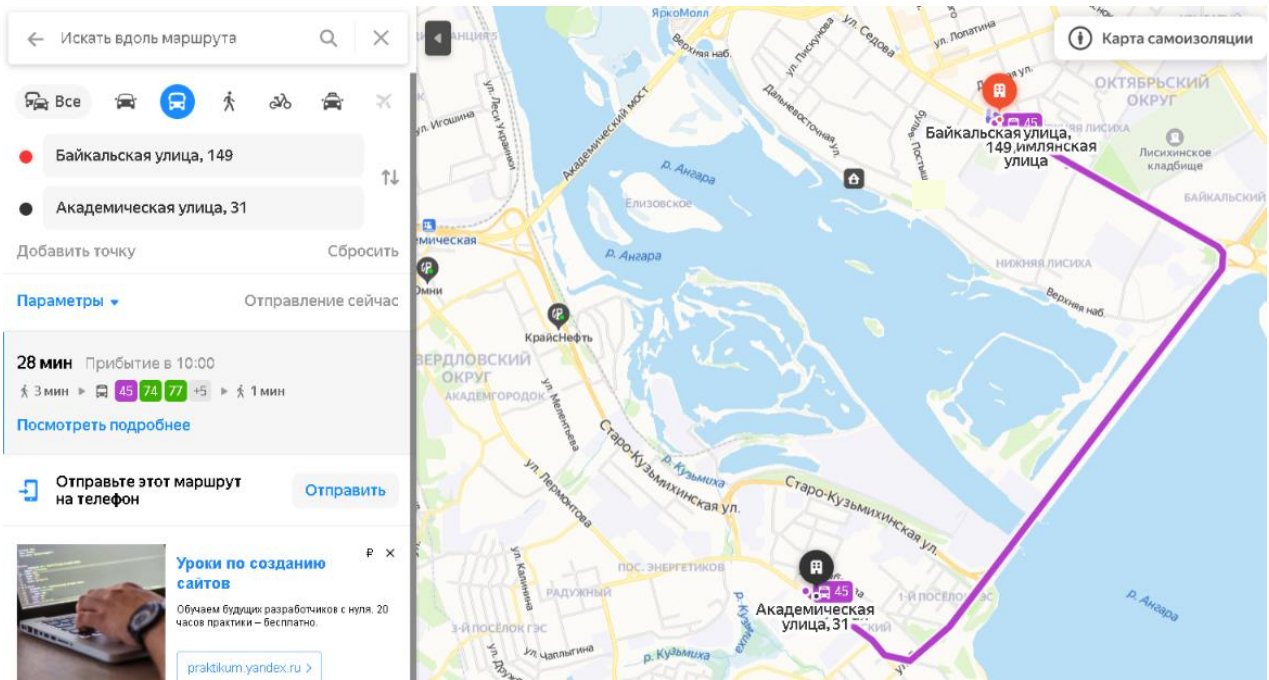


Рис. 4.3. Расстояние между местом проживания и ТЦ «Версаль» при поездке на общественном транспорте

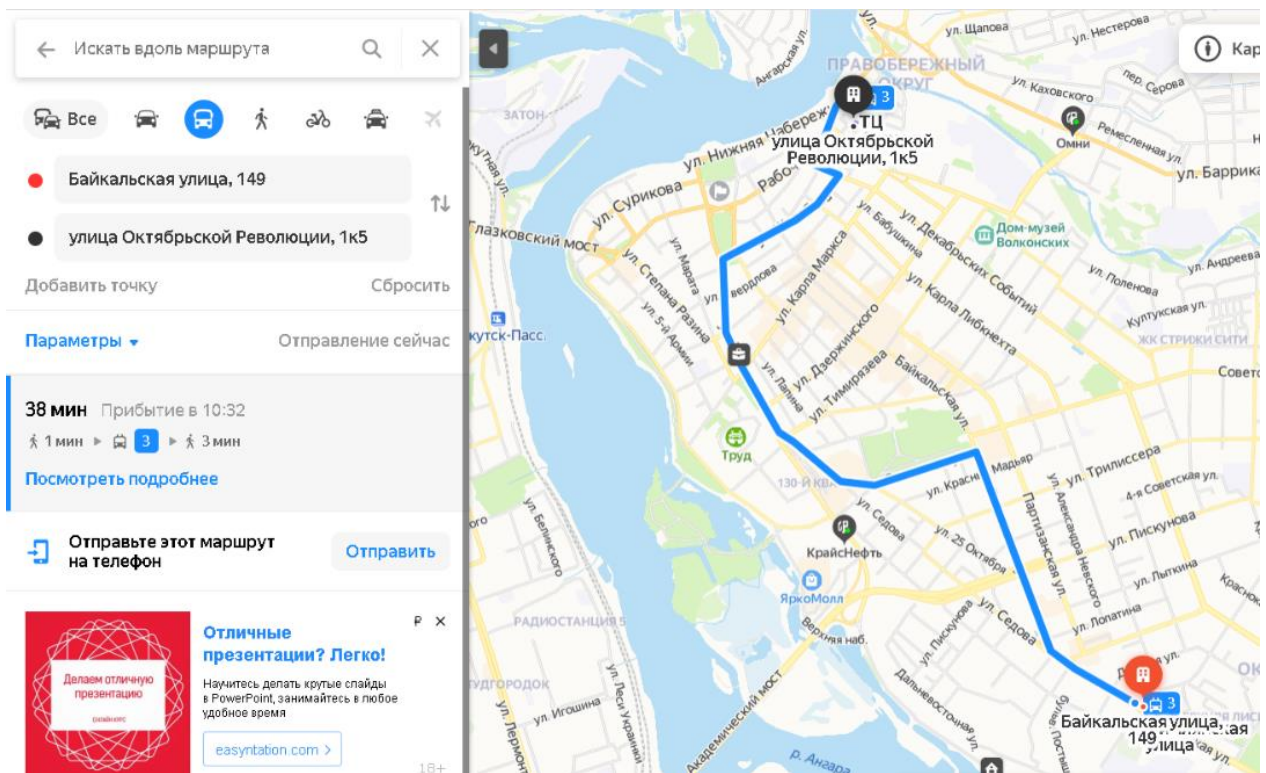


Рис. 4.4. Расстояние между местом проживания и ТЦ «Универсал» при поездке на общественном транспорте

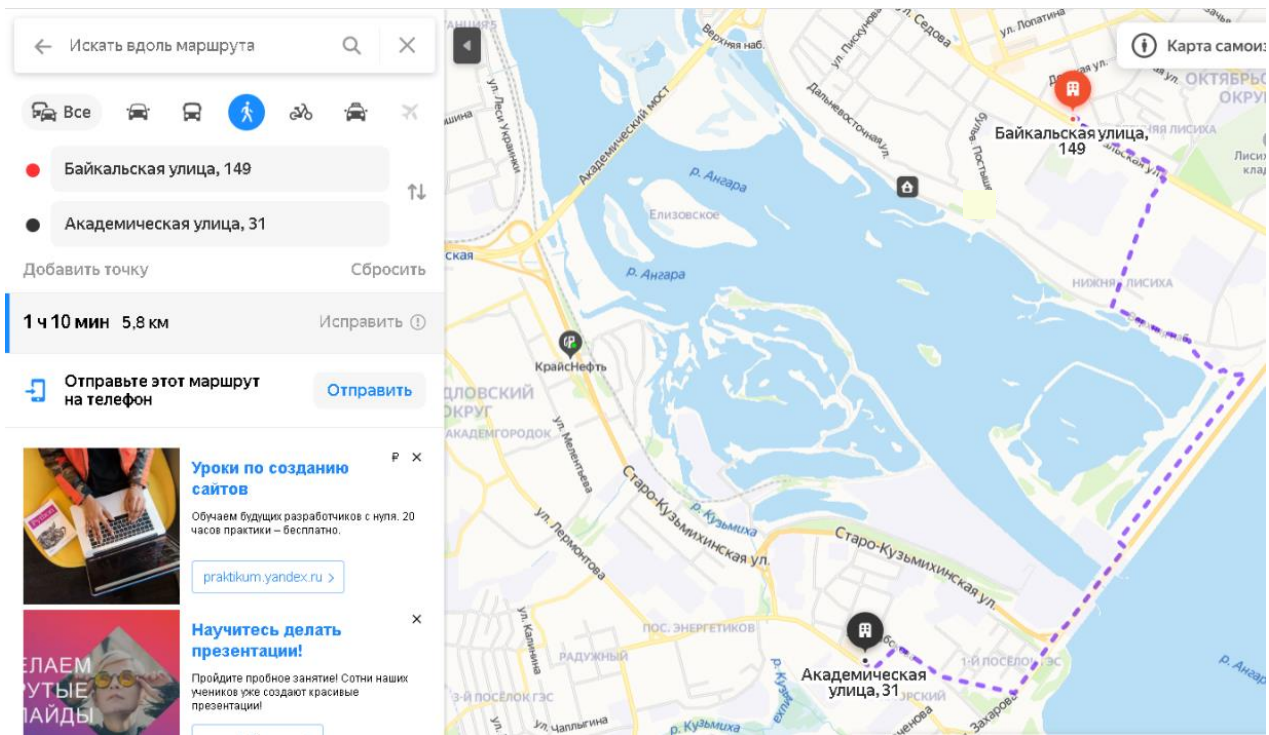


Рис. 4.5. Расстояние между местом проживания и ТЦ «Версаль» при перемещении пешком

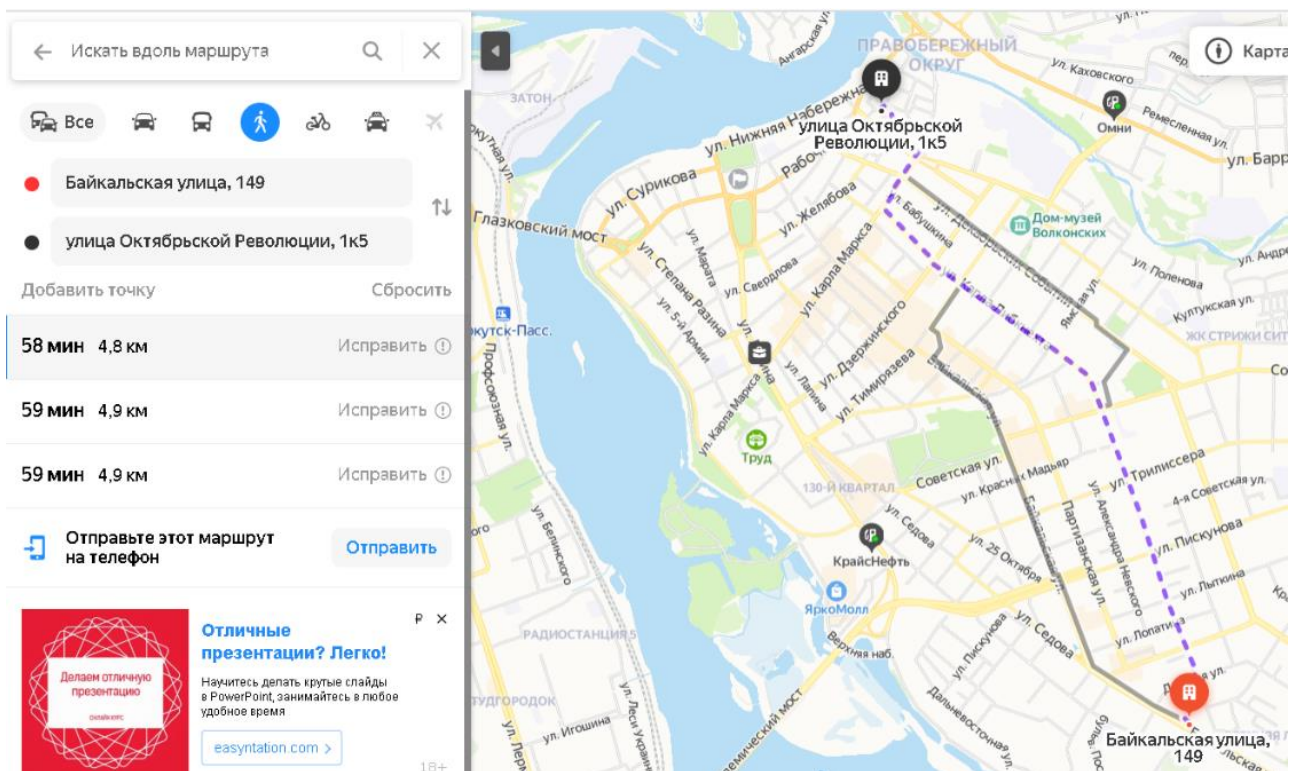


Рис. 4.6. Расстояние между местом проживания и ТЦ «Универсал» при перемещении пешком

## Задание 2

Определить затраты на приобретение товара в объектах  $X$  и  $Y$  (с учетом стоимости товара и затрат на перемещение до магазина и обратно), рассчитанных на основе данных о затратах на поездку в  $i$ -й магазин  $j$ -м способом, полученных при выполнении задания 1 ( $TC_{ij}$ ).

Расчет затрат на приобретение товара в  $i$ -м объекте производить по формуле:

$$TC_{ij} = p_i + \sum_{j=1}^n c_j \cdot t_{ij} \quad (1)$$

где  $p_i$  – цена в  $i$ -м магазине;

$c_j$  – удельный тариф на использование  $j$ -го варианта поездки в магазин;

$t_{ij}$  – затраты на поездку в  $i$ -й магазин  $j$ -м способом.

Выбрать вариант с минимальными затратами  $TC_{ij}$  на приобретение товара.

Решение

На основе исходных данных составляем табл. 4.9 и 4.10.

Таблица 4.9

Матрица цен товара в  $i$ -м магазине

Магазины	$p_i$
X	20250
Y	20300

Таблица 4.10

Матрица удельных затрат на использование  $j$ -го варианта перемещения

Показатель	$c_c$	$c_b$	$c_w$
с	15	20	3

На основе результатов выполнения задания 1 составляем табл. 4.11

Таблица 4.11

Матрица расходования ресурсов (км / время / пересадки) на перемещение между местом проживания и магазином

$t_{ij}$	$c$	$b_1$	$b_2$	$w$
X	12,4	2	34	118
Y	10,8	2	52	72

По формуле (1) осуществляем расчет табл. 4.12:

$$TC_{Xc} = 20\ 250 + 12,4 \cdot 15 = 20\ 436$$

стоимость товара + расстояние до магазина × стоимость  
1 км пути на личном а/м

$$TC_{Xb} = 20\ 250 + 2 \cdot 20 + 34 \cdot 3 = 20\ 392$$

стоимость товара + количество поездок × стоимость проезда + потраченные минуты (сверх езды на машине) × стоимость потерянного времени

$$TC_{Xw} = 20\ 250 + 118 \cdot 3 = 20\ 604$$

стоимость товара + потраченные минуты × стоимость потерянного времени.

Матрица расходов на приобретение товара в  $i$ -м магазине при перемещении  $j$ -м способом

$TC_{ij}$	$c$	$b$	$w$
X	20 436	20 392	20 604
Y	20 462	20 496	20 516

Оптимальным вариантом приобретения товара является вариант  $TC_{xb} = 20\,392$  руб., т. е. товар лучше приобрести в магазине X, поехав туда на общественном транспорте

### Задание 3

В качестве базового варианта для выполнения последующих заданий выбрать вариант перемещения за товаром на легковом автомобиле.

Соответственно, для последующих заданий мы имеем:

$p_i$  – цена в  $i$ -м магазине;

$c$  – удельный тариф на использование выбранного варианта поездки в магазин – в данном случае это личный автомобиль и тариф 15 руб./км;

$t_i$  – расстояние поездки в  $i$ -й магазин на легковом автомобиле.

Тогда затраты на поездку в магазины X и Y можно представить в следующем виде:

$$TC_x = p_x + c \cdot t_x$$

$$TC_y = p_y + c \cdot t_y$$

А) При заданных условиях определите значение линейного показателя  $G$ , который описывает состояние безразличия между двумя сравниваемыми вариантами, при котором

$$TC_x = TC_y.$$

Для определения этого линейного коэффициента приравняем два этих выражения и получим:

$$p_x + c \cdot t_x = p_y + c \cdot t_y$$

Упростим данное выражение:

$$p_x - p_y = c \cdot t_y - c \cdot t_x$$

Проведем дальнейшие преобразования:

$$p_x - p_y = c \cdot (t_y - t_x)$$

$$\frac{p_x - p_y}{c} = t_y - t_x$$

Дробь в левой части данного выражения и называется – линейный коэффициент –  $G$

$$G = \frac{p_x - p_y}{c}$$

Таким образом, в точке безразличия выполняется равенство

$$G = t_y - t_x$$

Если  $G < t_y - t_x$ , то выгодно совершить покупку в магазине X.

Если  $G > t_y - t_x$ , то выгодно совершить покупку в магазине Y.



Б) Сравните с линейным коэффициентом  $G$  разность расстояний от потребителя до  $i$ -го магазина.

В) Рассчитайте, каким должно быть расстояние до магазина  $Y$ , чтобы в нем было / стало выгодно совершить покупку при заданных условиях при известном расстоянии до магазина  $X$ .

Выполнение задания

А) Основываясь на данных табл. 4.9 и 4.10 задания 2, определим значение линейного показателя  $G$ :

$$G = \frac{p_x - p_y}{c} = \frac{20250 - 20300}{15} = -3,33$$

Б) Сравним значение линейного показателя  $G$  с разностью расстояний между магазинами (из табл. 4.11 задания 2):

$$\begin{aligned} & -3,3 \quad \text{и} \quad 10,8 - 12,4 \\ & -3,3 < -1,6 \end{aligned}$$

Таким образом, имеем, что при заданных параметрах выполняется неравенство:

$$G < t_y - t_x$$

Соответственно, выгоднее совершить покупку в магазине  $X$ .

В) Чтобы покупка стала выгоднее в магазине  $Y$  необходимо выполнение неравенства:

$$G + t_x > t_y$$

То есть

$$-3,33 + 12,4 > t_y$$

Соответственно

$$9,07 > t_y$$

То есть если расстояние до магазина  $Y$  (туда и обратно) будет меньше 9,07 км, то покупка в магазине  $Y$  будет выгоднее.

#### Задание 4

А) Представьте в векторном виде (упрощенном) схему расположения магазинов  $X$  и  $Y$  и определите расстояние между ними. Зная значение линейного коэффициента  $G$ , отобразите границы зоны потенциального спроса на продукцию, реализуемую в магазине  $Y$ .

Для этого с использованием сервиса Яндекс.Карты определите расстояние по прямой между магазинами  $X$  и  $Y$  с использованием инструмента «линейка». Далее, руководствуясь логикой, что покупка в магазине  $Y$  будет выгодна в случае, если

$$G > t_y - t_x$$

или

$$G + t_x > t_y$$

Определите крайнюю точку на оси, соединяющей магазины  $X$  и  $Y$ , при нахождении в которой выгодно совершить покупку в магазине  $Y$ .

Осуществляйте сдвиг покупателя в какую-либо сторону от оси, соединяющей магазины  $X$  и  $Y$ , на определенный угол поворота  $[-90^\circ; +90^\circ]$ .

Зная расстояние между магазинами X и Y по прямой, а также то, что расстояние  $t_y$  должно быть меньше расстояния  $t_x$ , увеличенного на величину G, определите значение расстояний  $t_x$  и  $t_y$  с использованием теоремы косинусов (условно считая, что маршруты определяются прямыми линиями)

В данной задаче известными являются величины  $t_x$  и  $t_{xy}$ , а также угол между ними – угол  $x$ . Соответственно, по правилам решения треугольника с применением теоремы косинусов можно найти значение параметра  $t_y$ .

$$t_y = \sqrt{t_x^2 + t_{xy}^2 - 2 * t_x * t_{xy} * \cos x}$$

Дальнейшая задача сводится к тому, чтобы, изменяя значение  $t_x$ , но не изменяя угол  $x$ , найти точку, в которой выполнится равенство

$$G + t_x = t_y.$$

Это и будет критическая точка при заданном угле отклонения покупателя от оси XY.

Объединим два последних выражения и получим, что в критической точке:

$$G + t_x = \sqrt{t_x^2 + t_{xy}^2 - 2 \cdot t_x \cdot t_{xy} \cdot \cos x}$$

Проведем математические преобразования данного выражения и получим:

$$\begin{aligned} (G + t_x)^2 &= t_x^2 + t_{xy}^2 - 2 \cdot t_x \cdot t_{xy} \cdot \cos x \\ G^2 + 2 \cdot G \cdot t_x + t_x^2 &= t_x^2 + t_{xy}^2 - 2 \cdot t_x \cdot t_{xy} \cdot \cos x \\ 2 \cdot G \cdot t_x + 2 \cdot t_x \cdot t_{xy} \cdot \cos x &= t_{xy}^2 - G^2 \\ t_x \cdot (2 \cdot G + 2 \cdot t_{xy} \cdot \cos x) &= t_{xy}^2 - G^2 \\ t_x &= \frac{t_{xy}^2 - G^2}{2 \cdot G + 2 \cdot t_{xy} \cdot \cos x} \\ t_x &= \frac{1}{2} \cdot \frac{t_{xy}^2 - G^2}{G + t_{xy} \cdot \cos x} \end{aligned}$$

Это и будет критическим расстоянием безразличия до потребителя от магазина X. Соответственно в этой же точке выполнится и второе условие, т. е.

$$t_y = G + t_x$$

*Найдите критические точки для угла отклонения от оси XY:*

- А) 0°;
- Б) 10°;
- В) 20°;
- Г) 30°;
- Д) 45°.

Таблица косинусов различных углов приведена в табл. 4.13.

Таблица 4.13

Косинус отдельных углов

0°	10°	20°	30°	45°
1,0000	0,9848	0,9397	0,8660	0,7071

Б) Сделайте скриншот карты с отмеченной на ней стороной треугольника XY и вставьте в Word. Постарайтесь добиться какого-либо кратного масштабного изображения (например, 1 см = 1 км или 1 см = 500 м). Масштаб удобно задать, нарисовав линию с длиной, кратной расстоянию между точками X и Y, а затем добившись ее совпадения со стороной треугольника XY, изменяя масштаб рисунка через меню «Формат».

Отобразите на карте полученные точки безразличия, нарисовав линии соответствующей длины с учетом масштаба карты. Линии рисуются в Word через меню «Вставка» – «Фигуры». Это и будет граница, по которой проходит зона потенциального спроса магазина X и зона потенциального спроса магазина Y.

#### Выполнение задания

А) Найдем расстояние по прямой между магазинами X и Y с использованием «линейки» сервиса Яндекс.Карты (рис. 4.7).

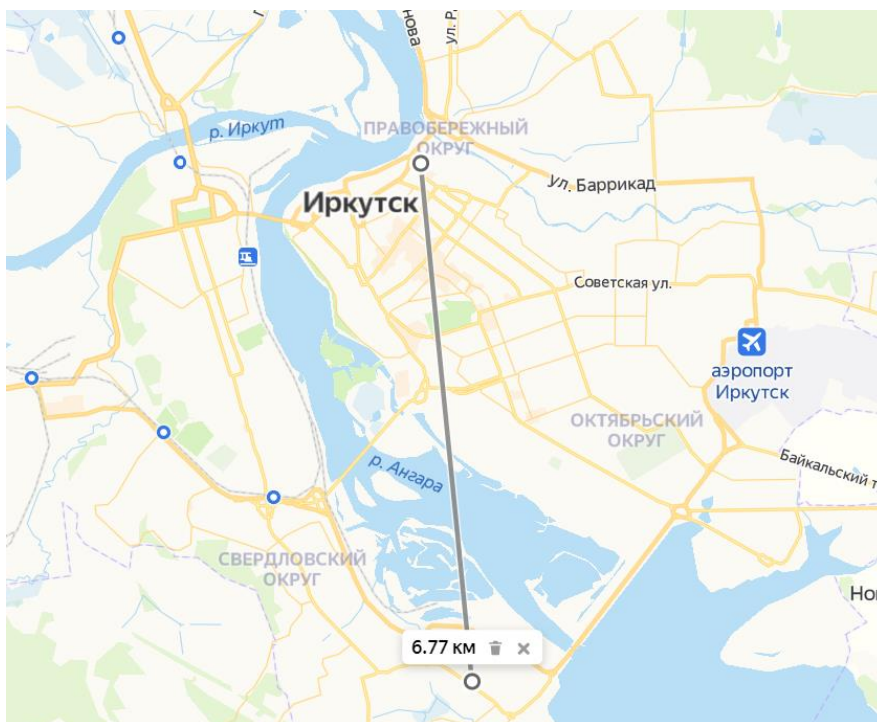


Рис. 4.7. Определение расстояния по прямой между магазина X и Y

Итак, параметр  $t_{xy} = 6,77$

Значение  $G = -3,33$

Используя формулу

$$t_x = \frac{1}{2} \cdot \frac{t_{xy}^2 - G^2}{G + t_{xy} \cdot \cos x}$$

Найдем критическое значение  $t_x$ , если точка покупателя лежит на оси XY, т. е. угол  $x = 0^\circ$  ( $\cos 0^\circ = 1$ )

$$t_x = \frac{1}{2} \cdot \frac{t_{xy}^2 - G^2}{G + t_{xy} \cdot \cos x} = \frac{1}{2} \cdot \frac{6,77^2 - (-3,33)^2}{(-3,33) + 6,77 \cdot 1} = 5,05$$

Поскольку

$$G + t_x = t_y$$

$$t_y = -3,33 + 5,05 = 1,72.$$

В аналогичном порядке, основываясь на данных табл. 4.13, рассчитаем значения для других углов (табл. 4.14).

Таблица 4.14

Показатель	0°	10°	20°	30°	45°
$t_x$	5,05	5,21	5,73	6,86	11,94
$G$	-3,33	-3,33	-3,33	-3,33	-3,33
$t_y$	1,72	1,87	2,40	3,53	8,61

Б) А теперь отобразим на карте полученные точки безразличия (рис. 4.8).

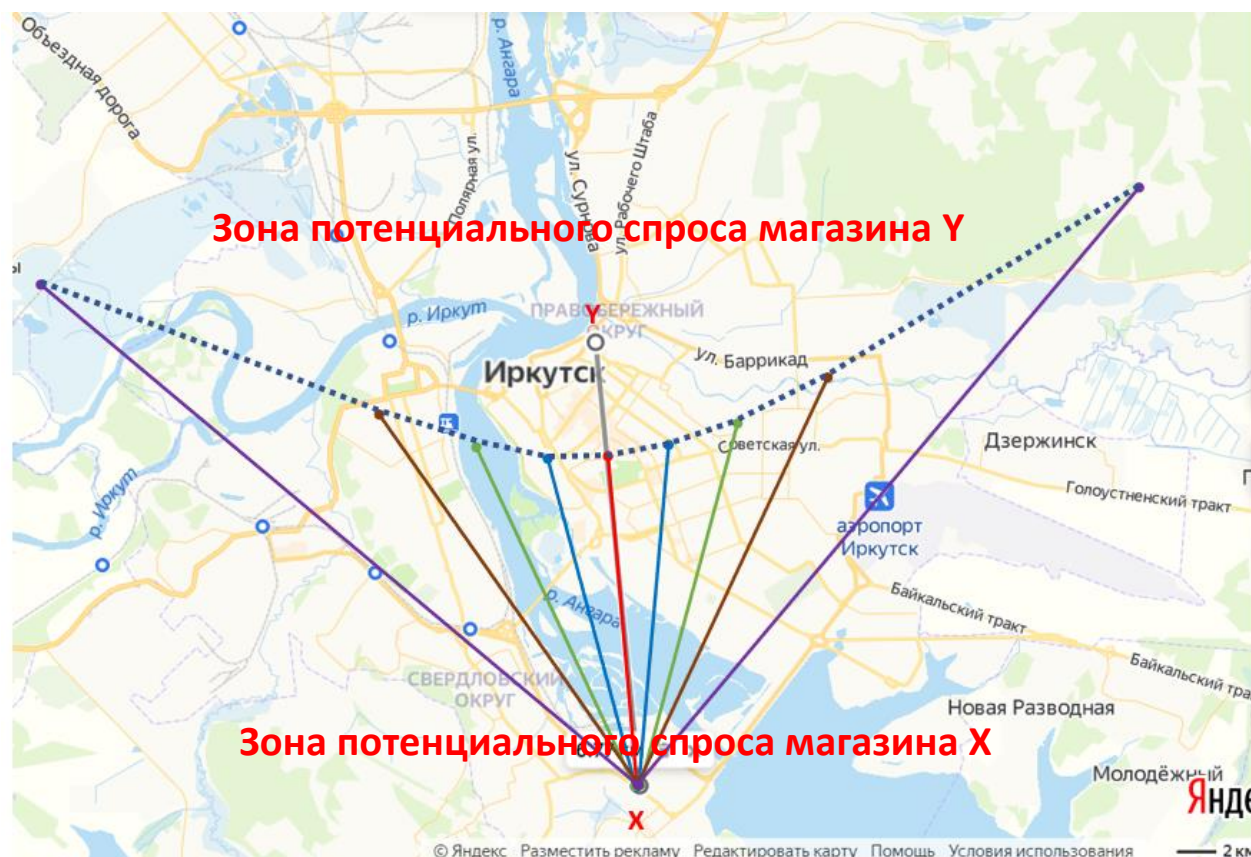


Рис. 4.8. Определение зон потенциального спроса

### Задание 5

Определите, как изменится решение потребителя о выборе варианта покупки, значение линейного коэффициента –  $G$  и общий вид равенства в точке безразличия, если:

А) магазин  $Y$  готов предоставить беспроцентную отсрочку платежа сроком на 1 год при ежегодной ставке процента 2 % годовых, а магазин  $X$  требует 100 % оплату при получении товара.

Б) магазин  $Y$  готов предоставить беспроцентную рассрочку платежа сроком на 6 мес. При условии внесения в конце каждого месяца  $1/6$  от общей стоимости товара при месячной ставке процента 0,5 %/мес. (расчет проводить по правилу сложных процентов), а магазин  $X$  требует 100 % оплату при получении товара.



В) потребитель не имеет средств для оплаты стоимости товара сразу. Магазин X готов предоставить кредит по 5 % годовых сроком на 1 год с единовременной выплатой суммы в конце срока кредитования. Магазин Y готов предоставить кредит по 4 % годовых сроком на 1 год с единовременной выплатой суммы в конце срока кредитования.

Очевидно, что каждый из указанных вариантов оказывает влияние на цену приобретения в условиях изменения временной стоимости денег. Как известно, будущая стоимость денежного потока  $FV$  и настоящая стоимость денежного потока  $PV$  увязываются друг с другом через коэффициент дисконтирования (ставку процента)  $r$ :

$$FV = PV \cdot r^n$$

где  $r$  – это коэффициент дисконтирования в долях единицы (например, при ставке 7% годовых  $r = 1,07$ );

$n$  – количество периодов, разделяющих настоящий и будущий денежный поток, в единицах измерения, за который принят коэффициент дисконтирования (если  $r$  – годовая ставка процента, то  $n$  выражается в годах, если  $r$  – месячная ставка процента, то  $n$  – в месяцах и т. д.).

А) очевидно, что для варианта А базовые выражения при определении поведения потребителя примут вид:

$$\begin{aligned} TC_x &= p_x + c \cdot t_x \\ TC_y &= \frac{p_y}{r^n} + c \cdot t_y \end{aligned}$$

Соответственно в данном случае значение линейного коэффициента следует находить по формуле:

$$G' = \frac{p_x - \frac{p_y}{r^n}}{c}$$

Общий вид равенства в точке безразличия будет представлен в виде:

$$G' + t_x = t_y$$

Б) очевидно, что для варианта Б базовые выражения при определении поведения потребителя примут вид:

$$\begin{aligned} TC_x &= p_x + c \cdot t_x \\ TC_y &= \sum_{n=1}^k \frac{p_{yn}}{r^n} + c \cdot t_y \end{aligned}$$

где  $p_{yn}$  – это величина платежа в  $n$ -м периоде (в случае данной задачи – 1/6 от общей суммы платежа).

Соответственно в данном случае значение линейного коэффициента следует находить по формуле:

$$G'' = \frac{p_x - \sum_{n=1}^k \frac{p_{yn}}{r^n}}{c}$$

Общий вид равенства в точке безразличия будет представлен в виде:

$$G'' + t_x = t_y$$

В) очевидно, что для варианта В) базовые выражения при определении поведения потребителя примут вид:

$$TC_x = p_x \cdot r_x^n + c \cdot t_x$$

$$TC_y = p_y \cdot r_y^n + c \cdot t_y$$

Соответственно в данном случае значение линейного коэффициента следует находить по формуле:

$$G''' = \frac{p_x \cdot r_x^n - p_y \cdot r_y^n}{c}$$

Общий вид равенства в точке безразличия будет представлен в виде:

$$G''' + t_x = t_y$$

### Выполнение задания

А) магазин Y готов предоставить беспроцентную отсрочку платежа сроком на 1 год при ежегодной ставке процента 2 % годовых, а магазин X требует 100%-ную оплату при получении товара. Результаты расчетов данного варианта покупки представлены в табл. 4.15.

Таблица 4.15

Матрица расходов на приобретение товара при варианте А

$TC_{ij}$	$c$	$b$	$w$
X	20 436	20 392	20 604,00
Y	20 064	20 098	20 117,96

Вывод. При предоставлении магазином Y беспроцентной отсрочки платежа сроком на 1 год при ежегодной ставке процента 2 % годовых приобретение товара необходимо осуществить в магазине Y с перемещением на личном транспорте. Соответственно в данном случае значение линейного коэффициента следует находить по формуле:

$$G' = \frac{20250 - \frac{20300}{1,02^1}}{15} = 23,2$$

Общий вид равенства в точке безразличия будет представлен в виде:

$$23,2 + t_x = t_y$$

Б) Так как только магазин Y готов предоставить другие условия оплаты, то очевидно, что для варианта Б базовые выражения при определении поведения потребителя примут вид:

Ежемесячный платеж в магазине Y равен  $20300 / 6 \text{ мес.} = 3383, (3)$

Тогда

$$TC_{Yc} = \frac{3383, (3)}{1,005^1} + \frac{3383, (3)}{1,005^2} + \frac{3383, (3)}{1,005^3} + \frac{3383, (3)}{1,005^4} + \frac{3383, (3)}{1,005^5} + \frac{3383, (3)}{1,005^6} + 15 \cdot 10,8 = 2011,4$$

Результаты всех расчетов (необходимо пересчитать все варианты по магазину Y) приведены в табл. 4.16.

Таблица 4.16

Матрица расходов на приобретение товара при варианте Б

$TC_{ij}$	$c$	$b$	$w$
X	20 436,0	20 392,0	20 604,00
Y	20 111,4	20 145,4	20 165,43

Вывод. При предоставлении магазином Y беспроцентной рассрочки платежа сроком на 6 мес., при условии внесения в конце каждого месяца 1/6 от общей стоимости товара при месячной ставке процента 0,5 %/мес. приобретение товара необходимо осуществить в магазине Y с перемещением на личном автотранспорте.

Соответственно в данном случае значение линейного коэффициента следует находить по формуле:

$$G'' = \frac{20250 - 19949,43}{15} = 20,0$$

Общий вид равенства в точке безразличия будет представлен в виде:

$$20,0 + t_x = t_y$$

В) Так как оба магазина готовы предоставить другие условия оплаты, то очевидно, что для варианта В базовые выражения при определении поведения потребителя примут вид:

$$TC_{Xc} = 20\,250 \cdot 1,05 + 15 \cdot 12,4 = 21\,448,5$$

$$TC_{Yc} = 20\,300 \cdot 1,04 + 15 \cdot 10,8 = 21\,274,0$$

Результаты всех расчетов (необходимо пересчитать все варианты по магазинам X и Y) приведены в табл. 4.17.

Таблица 4.17

Матрица расходов на приобретение товара при варианте В

$TC_{ij}$	$c$	$b$	$w$
X	21 448,5	21 404,5	21 616,5
Y	21 274,0	21 308,0	21 328,0

Вывод. При предоставлении магазином X кредита под 5 % годовых сроком на 1 год с единовременной выплатой суммы в конце срока кредитования и предоставлении магазином Y кредита под 4 % годовых сроком на 1 год с единовременной выплатой суммы в конце срока кредитования приобретение товара необходимо осуществить в магазине Y с перемещением на личном автотранспорте

Соответственно в данном случае значение линейного коэффициента следует находить по формуле:

$$G''' = \frac{20250 * 1,05 - 20300 \cdot 1,04}{15} = 10,0$$

Общий вид равенства в точке безразличия будет представлен в виде:

$$10 + t_x = t_y$$

## 5. ПЕРЕГОВОРЫ И ДОГОВОРНАЯ РАБОТА В ЗАКУПОЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

### 5.1. Общие принципы ведения переговоров

Проведение переговоров – важная составляющая коммерческой деятельности. От их успешности зависит будут ли реализованы все остальные стадии и достигнута главная цель коммерческой деятельности – получена прибыль.

Проведение переговоров обязательно должно преследовать определенную цель. Если в результате переговоров нет цели прийти к какому-либо соглашению, то переговоры не следует и начинать.

Иногда «лучшая сделка та, которая не состоялась», поскольку контрагент может оказаться столь недобросовестным и ненадежным, что договор с ним не стоит и заключать.

Поэтому процессу проведения переговоров также предшествует, по крайней мере, одна важная стадия – это выбор субъекта, с которым будут проводиться переговоры, и сбор по нему информации.

При ведении переговоров необходимо руководствоваться следующими принципами:

1) Первым принципом, которым необходимо руководствоваться при ведении переговоров, является *осмотрительность (осторожность)*.

Стадии проведения переговоров должна предшествовать проверка контрагентов или же, если это ещё не было сделано, ещё более крупное мероприятие – исследование рынка. Если она не будет проведена, то кроме чисто коммерческих (в том числе финансовых) рисков, организация может столкнуться с возникновением налоговых рисков.

На этапе *предварительной* проверки контрагентов необходимо:

- проверить факт его государственной регистрации;
- ознакомиться с учредительными документами контрагента;
- проверить полномочия должностных лиц контрагента;
- запросить формы бухгалтерской отчетности контрагента;
- изучить налоговые режимы, применяемые контрагентом (например, если контрагент использует УСНО или систему налогообложения в виде ЕНВД, то получить возмещение НДС при работе с таким контрагентом не получится);
- оценить финансовое состояние потенциального контрагента.

Алгоритм поиска и проверки контрагентов, согласно письму ФНС от 30.11.2012 г. № ЕД-4-3/20268@, включает всего *три шага*:

- использование общедоступных электронных сервисов;
- получение выписки из ЕГРЮЛ со сведениями о контрагенте;
- запрос определенных документов у потенциального партнера.

Сегодня существует множество сервисов по проверке контрагента. Наиболее известными являются сервис налоговой службы, сервисы «Контур»,

«СБИС», сервис, встроенный в ряд комплектов ПО серии «1С». В качестве дополнительных источников информации могут использоваться сведения, полученные из ИФНС, с официальных сайтов организаций и др.

Если потенциальных контрагентов несколько, то целесообразно *сравнить их по ряду позиций*:

- по качеству продукции;
- по предлагаемым ценам;
- по условиям доставки;
- по времени поставок;
- по форме и условиям оплаты;
- по удаленности;
- по известности (популярности, репутации).

2) Вторым принципом проведения переговоров является принцип *взаимного уважения сторон, равноправия участников*.

3) Третий принцип – принцип *обсуждения всех существенных условий договора*, чтобы свести к минимуму, а по возможности исключить, протокол разногласий.

4) Четвертый принцип – *принцип точности (конкретности)*. Переговоры не должны вестись общими словами с обтекаемыми формулировками. Требования сторон сразу должны быть обозначены.

5) Пятый принцип – *принцип выгоды*, суть которого состоит в том, что даже если не удастся улучшить отношения сторон в результате переговоров, ни в коем случае нельзя допустить их ухудшения.

6) Шестой принцип – *принцип рациональности*, суть которого в том, что затраты на проведение переговоров не должны превышать выгоды от этого процесса.

## 5.2. Основные виды и способы переговоров

После проведения анализа и выбора нескольких основных потенциальных контрагентов, можно переходить к следующему этапу – достижение *соглашения* о переговорах. На этой стадии:

- контрагенту может быть направлен запрос;
- контрагенту может быть направлена оферта; (уровень готовности к заключению договора при направлении оферты выше, чем при направлении запроса);
- контрагенту может быть направлен заказ (если, например, уже имеет место публичная оферта. Уровень готовности к заключению договора при направлении заказа выше, чем при направлении оферты);
- контрагенту может быть направлено коммерческое письмо с предложением вступить в переговоры;
- могут быть объявлены торги.

В любом случае, какой бы документ не был направлен контрагенту, его необходимо сопроводить *деловым письмом*. Деловое письмо принято писать на

официальных бланках организации, где имеются реквизиты отправителя. Чем официальнее бланк, тем официальнее должен быть стиль письма.

Деловые письма пишутся на белой бумаге и только на лицевой стороне листа. Если текст не уместился на одной странице, то он продолжается на следующей. Не экономьте бумагу – используйте новый целый лист даже для одной фразы. По возможности нужно избегать переноса слов.

Деловое письмо зарубежному партнеру должно быть составлено на языке адресата. При невозможности это сделать – трудности с переводом на редкие языки – допустимо составление письма на английском языке как наиболее распространенном в деловом мире.

Предпочтительно направлять деловое письмо почтой. Однако в эпоху цифровизации в целях экономии времени вполне возможным является направление электронного письма, заверенного электронной цифровой подписью.

Простейший вид собственно переговоров – *телефонные переговоры*. Как правило, в ходе такого общения достигается либо соглашение об очной встрече, либо урегулируется конкретный небольшой вопрос. Их главные преимущества:

- доступность;
- экономия времени;
- уверенность в том, что контрагент ознакомлен с вопросом (письмо может и не дойти).

Решение крупных вопросов таким образом практически не осуществляется, либо осуществляется уже при длительных партнёрских отношениях, сложившихся к моменту телефонных переговоров.

Если вы впервые звоните собеседнику и (или) у вас не было предварительной договорённости о телефонном разговоре, то в самом его начале разговора после обмена приветствиями и представлением себя необходимо поинтересоваться, удобно ли собеседнику вести разговор и каким временем он располагает. Если собеседнику окажется неудобно разговаривать в данный момент, то необходимо извиниться за беспокойство, но тут же следует согласовать время, когда можно будет перезвонить. Звонить следует только в рабочее время той стороны, кому совершается звонок (если вы находитесь в разных часовых поясах). При этом нежелательно звонить в самом начале и самом конце рабочего дня.

Если в результате телефонного разговора была достигнута договорённость по каким-либо вопросам, то следует сразу же послать контрагенту письмо, в котором подтверждается достигнутая договорённость.

При *подготовке к телефонным переговорам* необходимо прежде всего определить цель и содержание разговора, зафиксировать круг вопросов на бумаге. Говорить следует лаконично, продолжительность разговора не должна превышать 5–7 минут. Начинать разговор нужно с представления себя и вашей организации. Если прекратилась связь, соблюдайте правило: перезванивает тот, кто звонил.

Целесообразно держать под рукой бумагу и ручку, чтобы делать пометки по ходу разговора, либо сразу после его завершения, чтобы не упустить важные детали.

Важнейшую роль в телефонных переговорах имеет голос. При отсутствии визуального контакта с собеседником именно голос начинает играть самую важную роль в общении. Важен не только тембр, но и интонация.

Разговор обязательно должен вести человек с приятным спокойным голосом. Удостоверьтесь, что ваш собеседник хорошо слышит разговор.

Не затягивайте разговор. Но до его окончания договоритесь о дальнейшем общении, следующем разговоре или личной встрече. Обязательно перезвоните, если обещали это сделать.

*Личные (очные)* переговоры являются основным методом достижения договорённостей. Они строятся на сложных психологических отношениях участников, определенной состязательности между ними. Эти психологические аспекты необходимо учитывать как до начала переговоров, так и в процессе их ведения.

В зависимости от цели переговоры могут быть различных *видов*:

- *ознакомительные* – проводятся с целью выяснения взаимной заинтересованности и возможности установления торговых связей, заключения посреднических соглашений по закупке или сбыту товаров и т. д. (на этой стадии может оформляться протокол намерений);

- по *заключению* договора;

- *конфликтные* – по рассмотрению претензий, например, в связи с просрочкой поставки товаров, просрочкой платежа за товары и т. п.;

- *внешние переговоры*, не имеющие целью заключение договора – переговоры не с прямым партнером (пресса, правительство...).

*Оптимальное* число участников переговоров с каждой стороны 2–3 человека. Большое число участников может создать у контрагента впечатление о том, что:

- ведущий переговоры слабо к ним подготовлен или некомпетентен в обсуждаемых вопросах;

- руководители организации имеют низкую коммерческую подготовку;

- руководство фирмы не дорожит рабочим временем своих сотрудников.

Когда переговоры с контрагентом *ведёт один руководитель*, это указывает:

- на слишком авторитарный стиль руководства;

- на желание руководителя извлечь из переговоров личный интерес.

Более того, руководитель организации должен принимать участие в переговорах как символ организации, поскольку, как правило, сутью вопроса он владеет намного хуже, чем собственно участники переговоров.

Тщательно *планируйте переговоры*, их время, место, последовательность обсуждения вопросов, состав участников. Продумайте вопрос организации приёма партнёра (встреча в аэропорту или на вокзале, размещение, Доставка к месту переговоров, встреча в офисе и т. д.).

Подготовьте комплект *раздаточного материала* для второй стороны (буклеты, каталоги...), аудио- или визуальный ряд по сопровождению переговоров (рекламный ролик, презентация).

*После определения состава участников переговоров, необходимо:*

- определить их цель;
- сформировать стратегию ведения переговоров и несколько наборов тактик, которые будут использоваться в зависимости от хода встречи;
- заранее оговорить внутри команды переговорщиков роли и определить допустимые пределы компромиссов, на которые организация готова пойти.

Главное требование к *организации* встречи – предшествующая договоренность сторон о ее проведении. Все участники переговоров заранее должны быть оповещены о месте и времени совещания.

В качестве места для проведения собрания чаще всего выбирают офис *принимающей стороны*, выступившей инициатором переговоров. Иногда стороны предпочитают встретиться на нейтральной территории и арендуют помещение в бизнес-центре. Крайне редко серьезные договоренности обсуждают в неформальной обстановке (например, в ресторане во время бизнес-ланча).

Деловые переговоры должны проводиться в рабочее время (не ранним утром, вечером и тем более не ночью). Наилучшим считается временной интервал 10–16 часов по местному времени.

Все участники переговоров должны быть представлены друг другу с указанием должности и спектра курируемых вопросов из повестки переговоров. На переговорах не должно быть случайных и непредставленных людей (включая секретаря, ведущего протокол или стенограмму).

Представители принимающей стороны должны прийти в комнату переговоров до прихода туда представителей другой стороны.

Полномочия по знакомству лежат на руководителе принимающей стороны. Он первым здоровается и представляет людей, если они не были знакомы. В первую очередь необходимо представить лиц, которые выше по званию либо старше по возрасту, затем остальных.

После обмена приветствиями стороны усаживаются за стол переговоров. Первым присаживается руководитель принимающей стороны. На нем же лежат обязанности по началу диалога.

*Стратегии проведения переговоров:*

1. *Стратегия «Выигрыш-Проигрыш»* – предельно жесткий тип ведения переговоров с позиции силы. Одна сторона упорно настаивает на своей позиции, пренебрегая интересами другой стороны, стремится реализовать своё превосходство, силу и влияние, используя порой жесткие недозволенные приёмы. Участники переговоров с такой установкой используют силу характера, харизму, власть, связи и любые другие явные и неявные преимущества для того, чтобы добиться необходимого результата.

При таком подходе другая сторона по переговорам – это прежде всего противник. Стратегия «Выигрыш-Проигрыш» жесткая, с выраженным стремлением одной стороны добиться преимуществ за счет другой, не ориентирована на установление прочных долговременных отношений. Она применяется, как правило, при кратковременных деловых связях, может оказаться эффективной в экстренных ситуациях, когда важен только определённый результат, и дальнейшие деловые связи не предполагаются.



2. *Стратегия «Дружеская»*. Этот подход является противоположностью первого.

Стороны занимают дружественные позиции. Более слабая сторона ведет себя заискивающе, ожидая от партнёра «дружеского» к себе отношения. Скорее всего, такие переговоры закончатся подписанием договора, но одной стороне он будет выгоднее, чем другой.

3. *Стратегия «Выигрыш-Выигрыш» – партнерский подход*. Он основан на понимании сторонами необходимости поиска взаимоприемлемого решения. Участники таких переговоров совместно анализируют ситуацию и заняты поиском таких решений, которые в максимальной степени отвечали бы интересам обеих сторон. Такой подход продуктивен, но он предполагает высокий уровень доверия между партнерами. Он допускает отношение к другой стороне не как к противнику, а как к партнеру в решении проблемы.

Метод партнерских переговоров основывается на совершенно иных подходах: участники переговоров – не враги и не друзья, а партнёры, вместе решающие проблему; цель переговоров – не победа и не хорошие отношения, а разумный результат, достигнутый эффективно и дружелюбно.

Очень важно вести переговоры таким образом, чтобы на их первой стадии собеседник не имел повода дать отрицательный ответ.

Трудные вопросы (например, цену) лучше обсуждать в самом конце, когда по всем другим уже достигнуто согласие и когда ни один из участников переговоров не заинтересован в их неудачном исходе.

*Стратегиями поведения при переговорах могут быть:*

– *«молчи и слушай»*, когда одна сторона намеренно отдает инициативу в разговоре другой стороне, а сама лишь фиксирует поступающие предложения, вынуждая своим молчанием генерировать идеи другую сторону;

– *«позиция хозяина»*. Хозяин переговоров не тот, кто говорит, а тот, кто задаёт вопросы. Именно вопросы направляют переговоры в русло, которое выгодно задающему их оппоненту;

– *«опасные амбиции»*. Переговоры должны использоваться для достижения соглашений, а не удовлетворения амбиций. Амбиция будет удовлетворена, если будет достигнута соглашение. Если же амбиция мешает достижению соглашения, то это опасная и вредная амбиция.

Есть несколько фраз, *которые нельзя употреблять* при ведении переговоров:

1. «Я не знаю» – этот ответ может серьезно подорвать доверие к вашей организации. Прежде всего, работа лица, занятого в переговорах, заключается в том, чтобы знать. Если же переговорщик не в состоянии дать ответ вашему собеседнику, лучше сказать: «Хороший вопрос... Разрешите, я уточню это для вас».

2. «Мы не сможем этого сделать». Вместо отказа «с порога» предложите, например, подождать, прежде чем вы поймете, чем можете оказаться полезными, и попытайтесь найти альтернативное решение. Рекомендуются всегда в первую очередь сосредотачиваться на том, что вы можете сделать, а не на обратном.

3. «Вы должны...». Ваш потенциальный и даже реальный клиент вам ничего не должен, даже если обсуждается очевидный вопрос и он имеет перед вами

обязательство (например, обсуждается проблема несвоевременной оплаты поставки). Формулировка должна быть гораздо мягче: «Для вас имеет смысл...» или «Лучше всего было бы...».

*После переговоров* целесообразно письменно подтвердить их содержание, оформить протокол или сразу заключить договор. Если в результате переговоров не удалось прийти к подписанию обязывающей стороны договора или соглашения, но для организации желательно зафиксировать достигнутые договорённости для последующего развития сотрудничества, можно подписать протокол о намерениях. Если вторая сторона отказывается подписать даже протокол о намерениях, но определенный успех был достигнут, то по нескольким позициям подписывается меморандум.

Ни протокол о намерениях, ни тем более меморандум не имеют обязательной юридической силы, но в моральном плане привязывают контрагента к ранее согласованным решениям.

Любые переговоры, даже если они не оправдали надежд, следует заканчивать в доброжелательном тоне, поскольку ведение бизнеса может потребовать новых контактов с теми же людьми.

*Для анализа результатов переговоров необходимо их рассмотреть по следующим позициям:*

1. Достижение цели (что достигнуто и что не достигнуто).
2. Причины данных результатов, выводы на будущее при возникновении аналогичных ситуаций.
3. Уровень подготовки переговоров – хорошо ли организация подготовилась:
  - по содержанию;
  - по составу участников;
  - по методике;
  - по организации процесса.
4. Настрой на партнёра (правильно ли организация и переговорщики с ее стороны настроились на партнёра, на его интересы, цели, уровень знаний).
5. Свобода действий в рамках переговоров (были ли использованы все имеющиеся возможности для достижения соглашения).
6. Эффективность аргументации (какие аргументы были убедительными для партнёра, почему; какие аргументы он отклонил, почему?).
7. Необходимость компромисса (пришлось ли в ходе переговоров пойти на уступки, почему? Как можно оценить их последствия?)
8. Атмосфера переговоров (что способствовало созданию конструктивной, доброжелательной атмосферы, что препятствовало? Поведение участников с нашей стороны, поведение партнёров).
9. Обеспечение успеха. Что помогло найти «полянку взаимодействия». Каковы перспективы развития отношений с партнёром?
10. Недостатки. Что следует предпринять в связи с тем, что поставленные цели не были достигнуты?
11. Предложения для успешного решения задач в будущем.

Важнейшим залогом успеха переговоров является соблюдение *норм этикета*. Общие принципы, которые необходимо соблюдать при проведении переговоров:

– *пунктуальность*. Для деловых людей это одно из наиболее важных качеств. Большую роль оно играет, если вам предстоит встреча с потенциальным партнером. Опоздание может быть расценено, как проявление неуважения;

– *соблюдение вербальной корпоративной этики*. Не следует говорить «лишнего». Сотрудники любого уровня во время диалога должны помнить о том, что некоторые сведения о деятельности компании не подлежат разглашению (коммерческая тайна);

– *прислушайтесь к собеседнику*. Во время беседы говорить должны обе стороны. Этикет проведения деловых переговоров предполагает, что вы предоставите партнеру возможность высказать его мнение, и прислушаетесь к его доводам. Излагайте мысли четко и грамотно. Не используйте лишние слова или фразы, не несущие никакой смысловой нагрузки. Говорите правильно и старайтесь донести до собеседника только важную информацию;

– *деловой стиль одежды*. Представители бизнеса ценят деловой стиль одежды. Поэтому соблюдайте негласное требование к дресс-коду, когда собираетесь на встречу.

Мужчинам на переговоры следует надевать темные костюмы и светлые рубашки. Галстук не должен быть пестрым и многоцветным. Лучше остановить свой выбор на темном галстуке в некрупный светлый горошек или в диагональную светлую полоску. Обувь – классические черные туфли со шнурками (оксфорды); из декоративных элементов допустим только шов, отделяющий мысок туфли. Лакированная обувь или обувь из кожи экзотических животных (крокодилов, змей, страусов) неприемлема.

Лучшей одеждой для женщин, участвующих в переговорах, будет темный деловой костюм (жакет с юбкой или платьем). В дополнение к костюму лучше выбрать светлую блузку рубашечного покроя, прозрачные колготки телесного цвета, черные туфли-лодочки на невысоком каблуке (3–5 см) с минимальным декором. Галстук вроде мужского, как бы моден он ни был, женщине надевать на подобные мероприятия нельзя – таково неписаное правило делового мира. Допустимы немногочисленные украшения, строгие и неброские. Исключаются серьги наподобие цыганских и любые браслеты;

– *принцип компромиссного поиска решений*. Результат любых переговоров – это компромисс. Следует заранее определиться с параметрами, по которым ваша организация готова пойти на уступки, четко понимая, каких уступок ваша сторона ожидает в ответ;

– *принцип конфиденциальности*. Ход переговоров можно протоколировать. Однако использовать средства аудио и видеозаписи следует только при наличии согласия каждой из сторон.

### 5.3. Основные виды коммерческих договоров

*Договор* – это основа всех гражданских правоотношений. Осуществление коммерческой деятельности сегодня немислимо без четкой организации договорной работы.

Регулированию договорных отношений посвящена глава 27 ГК РФ. В ней излагаются общие положения договорного права, включающие понятия и условия договора, порядок разрешения преддоговорных споров, порядок изменения и расторжения договора, порядок обеспечения исполнения договорных обязательств и др.

В соответствии со ст. 420: «*Договором* признается соглашение двух или нескольких лиц об установлении, изменении или прекращении гражданских прав и обязанностей».

Также под договором понимают любое формальное соглашение между субъектами. Термином «договор» обозначают также гражданское правоотношение, возникшее из договора. Также договор это собственно документ, в котором изложено содержание договора, заключенного в письменной форме.

Важнейшим принципом договорного права является *свобода заключения договора* (ст. 421 ГК). Суть его состоит в том, что граждане и юридические лица свободны в заключении договора. Понуждение к заключению договора не допускается, за исключением случаев, когда обязанность заключить договор предусмотрена ГК, законом или добровольно принятым обязательством. При этом любой договор должен соответствовать требованиям законодательства, если таковые существуют.

Важнейшим условием договора является *цена*. Причём из договора однозначно должно быть понятно, установлена ли цена с НДС или без НДС.

Ещё одним важным свойством любого договора является *период его действия*. Очевидно, что договор вступает в силу с момента его заключения. Договор – это согласие сторон. Поэтому если стороны не возражают, то условия договора можно распространить на уже произошедшие факты хозяйственной жизни. Это не запрещено и на законодательном уровне.

Существует множество признаков для *классификации договоров*. Потенциально возможные виды договоров по различным классификационным признакам также предусмотрены ГК. В частности, договоры могут быть:

- возмездные;
- безвозмездные.

Суть возмездных и безвозмездных договоров очевидна. Статья 423 ГК: Договор предполагается возмездным, если из закона, иных правовых актов, содержания или существа договора не вытекает иное.

По количеству сторон договоры могут быть:

- односторонние;
- двусторонние;
- многосторонние.

В односторонних договорах одна сторона имеет только права, другая – только обязанности. Это может быть, например, договор займа, при заключении

которого займодавец имеет право требовать возврата долга, а заёмщик обязан вернуть взятую сумму.

В двусторонних договорах каждая из сторон имеет по отношению друг к другу как права, так и обязанности. К ним относится большинство гражданско-правовых договоров.

Статья 425 ГК: Стороны вправе установить, что условия заключенного ими договора применяются к их отношениям, возникшим до заключения договора, если иное не установлено законом или не вытекает из существа соответствующих отношений).

Особый статус при осуществлении коммерческой деятельности имеют *публичные* договоры. Публичным договором признается договор, заключенный лицом, осуществляющим предпринимательскую или иную приносящую доход деятельность, и устанавливающий его обязанности по продаже товаров, выполнению работ либо оказанию услуг, которые такое лицо по характеру своей деятельности должно осуществлять в отношении каждого, кто к нему обратится (розничная торговля, перевозка транспортом общего пользования, услуги связи, энергоснабжение, медицинское, гостиничное обслуживание и т. п.).

Лицо, осуществляющее предпринимательскую или иную приносящую доход деятельность, не вправе оказывать предпочтение одному лицу перед другим лицом в отношении заключения публичного договора.

*По форме совершения* договоры делят на договоры, совершенные (заключённые) в устной и в письменной форме. При осуществлении коммерческой деятельности подавляющее большинство договоров заключается в письменной форме. При этом по соглашению сторон договор может быть удостоверен нотариально. Ряд заключенных договоров (например, договор аренды недвижимости на период более 12 месяцев) подлежит государственной регистрации.

В коммерческой деятельности *основными видами договоров* являются:

- договор купли-продажи;
- договор розничной купли-продажи;
- договор поставки;
- договор комиссии;
- договор консигнации;
- договор складского хранения товаров;
- договор аренды;
- договор на техническое обслуживание оборудования и др.

*По договору купли-продажи* одна сторона (продавец) обязуется передать вещь (товар) в собственность другой стороне (покупателю), которая обязуется принять этот товар и уплатить за него определенную денежную сумму. Это основной вид договоров, используемых в коммерческой деятельности. Его существенные условия подробно описываются в ГК (50 статей!). Его разновидностью является публичный договор розничной купли-продажи.

Статья 493 ГК: «договор розничной купли-продажи считается заключенным в надлежащей форме с момента выдачи продавцом покупателю кассового или товарного чека, электронного или иного документа, подтверждающего

оплату товара. Отсутствие у покупателя указанных документов не лишает его возможности ссылаться на свидетельские показания в подтверждение заключения договора и его условий».

Развитие технологий и расширение современных способов торговли является следствием НТП, но одновременно может вызывать и трудности, с которыми ранее не сталкивались (например, при продаже товаров через автомат он «съел» деньги, а товар не выдал). Законодательно эти вопросы урегулированы достаточно слабо.

Статья 498 ГК: «Договор розничной купли-продажи с использованием автоматов считается заключенным с момента совершения покупателем действий, необходимых для получения товара».

Если покупателю не предоставляется оплаченный товар, продавец обязан по требованию покупателя незамедлительно предоставить покупателю товар или возратить уплаченную им сумму». Но как реализовать это на практике – большой вопрос. Прежде всего, необходимо собрать доказательства невыполнения автоматом соответствующих обязательств. Затем наладить контакт с продавцом.

*Договором поставки* называется договор, по которому поставщик или продавец, осуществляющий предпринимательскую деятельность, обязуется передать в обусловленный срок производимые или закупаемые им товары покупателю для использования в предпринимательской деятельности или в иных целях, не связанных с личным, семейным, домашним и иным подобным использованием. Он, как правило, заключается между производителями и оптовыми торговыми организациями.

Поставка товаров осуществляется поставщиком путем отгрузки (передачи) товаров покупателю, являющемуся стороной договора поставки, или лицу, указанному в договоре в качестве получателя.

Доставка товаров осуществляется поставщиком путем отгрузки их транспортом, предусмотренным договором поставки, и на определенных в договоре условиях. В случаях, когда в договоре не определено, каким видом транспорта или на каких условиях осуществляется доставка, право выбора вида транспорта или определения условий доставки товаров принадлежит поставщику.

*Основных отличий три:*

- по договору поставки продавцом не может быть физическое лицо (только юридическое лицо или ИП);
- по договору поставки покупатель может использовать имущество только для коммерческих целей (не для личного потребления);
- по договору поставки нельзя приобрести валюту, ценные бумаги, недвижимость и еще ряд товаров.

Но в целом грань между договором купли-продажи и договором поставки, конечно, очень тонкая.

В международной коммерческой деятельности существует специальный документ, описывающий условия поставок.

*Инкотермс* – документ, имеющий статус международного нормативного акта, изданный в форме словаря, содержащего перечень терминов, наиболее ши-

роко используемых при заключении договоров внешних поставок, и исчерпывающих определений к ним. Его основная задача – стандартизация и оптимизация условий международных договоров поставки для приведения их в соответствие законам всех стран – участников контракта.

Все условия поставок обозначены в нем аббревиатурами из трех латинских букв. Например:

CPT (англ. carriage paid to... – перевозка оплачена до...). Оплата основной части перевозки, т. е. до точки прибытия, лежит на продавце, который в соответствии с договором осуществляет доставку товара перевозчику (расходы на страховые и таможенные сборы, взносы за импорт лежат на покупателе).

FOB (англ. free on board, франко борт). Отгрузка товара на судно, принадлежащее покупателю или оплаченное им возлагается на продавца, при этом оплата части доставки до терминала также входит в обязанность продавца.

Все условия классифицированы по четырем группам (принадлежность к группе показывает первая буква в аббревиатуре):

Группа E – отгрузка, переход обязательств осуществляется у места отправки;

Группа F – основная перевозка не оплачена;

Группа C – основная перевозка оплачена продавцом;

Группа D – прибытие, переход обязательств у покупателя, полноценная доставка.

Таким образом, *Инкотермс определяют следующие существенные условия:*

- момент поставки товара;
- распределение между сторонами договора транспортных издержек и иных расходов, связанных с перевозкой груза;
- урегулирование условий перехода ответственности за риски, связанные с гибелью, утратой или порчей товара в процессе транспортировки.

Отдельные требования предъявляются к поставке товара по государственным или муниципальным контрактам, к договорам поставки сельскохозяйственной продукции (контрактация), электроэнергии, недвижимости, предприятия.

#### **5.4. Порядок заключения договоров**

Порядок заключения договоров также регулируется ГК (глава 28). В основе заключения договора лежит принцип свободного волеизъявления каждой стороны, желающей заключить договор.

Договор считается *заключенным*, если между сторонами, в требуемой форме, достигнуто соглашение по всем существенным условиям договора. Причём существенными являются условия о предмете договора, условия, которые названы в законе или иных правовых актах как существенные или необходимые для договоров данного вида, а также все те условия, относительно которых по заявлению одной из сторон должно быть достигнуто соглашение.

Процесс заключения договора состоит из следующих *этапов*:

- направление одной стороной другой стороне оферты;

- рассмотрение другой стороной оферты и ее акцепт;
- получение стороной, направившей оферту, акцепта.

В соответствии с ГК *офертой* признается адресованное одному или нескольким конкретным лицам предложение, достаточно определенно выражающее намерение лица, сделавшего предложение, считать себя заключившим договор с адресатом, которым предложение будет принято. Оферта должна содержать существенные условия договора.

Теоретически оферту можно отозвать, но сделать это необходимо максимально быстро. Оферта считается неполученной, если извещение об отзыве оферты поступило ранее или одновременно с самой офертой.

Особым видом оферты является *публичная оферта*, которая адресована неопределенному кругу лиц. Это может быть реклама и иные предложения, адресованные неопределенному кругу лиц, содержащие все существенные условия договора, из которых усматривается воля лица, делающего предложение, заключить договор на указанных в предложении условиях с любым, кто отзовется на это предложение.

Публичная оферта до сих пор существует далеко не во всех экономических системах. Например, на рынке и в магазинах в Таиланде очень трудно найти ценники, а цену продавцы называют, оценив на **взгляд** платежеспособность потенциального клиента.

Такая практика была всеобщей до середины XIX в. Однако ситуация, когда за один и тот же товар разные люди, которые лишь выглядят по-разному, имеют разный цвет кожи и иные отличия, платят разную цену, представлялась неправильной американским квакерам. Они активно способствовали тому, чтобы магазины стали размещать ценники на свои товары. Постепенно эта практика стала повсеместной, особенно в условиях автоматизации торговли. Ведь при цене «защитой» в штрих-код манипулировать ей уже намного тяжелее.

Второй этап заключения договора предусматривает рассмотрение оферты и ее акцепт. *Акцептом* признается ответ лица, которому адресована оферта. Он должен быть полным и безоговорочным. При этом ГК установлено, что молчание не является акцептом, если иное не вытекает из закона, обычаев делового оборота или из прежних деловых отношений сторон.

Но наоборот совершение лицом, получившим оферту, в срок, установленный для ее акцепта, действий по выполнению указанных в ней условий договора (отгрузка товаров, предоставление услуг, выполнение работ, уплата соответствующей суммы и т. п.) считается акцептом.

Аналогично ситуации с офертой, акцепт можно отозвать. Если извещение об отзыве акцепта поступило лицу, направившему оферту, ранее акцепта или одновременно с ним, акцепт считается не полученным.

Когда в оферте определен срок для акцепта, договор считается заключенным, если акцепт получен лицом, направившим оферту, в пределах указанного в ней срока. Указание этого срока лишает вторую сторону права думать об акцепте оферты сколь угодно долго. Однако для ряда договоров ГК ограничивает этот срок 30 днями.



После получения стороной, направившей оферту, акцепта договор считается заключенным.

Акцепт на иных условиях оформляется *протоколом разногласий*. Договор будет считаться заключенным только после урегулирования всех разногласий между сторонами.

Особый порядок заключения договоров действует применительно к договорам, заключаемым в ходе торгов с лицами, выигравшими эти торги.

Изменение и расторжение договора возможны *по соглашению сторон*. В исключительных случаях существует иной порядок расторжения договоров (прежде всего, судебный). По требованию одной из сторон договор может быть изменен или расторгнут по решению суда только при существенном нарушении договора другой стороной (и ряде иных случаев, предусмотренных законодательством).

*Существенным* признается нарушение договора одной из сторон, которое влечет для другой стороны такой ущерб, что она в значительной степени лишается того, на что была вправе рассчитывать при заключении договора.

В случае одностороннего отказа от договора (исполнения договора) полностью или частично, если такой отказ допускается, договор считается расторгнутым или измененным.

Например, в случае отсутствия у одной из сторон договора лицензии на осуществление деятельности или членства в саморегулируемой организации, необходимых для исполнения обязательства по договору, другая сторона вправе отказаться от договора (исполнения договора) и потребовать возмещения убытков.

*Существенное изменение* обстоятельств, из которых стороны исходили при заключении договора, является основанием для его изменения или расторжения, если иное не предусмотрено договором или не вытекает из его существа. Изменение обстоятельств признается существенным, когда они изменились настолько, что, если бы стороны могли это разумно предвидеть, договор вообще не был бы ими заключен или был бы заключен на значительно отличающихся условиях.

Соглашение об изменении или о расторжении договора совершается в той же форме, что и договор. Требование об изменении или о расторжении договора может быть заявлено стороной в суд только после получения отказа другой стороны на предложение изменить или расторгнуть договор либо неполучения ответа в срок, указанный в предложении или установленный законом либо договором, а при его отсутствии – в тридцатидневный срок.

Стороны не вправе требовать возвращения того, что было исполнено ими по обязательству до момента изменения или расторжения договора, если иное не установлено законом или соглашением сторон.

В случае, когда до расторжения или изменения договора одна из сторон, получив от другой стороны исполнение обязательства по договору, не исполнила свое обязательство либо предоставила другой стороне неравноценное исполнение, к отношениям сторон применяются правила об обязательствах вследствие неосновательного обогащения.

Наконец, если основанием для изменения или расторжения договора послужило существенное нарушение договора одной из сторон, другая сторона вправе требовать возмещения убытков, причиненных изменением или расторжением договора.

Процесс организации договорной работы должен быть четко спланированным и предусматривать управление на всех перечисленных этапах. Работа с договорами требует ряда специфических навыков и специальных знаний, прежде всего в области юриспруденции.

Для защиты финансово-экономических и правовых интересов предприятия большое значение имеет технология договорной работы, которая включает в себя *следующие процедуры*:

- 1) создание проекта договора;
- 2) согласование условий договора;
- 3) регистрацию и хранение договоров.

*В проекте договора* отражаются все условия предстоящей сделки. В соответствии ГК РФ договор считается заключенным, если между его сторонами достигнуто соглашение по всем существенным условиям договора.

К существенным (обязательным) условиям договора относят: предмет договора; условия, прямо названные в законе или ином правовом акте как существенные для данного вида договора; условия, относительно которых по заявлению одной из сторон должно быть достигнуто соглашение.

*Согласование условий договора* является основным слагаемым экономической эффективности как самого договора, так и договорной работы в целом. Экономическая эффективность каждого договора заключается в том, чтобы не только получить от заключения и исполнения договора максимальную прибыль, но и не потерять предполагаемый доход и уже имеющееся имущество. Согласование условий осуществляется как на уровне структурных подразделений предприятия, так и на уровне контрагентов, в данном случае поставщиков.

*Процедура регистрации и хранения договоров* направлена на обеспечение сохранности заключенных договоров. Целесообразно поручить регистрацию подписанных договоров юридическому отделу. При регистрации договора должна быть отражена информация о дате его заключения, о наименовании контрагента, номере договора, предмете, сроке действия, данные об ответственной службе (отделе).

В случае заключения к договору дополнительного соглашения эту информацию также необходимо фиксировать. То же самое касается спецификаций и других приложений, которые являются неотъемлемой частью договора.

## 6. РАЗВИТИЕ РЕГУЛИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ЗАКУПОК В РОССИИ

### 6.1. Торги в царской России

О первых госзакупках в России ученые знают немного. Первые в своем роде публичные торги с участием государства относятся к XVII в.

В июле 1654 г. государь Алексей Михайлович издал Указ об условиях доставки муки и сухарей в город Смоленск. Царь повелел отправить грамоты воеводам в близлежащие города, московским боярам и купцам, которые согласились бы отвезти муку и сухари в Смоленск. За перевоз определенного объема груза царские люди торговались с купцами «по сороку и по сороку по пяти алтын и по полторы рубли». При этом сам хлебный груз освобождался от пошлины. Государство еще не проводило открытый конкурс в классическом виде, но уже формировало заказ, отбирало исполнителей, формулировало условия контракта. Инициатива царя продемонстрировала пример желания заказчика вести диалог с поставщиком на рациональной и экономически выгодной основе.

Бурное развитие получили госзакупки во времена правления великого русского реформатора – Петра I. Это был период активных завоевательных походов, войн и строительства, экономического подъема и освоения новых территорий. К петровским временам относят появление первых публичных конкурсов, открытых торгов. Потенциальные поставщики оповещались о новом государственном заказе через специальную вывеску на городских воротах.

Для проведения торгов требовались грамотные распорядители, организаторы, обычно ими были купцы, специализировавшиеся на государственных подрядах и знавшие тонкости процесса и способы получить выгодный результат. Указом 1717 г. была официально введена должность *гоф-маклера*, без которого проведение конкурса запрещалось.

В 1721 г. Российское царство получило титул Империи, все гражданское и военное управление должно было соответствовать повышенным требованиям. Среди потока реформирующих указов, решений, реляций и прочего принимается *Регламент об управлении Адмиралтейства и верфи и о должностях коллегии адмиралтейской и прочих всех чинов, при Адмиралтействе обретающихся*.

При ближайших преемниках Петра Первого (Екатерина I и Петр II) страна жила в основном по принятым им законам. Это же касается и вопросов поставок и подрядов. Петровские Регламент и инструкция совершенствовались до 1731 г., когда они были изданы последний раз. В основном выходили небольшие частные документы, регулировавшие отдельные вопросы взаимодействия участников.

Наиболее существенным документом, призванным усовершенствовать действовавшее законодательство, явился новый *Регламент Коммерц-Коллегии (1732 г.)*, принятый в начале правления Анны Ивановны.

Основные нововведения, по сравнению с петровским Регламентом 1721 г. были следующие:

– объявления печатать три раза в «Русских курантах» – общегосударственной центральной газете;

- купцов пускать и выслушивать порознь;
- спрашивать их о наибольшей и наименьшей ценах и о поручителях;
- после каждой публикации (они следовали через два месяца) купцы должны являться и подтверждать свои предложения, независимо от того, хотят ли они их изменить;
- в тех местностях, где нужных вещей, материалов нет или где точно не будет подрядчиков («охотников»), там объявления не делать (речь идет о специальном, кроме газетного, варианте публикации), т.к. «только труд и продолжение времени произойдет»;
- при одинаковых предложениях подряд рекомендовалось передать жителю того города или губернии, где проводился торг.

В конце 30-х годов было запрещено допускать к торгам лиц без справки из Коммерц-Коллегии об отсутствии у них государственных «доимок», долгов по векселям и проч. Приблизительно в это время в актах начинает обращать внимание на качество приобретаемых товаров (выходят специальные инструкции с требованиями к качеству различных наименований закупок).

Следующий документ – *Регул провиантского правления* – был утвержден при Елизавете Петровне в 1758 г. Документ касался поставок продовольствия (преимущественно хлеба).

Особое внимание в этом документе уделено закупкам именно у производителей, минуя купцов. Крестьянам предоставлялось преимущество при получении заказа на поставку. Этим преследовалась цель убрать купца-посредника, сэкономить казенные деньги и предоставить средства на развитие именно производства продукции. Рекомендовалось также избегать подрядов, а закупки производить по твердым государственным ценам у землевладельцев. Также запрещалось брать государственный заказ на сумму, которая превышает стоимость имущества подрядчика или поставщика.

В 1775–1776 гг. (при Екатерине II) была проведена одна из самых радикальных реформ государственного управления в России. Акт, по которому происходило это реформирование, получил название «Учреждение о губерниях», и он долгое время определял развитие России как государственной системы. Статья 118 этого документа называлась «О контрактах по подряду, поставках и откупах».

Правила, данные в этой статье, послужили отправным пунктом для подобных документов в различных ведомствах, поскольку в них учитывался весь опыт проведения торгов на поставки и закупки государственными органами.

В 1802 г. был издан «Устав о провианте для продовольствия войск», где были и новые правила для заключения подрядов. Особое внимание уделялось справочным ценам и описывался механизм сбора информации для их вычисления. Справочная цена являлась отправной точкой в организации торгов, и все решения принимались, ориентируясь на нее.

Но в 1808 г. было решено не приглашать маклеров к торгам на военные поставки, так как они требовали по деньге (полкопейки) с каждого сэкономленного рубля, что делало «одному частному человеку знатную прибыль».

В 1830 г. (при императоре Николае I) был принят так называемый «Лист для торга», зафиксировавший основные правила проведения торгов для государственного заказа практически до конца века.

- открытые и закрытые торги
- обязательная публикация объявлений об открытых торгах
- предоставление предложений в запечатанных конвертах
- внесение денежного залога
- публичное оглашение победителя и его цены
- проведение повторных торгов, если наименьшая предложенная цена была больше той, на которую рассчитывал покупатель.

В 1900 г. при последнем императоре Николае II было опубликовано «Положение о подрядах и поставках», действовавшее до октября 1917 г. Положение предусматривало проведение торгов трех типов: изустные торги, торги посредством запечатанных объявлений и смешанные. Изустные торги представляли собой аукцион. В публикуемых приглашениях к торгам через запечатанные объявления указывались день и час, с которого принимались пакеты с предложениями и начинались торги. Казенная цена устанавливалась по заранее составленным сметам, с учетом сведений о ценах в местностях, где предполагалось выполнение госзаказа. Казенная цена представлялась на торги в запечатанном пакете. Если полученные заявки удовлетворяли казенной цене, этот конверт уничтожался не вскрытым. Если всем претендентам отказывали в подряде, казенная цена передавалась огласке. Смешанные торги отличались тем, что сначала принимали устные заявления, затем вскрывали конверты с заявками.

## 6.2. Советский период развития торгов

Революционные события 1917 г. и последовавшая за ними Гражданская война ликвидировали саму необходимость публичных торгов на государственные поставки и подряды. Временное правительство ничего не успело создать, а революционные комитеты вообще не нуждались в подобного рода деятельности, поскольку было отринуто все, построенное и выработанное в государственной организации «старого времени»<sup>1</sup>.

Прежде чем восстановить конкурсную практику, большевикам необходим был орган, который не дал бы ущемить социалистическую законность учреждениями со средними или мелкими капиталистами. Таким органом стал *Рабкрин* (*Рабоче-крестьянская Инспекция*), уже имевший к тому времени опыт работы, помимо прочего, и с нарушениями договорных соглашений.

Обобщив этот опыт, Рабкрин разработал *Положение о поставках и подрядах*, которое было утверждено 30 ноября 1921 г., и *Инструкцию к нему*, принятую всеми хозяйственными наркоматами.

В 1923 г. функция контролирования торгов была изъята из Рабкрин и передана в *Совет Труда и Оборона*. В июле – августе этого же года выходит *новое*

---

<sup>1</sup> Бурмистров А. А. Нормативно-правовое регулирование государственного заказа в советский период // Марийский юридический вестник. 2012. № 9. С. 99–108.

*Положение и Инструкция к нему.* Анализ статей показывает, что далеко не весь опыт проведения торгов в России оказался учтенным в этих документах. Это стало ясно и самим издателям руководящих документов – вплоть до 1927 г. выходят различные поправки и дополнения к Положению. В следующем году даже изменили само Положение.

В 1927–1928 гг. интерес к торгам снова возрастает, и связано это, прежде всего, с изданием *нового Положения о государственных подрядах и поставках*, утвержденного 11 мая 1927 г. В сравнении с предыдущей директивой в нем были расширены или изменены некоторые статьи, другие же появились вновь.

1 сентября 1928 г. была принята *Программа Коммунистического Интернационала*. В Москве конца 20-х годов, не говоря уже о провинции, сильно ощущался товарный голод. Страна «сворачивала» нэп, хозяйство становилось плановым, распределение – государственным, «частный элемент» – враждебным. Формально присутствуя в Инструкции 1927 г., которую никто не отменял, публичные торги (не считая аукционов) исчезли из жизни, как и все относившееся к рыночному хозяйству. В декабре 1930 г. «Известия» не поместили ни одного объявления о торгах. Последовавшая Великая Отечественная Война 1941–1945 гг. вообще отменила необходимость каких-либо государственных закупок.

В последующие годы частные предприниматели были вытеснены из экономики и поэтому фактически прекратились все договорные отношения. Им на замену пришли плановые договоры, т. е. до регионов, краев, областей и республик доводились планы поставок в общесоюзный фонд продукции, которые устанавливались по нормативам, утвержденным Госпланом СССР.

Таким образом, развитие института государственных закупок было заморожено на период советского правления. В это время принимались отдельные акты, посвященные порядку определения поставщиков, но с развитием плановой экономики такие механизмы утрачивали какой-либо содержательный смысл. Вся логистика поставок и подрядов диктовалась системой государственного планирования во главе с Госпланом СССР.

### **6.3. Закупки в современной России**

Конкурсные закупки вернулись в России на государственный уровень только *через 60 лет*. Активная работа по формированию нормативной базы регулирования рынка государственных закупок началась в 1992 г. Необходимость в этом возникла в связи с тем, что прежняя система материально-технического обеспечения была разрушена и назрела необходимость в разработке новых документов, регламентирующих осуществление закупок продукции для государственных нужд.

28 мая 1992 г. постановлением Верховного Совета РФ № 2859-1 был утвержден Закон РФ «О поставках продукции и товаров для государственных нужд», который закрепил взаимоотношения контрагентов по поставкам материальных ресурсов для государственных нужд в условиях отмены централизованного планирования. Следующим шагом после принятия указанного Закона было форми-

рование структуры органов, главной задачей которых должны были стать организация и проведение работы по обеспечению государственных нужд. Для этих целей была создана Федеральная контрактная система<sup>1</sup>.

В 1993 г. деятельность по формированию нормативной базы развития рынка государственных закупок практически приостановилась (был закон, но в декабре 1993 г. была принята новая конституция и многие понятия изменились).

В 1994 г. была принята первая часть Гражданского кодекса РФ, из этой части ГК РФ вопроса о торгах касались три статьи: ст. 447 – заключение договора о торгах, 448 – организация и порядок проведения торгов и 449 – последствия нарушения правил проведения торгов. При этом ГК был ориентирован на торги, которые организует продавец, а не покупатель.

Таким образом, в период 1992–1994 гг. деятельность по формированию нормативной базы развития рынка государственных закупок в России не привела к созданию четкого механизма, регламентирующего осуществление закупки товаров, работ и услуг для государственных нужд. Принятые законы носили в основном декларативный характер, в них не были установлены процедуры осуществления закупок. К тому же эти законы были плохо связаны между собой и не соответствовали мировой практике и международным обязательствам России.

В 1995 г. началась разработка Закона о государственных закупках на основе «Типового закона о закупках для государственных нужд», разработанного Комиссией ООН по праву международной торговли (ЮНСИТРАЛ) и рекомендованного в качестве унифицированной основы законов о госзакупках в различных странах.

В период 1994–1995 гг. было принято несколько специальных законов, которые регулировали отношения в сфере государственных закупок. Эти законы можно назвать основой российского государственного заказа. Они действуют и по сей день в части, которая не противоречит новому законодательству РФ.

С 1 января 2006 г. вступил в силу Федеральный закон № 94-ФЗ «О размещении заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных и муниципальных нужд», принятый 21 июля 2005 г., призванный снять большинство из накопленных проблем. Принятие нового закона позволило систематизировать законодательство в области размещения заказов, а также установить единые процедуры на всех трех уровнях: федеральном, региональном и муниципальном. Тем не менее, закон имеет ряд недостатков, поэтому потребовалось принятие множества поправок и дополнений.

Летом 2011 г. был принят Федеральный закон № 223-ФЗ от 18 июля 2011 г. «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц». Он вступил в силу с 1 января 2012 г. (за исключением отдельных положений). Он не отменяет Закон № 94-ФЗ, а действует наряду с ним.

5 апреля 2013 г. Президент РФ Владимир Путин подписал закон «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг», который вступил в силу с 1 января 2014 г.

---

<sup>1</sup> Лилекина М. В. Генезис государственных закупок ОВД в Российской Федерации // Юридический факт. 2019. № 77. С. 36–39.

## 7. ОСНОВЫ КОНТРАКТНОЙ СИСТЕМЫ

### 7.1. Терминология контрактной системы

Основная часть понятий, используемых в Законе о контрактной системе, содержится в ст. 3 указанного закона, кроме того, в смежных нормативно-правовых актах содержатся определения понятий, используемых в ФЗ № 44.

1) *Контрактная система в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд (контрактная система в сфере закупок – КС)*

В ст. 3 приведено определение контрактной системы, однако суть его сводится к тому, что *контрактная система — совокупность участников контрактной системы и осуществляемых ими действий, направленных на обеспечение государственных и муниципальных нужд*. Представляется, что данное определение является бессодержательным и логически неверным.

Более удачным является определение контрактной системы, данное в первоначальных проектах федерального закона о контрактной системе, в которых под ней понималась *совокупность мероприятий правового, организационного и экономического характера, направленных на обеспечение государственных и муниципальных нужд посредством комплексной реализации взаимосвязанных этапов прогнозирования, планирования и осуществления закупок (включая исполнение контрактов), а также проведения мониторинга, надзора, контроля и аудита*.

То есть это определение исходит из того, что контрактная система – это совокупность закупочных процессов.

2) *Закупка товара, работы, услуги для обеспечения государственных или муниципальных нужд (закупка) – совокупность действий, осуществляемых заказчиком, направленных на обеспечение государственных и муниципальных нужд, начиная с определения поставщика (исполнителя, подрядчика) и завершая исполнением обязательств сторонами контракта*.

В случае, если в соответствии с законодательством не предусмотрено размещение извещения об осуществлении закупки или направление приглашения принять участие в определении поставщика (исполнителя, подрядчика), закупка начинается с заключения контракта и завершается исполнением обязательств сторонами контракта

3) *Определение поставщика (подрядчика, исполнителя) – совокупность действий, осуществляемых заказчиком, начиная с размещения извещения об осуществлении закупки и завершая заключением контракта*.

В некоторых, установленных законом случаях (когда не требуется размещение извещения), определение поставщика может начинаться с направления приглашения принять участие.

4) *Государственный (муниципальный) контракт – гражданско-правовой договор, предметом которого являются поставка товара, выполнение работы, оказание услуги (в том числе приобретение недвижимого имущества или аренда*



имущества) и который заключен от имени Российской Федерации, субъекта Российской Федерации (государственный контракт), муниципального образования (муниципальный контракт) государственным или муниципальным заказчиком для обеспечения соответственно государственных нужд, муниципальных нужд.

5) *Контракт жизненного цикла* – контракт, предусматривающий поставку товара или выполнение работы (в том числе при необходимости проектирование объекта капитального строительства, конструирование товара, который должен быть создан в результате выполнения работы), последующие обслуживание, при необходимости эксплуатацию в течение срока службы, ремонт и (или) утилизацию поставленного товара или созданного в результате выполнения работы объекта капитального строительства или товара;

6) *Единая информационная система в сфере закупок (ЕИС)* – это совокупность информации, содержащейся в базах данных, информационных технологий и технических средств, обеспечивающих формирование, обработку и хранение такой информации, а также ее предоставление с использованием официального сайта единой информационной системы в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет».

7) *Совокупный годовой объем закупок* – утвержденный на соответствующий финансовый год общий объем финансового обеспечения для осуществления заказчиком закупок в соответствии с Федеральным законом, в том числе для оплаты контрактов, заключенных до начала указанного финансового года и подлежащих оплате в указанном финансовом году.

## **7.2. Основные положения федерального закона**

Нормы Федерального закона № 44-ФЗ имеют достаточно широкую сферу действия, он регулирует широкий спектр правоотношений, направленных на обеспечение государственных и муниципальных нужд.

*Закон регулирует эти отношения в целях (Цели Закона, ст. 1):*

1) Повышения эффективности и результативности закупок товаров, работ, услуг.

2) Обеспечения гласности и прозрачности осуществления таких закупок.

3) Предотвращения коррупции и других злоупотреблений в сфере закупок.

*К элементам такой сферы относятся:*

1) Планирование закупок товаров, работ, услуг.

2) Определение поставщиков (исполнителей, подрядчиков).

3) Заключение контрактов.

4) Особенности исполнения контрактов.

5) Мониторинг, аудит и контроль в сфере закупок.

Говоря о сфере регулирования, нельзя не отметить и ограничения, установленные в Законе. Отношения, на которые не распространяется Федеральный закон № 44-ФЗ:

1) Оказание услуг международными финансовыми организациями.

Международные финансовые организации могут быть созданы в соответствии с международными договорами, участником которых является Россия (Международный банк реконструкции и развития, Европейский банк реконструкции и развития, Евразийский банк развития, Международный инвестиционный банк и др.), а также с которыми Россия заключила международные договоры (европейский инвестиционный банк, Северный инвестиционный банк и др.).

2) Закупка товаров, работ, услуг для обеспечения безопасности лиц, подлежащих государственной защите (потерпевшие, свидетели, судьи, должностные лица правоохранительных и контролирующих органов, сотрудники государственной охраны).

3) Закупка драгоценных металлов и драгоценных камней для пополнения Государственного фонда РФ или субъектов РФ.

4) Назначение адвоката в качестве защитника (в соответствии с Уголовно-процессуальным кодексом РФ) или представителя (в соответствии с Гражданским процессуальным кодексом или Кодексом административного судопроизводства).

5) Привлечение адвоката к оказанию гражданам бесплатной юридической помощи

6) Закупка товаров, работ, услуг избирательными комиссиями

7) Привлечение избирательными комиссиями граждан к выполнению работ и оказанию услуг.

### **7.3. Принципы контрактной системы**

Для обеспечения привлекательности и эффективности контрактной системы в основу заложены следующие принципы:

#### *1) Принцип открытости и прозрачности*

Под принципом открытости и прозрачности системы понимается обеспечение свободного и безвозмездного доступа к информации о контрактной системе, в том числе путем размещения данной информации в Единой информационной системе. Закон № 44-ФЗ не содержит прямых норм, описывающих, каким образом размещается информация в ЕИС. Этот вопрос вызывает дискуссии. Так, много жалоб участники закупок подают на действия заказчиков, размещающих информацию на общероссийском официальном сайте в формате, не позволяющем ее копирование и редактирование. Но судебная практика не на стороне участников – законодательство прямо не запрещает заказчику размещать не копируемый текст.

#### *2) Принцип обеспечения конкуренции*

Принцип обеспечения конкуренции предполагает создание равных условий для обеспечения конкуренции между участниками закупок. Согласно закону, любое заинтересованное лицо имеет возможность стать поставщиком (подрядчиком, исполнителем).

#### *3) Принцип профессионализма заказчика*

Принцип профессионализма заказчика предусматривает осуществление деятельности заказчика, специализированной организации и контрольного органа в сфере закупок на профессиональной основе с привлечением квалифицированных специалистов, обладающих теоретическими знаниями и практическими навыками в сфере закупок.

*4) Принцип стимулирования инноваций*

Принцип стимулирования инноваций отражен в требовании о приоритетности закупок инновационной и высокотехнологичной продукции.

*5) Принцип единства контрактной системы в сфере закупок*

Принцип единства контрактной системы в сфере закупок заключается в построении контрактной системы на единых принципах и подходах, позволяющих обеспечивать государственные и муниципальные нужды посредством планирования и осуществления закупок, их мониторинга, аудита в сфере закупок, а также контроля в сфере закупок.

*6) Принцип ответственности за результативность обеспечения государственных и муниципальных нужд*

Принцип ответственности за результат обеспечения государственных и муниципальных нужд является отражением основной цели закона о контрактной системе – направленность на результат, т. е. необходимости достижения заданных результатов обеспечения при планировании и осуществлении закупок. Кроме этого, должностные лица заказчика несут персональную ответственность за достижение поставленных целей.

*7) Принцип эффективности осуществления закупок*

Принцип эффективности, с одной стороны, заключается в том, что закупки требуемых ресурсов должны осуществляться с максимальной экономической выгодой для покупателя, т. е. принцип подразумевает всестороннюю оценку выгод от приобретения того или иного товара, работы, услуги с учетом фактора времени и затрат на такое приобретение.

Содержание данного принципа также может быть уяснено из положений ст. 34 Бюджетного кодекса РФ. Данная статья описывает принцип эффективности использования бюджетных средств и предусматривает, что при исполнении бюджетов необходимо исходить:

- или из необходимости достижения заданных результатов с использованием наименьшего объема средств (экономности);
- или достижения наилучшего результата с использованием определенного бюджетом объема средств (результативности).

## 8. ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ КОНТРАКТНОЙ СИСТЕМЫ В СФЕРЕ ЗАКУПОК

### 8.1. Единая информационная система и информационные системы в сфере закупок

Эффективное функционирование контрактной системы обусловлено действием принципов открытости и прозрачности. Для их полноценной реализации в сфере закупок создана и функционирует ЕИС, которая взаимодействует с иными информационными системами, например, с государственной автоматизированной информационной системой «Управление», государственной интегрированной информационной системой управления общественными финансами «Электронный бюджет». *Порядок функционирования ЕИС, требования к технологическим и лингвистическим средствам ЕИС, в том числе требования к обеспечению автоматизации процессов сбора, обработки информации в ЕИС, порядок информационного взаимодействия ЕИС с иными информационными системами, в том числе в сфере управления государственными и муниципальными финансами, устанавливаются Правительством РФ.*

Единая информационная система в сфере закупок представляет собой совокупность информации, предусмотренной Законом о контрактной системе и содержащейся в базах данных, информационных технологий и технических средств, обеспечивающих формирование, обработку, хранение такой информации, а также ее предоставление с использованием официального сайта единой информационной системы в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет».

*Информацию, содержащуюся в ЕИС, можно разделить на следующие разделы:*

- 1) Планирование закупок:
  - А) планы-графики
  - Б) информация о реализации планов-графиков
- 2) Информация о закупках:
  - А) информация о закупках, предусмотренная Федеральным законом, и об исполнении контрактов
  - Б) информация о применении национального режима при осуществлении закупок
  - В) реестр заключенных контрактов
  - Г) единый реестр участников (в том числе реестр единственных поставщиков товара, производство которого создается и модернизируется и (или) осваивается на территории РФ)
- 3) Информационный блок:
  - А) библиотека типовых условий контрактов
  - Б) реестр независимых гарантий
  - В) перечень международных финансовых организаций
  - Г) каталог товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд

- Д) нормативные правовые акты
- Е) информация о складывающихся на товарных рынках ценах товаров, работ, услуг
- Ж) иные информация и документы
- 4) Контрольный блок:
  - А) реестр недобросовестных поставщиков
  - Б) реестр жалоб, плановых и внеплановых проверок, их результатов и выданных предписаний
  - В) результаты мониторинга закупок, аудита в сфере закупок, а также контроля в сфере закупок
  - Г) отчеты заказчиков, предусмотренные ФЗ № 44-ФЗ

Единая информационная система была создана для того, чтобы стать основой для сбора сведений о реализации закона о контрактной системе, инструментом информирования и контроля.

*Таким образом, единая информационная система призвана обеспечить:*

- 1) Формирование, обработку, хранение и предоставление данных участникам контрактной системы
- 2) Контроль за взаимным соответствием информации из различных источников (информации, содержащейся в планах-графиках; информации, содержащейся в планах закупок; информации о контракте в реестре контрактов – условиям контракта; и т. д.)
- 3) Использование усиленной квалифицированной электронной подписи для подписания электронных документов

Порядок функционирования ЕИС, требования к технологическим и лингвистическим средствам ЕИС, порядок информационного взаимодействия ЕИС с иными информационными системами устанавливаются *Правительством Российской Федерации*. Вся информация является общедоступной и предоставляется безвозмездно. Сведения, составляющие государственную тайну, в ЕИС не размещаются.

## **8.2. Реестр контрактов, заключенных заказчиками**

*Сведения о контрактах формируют реестр контрактов, порядок ведения которого установлен в постановлении Правительства РФ.*

*Ведение реестра контрактов осуществляет Федеральное казначейство. Заказчик обязан в течение 5 рабочих дней со дня заключения контракта (изменения контракта, исполнения контракта, расторжения контракта, приемки поставленного товара, выполненной работы, оказанной услуги) направить в него сведения вне зависимости от способа осуществления закупки, НМЦК или цены контракта.*

Документы и информация, содержащиеся в реестре контрактов, доступны для ознакомления без взимания платы. Контракты, сведения о которых составляют государственную тайну, включаются в отдельный реестр, доступ к которому ограничен.

Контракты, сведения о которых не включены в реестр контрактов, не подлежат оплате за исключением контрактов, информация по которым не вносится в реестр.

Перечень сведений и документов, подлежащих включению в реестр контрактов, определен в ст. 103 Закона о контрактной системе. К ним относятся, в частности:

- наименование заказчика;
- источник финансирования;
- способ определения поставщика (подрядчика, исполнителя);
- дата подведения результатов определения поставщика (подрядчика, исполнителя) и реквизиты документа, подтверждающего основание заключения контракта;
- дата заключения контракта;
- объект закупки, цена контракта и срок его исполнения, цена единицы продукции, наименование страны происхождения или информация о производителе товара в отношении исполненного контракта;
- наименование, фирменное наименование (при наличии), место нахождения (для юридического лица), фамилия, имя, отчество (при наличии), место жительства (для физического лица), ИНН поставщика (подрядчика, исполнителя) или для иностранного лица в соответствии с законодательством соответствующего иностранного государства аналог ИНН поставщика (подрядчика, исполнителя), за исключением информации о физическом лице поставщике культурных ценностей, и том числе музейных предметов и музейных коллекции, а также редких и ценных изданий, рукописей, архивных документов (включая их копии), имеющих историческое, художественное или иное культурное значение и предназначенных для пополнения государственных музейного, библиотечного, архивного фондов. кино-, фото фондов и аналогичных фондов;
- информация об изменении контракта с указанием условий контракта, которые были изменены;
- копия заключенного контракта, подписанная усиленной неквалифицированной электронной подписью заказчика;
- информация об исполнении контракта, в том числе информация об оплате контракта, о начислении неустоек (штрафов, пеней) в связи с ненадлежащим исполнением обязательств, предусмотренных контрактом, стороной контракта;
- информация о расторжении контракта с указанием оснований его расторжения;
- документ о приемке в случае принятия решения о приемке поставленного товара, выполненной работы, оказанной услуги;
- решение врачебной комиссии, предусмотренное при осуществлении закупок лекарственных препаратов, которые необходимы для назначения пациенту при наличии медицинских показаний (индивидуальная непереносимость, по жизненным показаниям), с обеспечением предусмотренного законодательством РФ в области персональных данных обезличивания персональных данных;

- идентификационный код закупки;
- иные информация и документы, определенные порядком ведения реестра контрактов.

Для решения задач ЕИС все закупки должны снабжаться идентификационным кодом. Идентификационный код закупки указывается и плане-графике, извещении об осуществлении закупки, приглашении принять участие в определении поставщика (подрядчика, исполнителя), осуществляемом закрытым способом, документации о закупке, в контракте и обеспечивает взаимосвязь указанных документов, в том числе для ее автоматизированной обработки.

Идентификационный код (рис. 8.1) состоит из 36 знаков, в нем закодирована информация о:

Номер контактного телефона / Адрес электронной почты	+ 7 (3952) 5-0000-8 доб. 703 008641 @bgu.ru
<b>Условия контракта</b>	
Идентификационный код закупки	20 1 3808011538 380801001 0018 015 2630 244
Наименование объекта закупки (предмет контракта)	Поставка стационарного арочного металлодетектора
ОКПД2	26.30.50.114: Приборы управления, приемно-контрольные и оповещатели охранные и охранно-пожарные
Описание объекта закупки	В соответствии с разделом 14 «Техническое задание» документации об электронном аукционе
Информация о количестве (объеме) товара (работ, услуг)	В соответствии с разделом 14 «Техническое задание» документации об электронном аукционе и проектом контракта.
Место доставки товара (выполнения работ и оказания услуги)	Российская Федерация, Иркутская область, г. Иркутск, ул. Ленина, д.11, учебный корпус №4, 1 этаж, фойе.

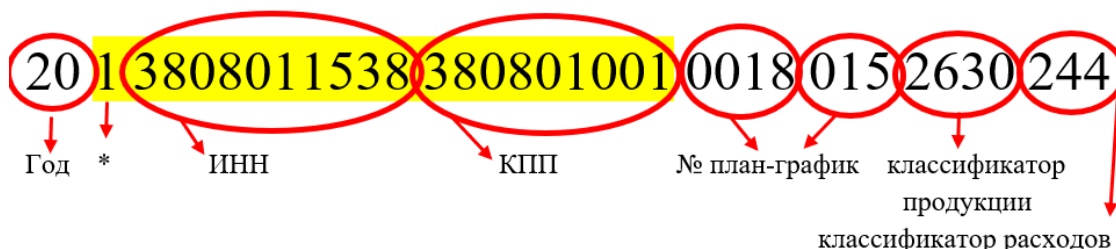


Рис. 8.1. Пример идентификационного кода закупки

1–2-й разряды – последние две цифры года размещения извещения (извещений) об осуществлении закупки, направления приглашения (приглашений) принять участие в определении поставщика (подрядчика, исполнителя), а в случае, если в соответствии с Федеральным законом № 44-ФЗ не предусмотрено размещения извещения (извещений) об осуществлении закупки или направления приглашения (приглашений) принять участие в определении поставщика (подрядчика, исполнителя), – последние две цифры года заключения контракта (контрактов) с единственным поставщиком (подрядчиком, исполнителем);

3–22-й разряды – идентификационный код заказчика. Указанный идентификационный код заказчика соответствует идентификационному коду заказчика, формируемому в порядке, утвержденном приказом Минфина России от 18 декабря 2013 г. № 127н «О порядках присвоения, применения, а также изменения идентификационных кодов банков и заказчиков в целях ведения реестра

контрактов, заключенных заказчиками, реестра контрактов, содержащего сведения, составляющие государственную тайну, и реестра банковских гарантий»

23–26-й разряды – номер закупки, включенной в сформированный (утвержденный) заказчиком на очередной финансовый год и плановый период план-график закупок (далее – план-график) (уникальные значения от 0001 до 9999 присваиваются в пределах года, в котором планируется размещение извещения (извещений) об осуществлении закупки, направление приглашения (приглашений) принять участие в определении поставщика (подрядчика, исполнителя), а в случае, если в соответствии с Федеральным законом № 44-ФЗ не предусмотрено размещение извещения (извещений) об осуществлении закупки или направление приглашения (приглашений) принять участие в определении поставщика (подрядчика, исполнителя), – заключение контракта (контрактов) с единственным поставщиком (подрядчиком, исполнителем);

27–29-й разряды – порядковый номер закупки, сформированный в пределах номера, указанного в 23–26-м разрядах идентификационного кода закупки (уникальные значения от 001 до 999 присваиваются в пределах порядкового номера закупки в плане-графике);

30–33-й разряды – информация о коде объекта закупки по Общероссийскому классификатору продукции по видам экономической деятельности, с детализацией до группы товаров (работ, услуг):

30–31-й разряды – класс;

32-й разряд – подкласс;

33-й разряд – группа;

34–36-й разряды – код вида расходов по бюджетной классификации Российской Федерации, определенный в соответствии с бюджетным законодательством Российской Федерации.

Федеральное казначейство проверяет наличие информации и документов и их соответствие требованиям, установленным порядком ведения реестра контрактов, и размещает в ЕИС информацию и документы в течение 4 рабочих дней с даты их получения. В случае несоответствия информации и документов указанным требованиям такая информация и документы не подлежат размещению в реестре контрактов.

### **8.3. Реестр недобросовестных поставщиков**

Ведении реестра недобросовестных поставщиков (РНП) (включение, исключение информации) осуществляет ФАС России. Порядок ведения реестра установлен в постановлении Правительства РФ. *В РНП включается информация об участниках закупки, уклонившихся от заключения контрактов, а также о поставщиках (подрядчиках, исполнителях), с которыми контракты расторгнуты по решению суда или в случае одностороннего отказа заказчика от исполнения контракта в связи с существенным нарушением условий контрактов со стороны исполнителя.* Заказчик предоставляет документы и информацию и письменном или электронном виде, и том числе с использованием ЕИС.



Информация, содержащаяся в РНП, размещается и ЕИС и доступна пользователям для ознакомления без взимания платы (с учетом требований законодательства Российской Федерации о защите государственной тайны).

Включение в РНП информации об участнике закупки, уклонившемся от заключения контракта, о поставщике (подрядчике, исполнителе), с которым контракт расторгнут по решению суда или в случае одностороннего отказа заказчика от исполнения контракта, содержащаяся в РНП информация, неисполнение действий могут быть обжалованы заинтересованным лицом в судебном порядке.

Информация исключается из РНП по истечении двух лет с даты ее включения в реестр.

В РНП включена следующая информация:

1) наименование, фирменное наименование (при наличии), место нахождения (для юридического лица), фамилия, имя, отчество (при наличии), ИНН или для иностранного лица в соответствии с законодательством соответствующего иностранного государства аналог ИНН;

2) наименование, ИНН юридического лица или для иностранного лица в соответствии с законодательством соответствующего иностранного государства аналог ИНН, являющегося учредителем юридического лица, фамилии, имени, отчества (при наличии) учредителей, членов коллегиальных исполнительных органов, лиц, исполняющих функции единоличного исполнительного органа юридических лиц;

3) даты проведения электронного аукциона, подведения итогов открытого конкурса, конкурса с ограниченным участием, двухэтапного конкурса, запроса котировок, запроса предложений в случае, если победитель определения поставщика (подрядчика, исполнителя) уклонился от заключения контракта, дата признания несостоявшейся закупки, в которой единственный участник закупки, подавший заявку, окончательное предложение или признанный единственным участником закупки, уклонился либо отказался от заключения контракта, дата заключения неисполненного или ненадлежащим образом исполненного контракта;

4) объект закупки, цена контракта и срок его исполнения;

5) идентификационный код закупки;

6) основания и дата расторжения контракта в случае его расторжения по решению суда или в случае одностороннего отказа заказчика от исполнения контракта;

7) дата внесения указанной информации в РНП.

При уклонении победителя от заключения контракта заказчик в течение трех рабочих дней с даты заключения контракта с участником, заявке или предложению которого присвоен второй номер, направляет в ФАС России информацию, идентифицирующую участника, даты проведения к подведению итогов закупки, дату заключения неисполненного или ненадлежащим образом исполненного контракта, а также выписку из протокола рассмотрения и оценки заявок на участие в закупке или из протокола о результатах закупки и иные свидетельствующие об отказе победителя от заключения контракта документы.

При расторжении контракта по решению суда или в случае одностороннего отказа заказчика от исполнения контракта заказчик в течение трех рабочих дней с даты расторжения контракта направляет в ФАС России информацию, предусмотренную ч. 3 ст. 104 Закона о контрактной системе, а также копию решения суда о расторжении контракта или в письменной форме обоснование причин одностороннего отказа заказчика от исполнения контракта. В случае уклонения от заключения контракта единственным участником закупки, который подал заявку или предложение и с которым заключается контракт в случае признания закупки несостоявшейся. Заказчик в течение пяти рабочих дней с даты истечения указанного в документации о закупке срока подписания контракта направляет в ФАС России информацию, предусмотренную ч. 3 ст. 104 Закона о контрактной системе, а также выписку из протокола рассмотрения и оценки заявок и иные свидетельствующие об отказе победителя определения поставщика (подрядчика, исполнителя) от заключения контракта документы.

Для проверки представленных сведений ФАС России предоставлено десять рабочих дней (с даты поступления документов и информации). В случае представления не всех сведений документы и информация возвращаются заказчику в течение трех рабочих дней со дня их поступления с указанием причин возврата.

Рассмотрение вопроса о включении информации осуществляется с участием представителей заказчика и лица, информация о котором направлена заказчиком для включения в реестр. В случае подтверждения сведений данный орган включает информацию в реестр в течение трех рабочих дней со дня подтверждения достоверности.

## 9. СУБЪЕКТЫ КОНТРАКТНОЙ СИСТЕМЫ

### 9.1. Заказчики

В широком смысле заказчиками в рамках контрактной системы являются приобретатели продукции, подчиняющиеся требованиям Закона о закупках. Определение круга таких лиц является принципиальным вопросом.

Заказчики – это собирательное понятие государственных и муниципальных заказчиков, а также выступающих в качестве заказчиков бюджетных учреждений и государственных, муниципальных унитарных предприятий, в случаях, предусмотренных ст. 15 Закона о закупках.

1) *Государственный заказчик, т. е.:*

- государственный орган (в том числе орган государственной власти);
- государственная корпорация по атомной энергии «Росатом»;
- государственная корпорация по космической деятельности «Роскосмос»;
- публично-правовая компания «Единый заказчик в сфере строительства»;
- орган управления государственным внебюджетным фондом;
- государственное казенное учреждение,

уполномоченные принимать бюджетные обязательства, действующие от имени РФ или субъекта РФ и осуществляющие закупки.

*Государственные органы* – это часть государственного аппарата, наделенная государственно-властными полномочиями, уполномоченная государством на осуществление его задач и функций и действующая в установленном государством порядке. *Местное самоуправление в РФ* – признаваемая и гарантируемая Конституцией РФ самостоятельная и под свою ответственность деятельность населения по решению непосредственно или через органы местного самоуправления вопросов местного значения, исходя из интересов населения, его исторических и иных местных традиций.

*Государственная корпорация (ГК)* – организационно-правовая форма некоммерческих организаций в России. Особенностью статуса государственных корпораций является существенно меньший контроль со стороны государственных органов, слабые требования к раскрытию информации о своей деятельности<sup>1</sup>.

*Государственный внебюджетный фонд* – фонд денежных средств, образуемый вне федерального бюджета и бюджетов субъектов Российской Федерации и предназначенный для реализации конституционных прав граждан на пенсионное обеспечение, социальное страхование, охрану здоровья и медицинскую помощь.

*Казенное учреждение* находится в ведении органа государственной власти (государственного органа), органа местного самоуправления, осуществляющего бюджетные полномочия главного распорядителя (распорядителя) бюджетных средств, если иное не установлено законодательством Российской Федерации.

---

<sup>1</sup> Малиновская О. В., Бровкина А. В., Скоблева И.П. Государственные и муниципальные финансы. М., 2018. 488 с.

Финансовое обеспечение деятельности казенного учреждения осуществляется за счет средств соответствующего бюджета бюджетной системы Российской Федерации и на основании бюджетной сметы. Казенное учреждение может осуществлять приносящую доходы деятельность, только если такое право предусмотрено в его учредительном документе. Доходы, полученные от указанной деятельности, поступают в соответствующий бюджет бюджетной системы Российской Федерации.

2) *Муниципальный заказчик, т. е.:*

– муниципальный орган

– муниципальное казенное учреждение,

уполномоченные принимать бюджетные обязательства от имени муниципального образования, действующие от имени муниципального образования и осуществляющие закупки

3) *Бюджетные учреждения, осуществляющие закупки.*

*Бюджетным учреждением* признается некоммерческая организация, созданная Российской Федерацией, субъектом Российской Федерации или муниципальным образованием для выполнения работ, оказания услуг в целях обеспечения реализации предусмотренных законодательством Российской Федерации полномочий соответственно органов государственной власти (государственных органов) или органов местного самоуправления в сферах науки, образования, здравоохранения, культуры, социальной защиты, занятости населения, физической культуры и спорта, а также в иных сферах.

4) *Государственные, муниципальные унитарные предприятия, осуществляющие закупки*

*Унитарным предприятием* признается коммерческая организация, не наделенная правом собственности на имущество, закрепленное за ней собственником. В форме унитарных предприятий могут быть созданы только государственные и муниципальные предприятия. Имущество унитарного предприятия принадлежит на праве собственности Российской Федерации, субъекту Российской Федерации или муниципальному образованию.

5) *Заказчик, осуществляющий деятельность на территории иностранного государства*, – заказчик из числа дипломатических представительств, консульских учреждений Российской Федерации, торговых представительств Российской Федерации, представительств Российской Федерации при международных (межгосударственных, межправительственных) организациях, а также заказчик, зарегистрированный на территории иностранного государства и осуществляющий деятельность на территории иностранного государства.

## 9.2. Участники государственных закупок

Участники закупок – это поставщики (подрядчики, исполнители) товаров, работ, услуг для государственных и муниципальных нужд, а также лица, имеющие намерение стать таковыми.

Согласно п. 4 ст. 3 Закона № 44-ФЗ *участником закупки может быть:*

– любое юридическое лицо независимо от его организационно-правовой формы, формы собственности, места нахождения и места происхождения капитала. Исключение составляют юридические лица, которые зарегистрированы в офшорных зонах;

– любое физическое лицо, в том числе зарегистрированное в качестве индивидуального предпринимателя.

Закон № 44-ФЗ предусматривает ряд обязательных требований, которым должен соответствовать участник закупки, и преимуществ, которые могут предоставляться отдельным категориям лиц.

*Единые требования к участникам закупки (независимо от способа определения поставщика):*

1) не проводится ликвидация участника закупки – юридического лица (п. 3 ч. 1 ст. 31 Закона № 44-ФЗ);

2) отсутствует решение арбитражного суда о признании участника закупки (юридического лица либо ИП) несостоятельным (банкротом) и об открытии конкурсного производства (п. 3 ч. 1 ст. 31 Закона № 44-ФЗ);

3) деятельность участника закупки не приостановлена в соответствии с КоАП РФ (п. 4 ч. 1 ст. 31 Закона № 44-ФЗ);

4) у участника отсутствуют недоимки по налогам, сборам, задолженности по иным обязательным платежам в бюджеты бюджетной системы РФ (п. 5 ч. 1 ст. 31 Закона № 44-ФЗ), размер которых превышает 25 % балансовой стоимости активов участника закупки по данным бухгалтерской отчетности за последний отчетный период;

5) у участника закупки – физического лица либо руководителя, членов коллегиального исполнительного органа, лица, исполняющего функции единоличного исполнительного органа, или главного бухгалтера юридического лица – участника закупки отсутствует судимость за преступления в сфере экономики и (или) преступления, предусмотренные ст. 289–291.1 УК РФ (за исключением лиц, у которых такая судимость погашена или снята) (п. 7 ч. 1 ст. 31 Закона № 44-ФЗ);

6) в отношении участника закупки – физического лица либо руководителя, членов коллегиального исполнительного органа, лица, исполняющего функции единоличного исполнительного органа, или главного бухгалтера юридического лица – участника закупки не применено наказание в виде лишения права занимать определенные должности либо заниматься определенной деятельностью и административное наказание в виде дисквалификации (п. 7 ч. 1 ст. 31 Закона № 44-ФЗ);

7) участник закупки – юридическое лицо в течение двух лет до момента подачи заявки на участие в закупке не привлекался к административной ответственности за совершение правонарушения, предусмотренного ст. 19.28 КоАП РФ (п. 7.1 ч. 1 ст. 31 Закона № 44-ФЗ) (незаконное вознаграждение от имени юридического лица);

8) между участником закупки и заказчиком отсутствует конфликт интересов (п. 9 ч. 1 ст. 31 Закона № 44-ФЗ), под которым понимаются случаи, когда

руководитель заказчика, член комиссии по осуществлению закупок, руководитель контрактной службы, контрактный управляющий:

– состоят в браке с физлицами, являющимися выгодоприобретателями, единоличным исполнительным органом хозяйственного общества (директором, генеральным директором, управляющим, президентом), членами коллегиального исполнительного органа хозяйствующего общества, руководителем учреждения или унитарного предприятия либо иными органами управления юрлиц;

– являются близкими родственниками, усыновителями или усыновленными этих физлиц;

9) участник закупки не является офшорной компанией, не имеет в составе участников (членов) корпоративного юридического лица или в составе учредителей унитарного юридического лица офшорной компании, а также не имеет офшорных компаний в числе лиц, владеющих напрямую или косвенно (через юридическое лицо или через несколько юридических лиц) более чем десятью процентами голосующих акций хозяйственного общества либо долей, превышающей десять процентов в уставном (складочном) капитале хозяйственного товарищества или общества;

10) отсутствие у участника ограничений для участия в закупках, установленных законодательству РФ (применение национального режима при осуществлении закупок).

Правительство РФ вправе устанавливать дополнительные требования (ч. 2 ст. 31 Закона № 44-ФЗ).

*Дополнительные требования* – это требования к наличию:

- 1) финансовых ресурсов для исполнения контракта;
- 2) на праве собственности или ином законном основании оборудования и других материальных ресурсов для исполнения контракта;
- 3) опыта работы, связанного с предметом контракта, и деловой репутации;
- 4) необходимого количества специалистов и иных работников определенного уровня квалификации для исполнения контракта.

В определенных случаях к участникам закупки предъявляются и другие требования (табл. 9.1).

Таблица 9.1

Возможные требования к участникам

Случай	Требование
Законодательством РФ установлены обязательные требования к лицам, осуществляющим виды деятельности, которые являются предметом закупки	Соответствие участника требованиям законодательства РФ к лицам, осуществляющим поставку товара, выполнение работы, оказание услуги, являющихся объектом закупки (п. 1 ч. 1 ст. 31 Закона № 44-ФЗ). В Федеральном законе от 04.05.2011 г. № 99-ФЗ «О лицензировании отдельных видов деятельности» определены виды деятельности, осуществление которых возможно только лицами, имеющими соответствующую лицензию. В качестве примера можно привести случай проведения закупки, объектом которой является поставка лекарственных средств. Заказчику необходимо установить требование к

Случай	Требование
	участникам такой закупки – организациям оптовой торговли о наличии у них лицензии на ведение фармацевтической деятельности. В этой лицензии должен быть указан такой вид работ (услуг), как «оптовая торговля лекарственными средствами». Данный вывод сделан в Письме ФАС России от 19.09.2017 г. № ИА/64899/17
Заказчик хочет ограничить участие в закупках лиц, которые ранее нарушали условия контрактов или уклонялись от их заключения	Отсутствие сведений об участнике закупки в реестре недобросовестных поставщиков (ч. 1.1 ст. 31 Закона № 44-ФЗ). В реестре должна отсутствовать и информация об учредителях участника закупки, членах его коллегиального исполнительного органа, лице, которое выполняет функции единоличного исполнительного органа. При наличии такой информации в реестре указанные физические лица не могут участвовать в закупках самостоятельно, в том числе как индивидуальные предприниматели (см. Письмо Минфина России от 26.09.2017 г. № 24-05-09/62505)
В связи с исполнением контракта заказчик приобретает права на результаты интеллектуальной деятельности	Обладание участником закупки исключительными правами на результаты интеллектуальной деятельности (п. 8 ч. 1 ст. 31 Закона № 44-ФЗ). Данное требование к участникам не устанавливается при заключении контракта на создание произведений литературы или искусства, исполнение, на финансирование проката или показа национального фильма

При осуществлении закупок Законом № 44-ФЗ установлено требование *предоставлять преимущества следующим категориям лиц:*

- 1) Учреждениям и предприятиям уголовно-исполнительной системы.
- 2) Организациям инвалидов.
- 3) Субъектам малого предпринимательства.
- 4) Социально ориентированным некоммерческим организациям.

При осуществлении заказчиками закупок к товарам, происходящим из *иностранного государства или группы иностранных государств*, работам, услугам, соответственно выполняемым, оказываемым иностранными лицами, применяется *национальный режим* на равных условиях с товарами российского происхождения, работами, услугами, соответственно выполняемыми, оказываемыми российскими лицами, в случаях и на условиях, которые предусмотрены международными договорами Российской Федерации.

Федеральный орган исполнительной власти по регулированию контрактной системы в сфере закупок размещает перечень иностранных государств, с которыми Российской Федерацией заключены международные договоры, и условия применения национального режима в единой информационной системе.

В целях защиты основ конституционного строя, обеспечения обороны страны и безопасности государства, защиты внутреннего рынка Российской Федерации, развития национальной экономики, поддержки российских товаропро-

изводителей нормативными правовыми актами Правительства Российской Федерации устанавливаются запрет на допуск товаров, происходящих из иностранных государств, работ, услуг, соответственно выполняемых, оказываемых иностранными лицами, и ограничения допуска указанных товаров, работ, услуг, включая минимальную обязательную долю закупок российских товаров, в том числе товаров, поставляемых при выполнении закупаемых работ, оказании закупаемых услуг, и перечень таких товаров, для целей осуществления закупок. В случае, если указанными нормативными правовыми актами Правительства Российской Федерации предусмотрены обстоятельства, допускающие исключения из установленных запрета или ограничений, заказчики при наличии указанных обстоятельств размещают в единой информационной системе обоснование невозможности соблюдения указанных запрета или ограничений, если такими актами не установлено иное. В таких нормативных правовых актах устанавливается порядок подготовки обоснования невозможности соблюдения указанных запрета или ограничений, а также требования к его содержанию. Определение страны происхождения указанных товаров осуществляется в соответствии с законодательством Российской Федерации.

Федеральный орган исполнительной власти по регулированию контрактной системы в сфере закупок по поручению Правительства Российской Федерации устанавливает условия допуска для целей осуществления закупок товаров, происходящих из иностранного государства или группы иностранных государств, работ, услуг, соответственно выполняемых, оказываемых иностранными лицами, за исключением товаров, работ, услуг, в отношении которых Правительством Российской Федерации установлен запрет.

Национальный режим ввели, чтобы дать преимущества поставщикам товаров из России и других стран-участниц ЕАЭС (Евразийский Экономический Союз – Беларусь, Казахстан, Армения, Киргизия). Нацрежим реализуется с помощью двух инструментов:

1. Полный запрет на допуск иностранных товаров (за исключением товаров, которые не производят на территории ЕАЭС):

– программного обеспечения, аналоги которого есть в реестре российских программ (ПП РФ № 1236 от 16.11.2015 г.);

– промышленных товаров для государственных нужд, обороны страны и безопасности государства: от обуви до танкеров (ПП РФ № 616 от 30.04.2020 г.);

– машиностроения: спецавтомобили, тракторы, прицепы, вагоны (ПП РФ №656 от 14.07.2014 г.);

– отдельных видов радиоэлектронной продукции. (ПП № 878 от 10.07.2019 г.).

2. Ограничение или специальные условия допуска иностранных товаров. Например, при закупках:

– продуктов питания, мебели, посуды и других товаров по приказу Минфина России от 04.06.2018 г. № 126н;

– медицинских изделий, включая хирургическое оборудование, ортопедические приспособления и другие товары (ПП РФ № 102 от 05.02.2015 г.);



- лекарственных средств, включенных в перечень жизненно необходимых и важнейших лекарственных препаратов (ПП РФ № 1289 от 30.11.2015 г.);
- продуктов питания (ПП № 832 от 22.08.2016 г.).

### **9.3. Уполномоченный орган, уполномоченное учреждение**

Уполномоченный орган (уполномоченное учреждение) – государственный или муниципальный орган, казенное учреждение, на который возложены полномочия по определению поставщиков.

Создание уполномоченного органа – это право, а не обязанность исполнительных органов власти. Они могут решить, что оптимальным решением будет самостоятельное осуществление закупок.

Уполномоченный орган создается в целях оптимизации и централизации государственной закупочной деятельности, для содействия эффективному и экономному использованию бюджетных средств. УО может быть создан в интересах одного или нескольких заказчиков.

Уполномоченные органы создаются на уровне региональных властей и привлекаются к процессу определения поставщика при заключении контракта по следующим причинам:

1) Если заказчик осуществляет в течение года небольшое количество закупок. Создание УО позволяет оптимизировать издержки. Таким способом заказчик сокращает расходы на выплату заработной платы лицу, ответственному за проведение закупок, обучение и переаттестацию персонала по работе с госзаказами, а также иные затраты на проведение закупочных мероприятий.

2) Если заказчику не хватает квалифицированных кадров для того, чтобы заниматься отбором поставщиков, или же он располагается в отдаленных слабо-заселенных местностях.

3) В целях увеличения эффективности надзорной и контролирующей деятельности в области государственных закупок по 44-ФЗ. Контролирующим инстанциям в виде исполнительной и судебной власти легче контролировать одну инстанцию по закупкам, чем множество независимых заказчиков.

4) В целях упрощения общественного контроля за процедурой выбора поставщиков для бюджетных организаций.

5) В целях повышения качества проведения процедуры закупки из-за должной квалификации персонала уполномоченной организации.

Должностные лица уполномоченных органов несут ту же ответственность за нарушение законодательства о государственных закупках, что и ответственные лица заказчика. Они могут быть привлечены к административной, уголовной и дисциплинарной ответственности в зависимости от тяжести правонарушения.

На уполномоченные органы, уполномоченные учреждения могут быть возложены следующие функции:

- только определение поставщиков (подрядчиков, исполнителей);

– планирование закупок, определение поставщиков (подрядчиков, исполнителей), заключение государственных и муниципальных контрактов, их исполнение, в том числе приемка поставленных товаров, выполнение работ (их результатов), оказание услуг, обеспечение оплаты

В частности, он готовит и публикует документацию и проводит сами торги с учетом требований законодательства. Исключительное право на подписание контракта и определение НМЦК принадлежит заказчику, оно не передается уполномоченному органу. Также уполномоченному органу могут быть переданы полномочия по приемке результатов работ или товаров по инициативе органов исполнительной власти. УО наделяется правом привлечения к процессу подготовки документов и определения поставщика специализированной организации, но при соблюдении требований 44-ФЗ.

#### **9.4. Контрактная служба, контрактный управляющий**

Заказчик, как и все юридические лица, действует через свои органы управления на основании документов, определяющих их статус. Все юридические значимые решения принимаются или руководителем заказчика, или лицами, действующими на основании доверенности от него.

Федеральный закон от 05.04.2013 г. № 44-ФЗ предусматривает создание заказчиком контрактной службы или назначение контрактного управляющего. Это делается для того, чтобы обеспечить планирование и осуществление государственных закупок товаров, работ, услуг.

*Контрактная служба* – это объединенная общим руководством (руководителем контрактной службы) совокупность должностных лиц заказчика, выполняющих на постоянной основе функции по осуществлению всех закупок. Указанные лица могут быть объединены в одно структурное подразделение или состоять в разных подразделениях. Контрактную службу должны создавать заказчики, чей совокупный годовой объем закупок превышает 100 млн руб.

Заказчик, совокупный годовой объем закупок которого не превышает указанной суммы, обязан по своему выбору либо назначить контрактного управляющего, либо создать контрактную службу.

*Контрактный управляющий* – должностное лицо, ответственное за осуществление одной или нескольких закупок, включая исполнение каждого контракта.

Контрактным управляющим может быть только должностное лицо заказчика.

Основные обязанности (функции и полномочия) контрактной службы, контрактного управляющего:

1) разрабатывает план закупок, план-график, подготавливают вносимые в них изменения, размещают указанные документы в ЕИС;

2) подготавливают и размещают в ЕИС извещения, документацию о закупках (при необходимости), подготавливают и направляют приглашения принять участие в определении поставщиков закрытыми способами;

3) обеспечивают осуществление закупок, в том числе заключение контрактов (выбирают способ определения поставщика, уточняют начальную (максимальную) цену контракта и ее обоснование, организуют подготовку описания объекта закупки в документации);

4) участвуют в рассмотрении дел об обжаловании результатов определения поставщиков и подготавливают материалы для выполнения претензионно-исковой работы;

5) при необходимости организуют консультации с поставщиками и участвуют в них;

6) организует обязательное общественное обсуждение закупок (при необходимости);

7) обеспечивают согласование применения закрытых способов определения поставщиков;

8) обеспечивают привлечение на основе контракта специализированной организации для выполнения отдельных функций по определению поставщиков, привлекают экспертов, экспертные организации;

9) обеспечивает предоставление преимуществ определенным группам лиц (в соответствии со ст. 28–30 Закона № 44-ФЗ);

10) обеспечивает приемку и оплату поставленного товара, выполненной работы, оказанной услуги, а также их отдельных этапов

11) выполняют иные полномочия.

## **9.5. Комиссия по осуществлению закупок**

Комиссия по осуществлению закупок является коллегиальным органом, который создается заказчиком для определения поставщиков (подрядчиков, исполнителей; далее – поставщик) до начала проведения закупки, если закупки осуществляются конкурентными способами<sup>1</sup>. Для осуществления закупки у единственного поставщика создавать комиссию не требуется.

Решение о создании комиссии принимается заказчиком до начала проведения закупки. При этом определяются состав комиссии и порядок ее работы, назначается председатель комиссии.

Комиссия не встроена в административную структуру заказчика и формально ему не подчиняется. Заказчик только формирует состав комиссии, далее комиссия действует самостоятельно. В состав членов комиссии могут входить как штатные сотрудники заказчика, так и сторонние лица.

*Законом установлен ряд требований и ограничений, которые следует учитывать при формировании комиссии.*

1. Требования к числу членов комиссии.

Закон ограничивает только минимальное число членов комиссии, максимальное их число не ограничено. Число членов комиссии должно быть не менее чем три человека.

---

<sup>1</sup> Мишина А. В., Полякова Е. В. Состав единой комиссии по осуществлению закупок для обеспечения государственных и муниципальных нужд // Актуальные научные исследования в современном мире. 2018. № 5-2 (37). С. 86–90.

Включение в состав комиссии значительного числа лиц может вызвать трудности с организацией ее работы. Если на заседании отсутствует более половины членов комиссии, выполнять свои функции она не вправе (ч. 8 ст. 39 Закона № 44-ФЗ).

## 2. Требования к профессиональному составу комиссии.

Комиссия должна формироваться преимущественно из лиц, прошедших профессиональную переподготовку или повышение квалификации в сфере закупок либо обладающих специальными знаниями, относящимися к объекту закупки (ч. 5 ст. 39 Закона № 44-ФЗ).

Поскольку Законом № 44-ФЗ не установлены конкретные требования к числу членов комиссии, обладающих профессиональными знаниями в сфере закупок или знаниями об объекте закупок, целесообразно, чтобы комиссия на 50 % или более состояла из лиц, обладающих указанными знаниями<sup>1</sup>.

При проведении конкурсов для заключения контрактов на создание произведений литературы или искусства, исполнения (как результата интеллектуальной деятельности), на финансирование проката или показа национальных фильмов в состав комиссий должны включаться лица творческих профессий в соответствующей области литературы или искусства. Число таких лиц должно составлять не менее чем пятьдесят процентов общего числа членов комиссии.

## 3. Ограничения на включение в состав комиссии.

Законом № 44-ФЗ установлен ряд запретов на привлечение определенных лиц к работе комиссии. В частности, членами комиссии не могут быть (ч. 6 ст. 39):

- 1) эксперты, привлекаемые при организации и проведении закупки;
- 2) лично заинтересованные в результатах определения поставщиков лица;
- 3) лица, подавшие заявки на участие в закупке;
- 4) лица, состоящие в штате организаций, подавших заявки на участие в закупке;
- 5) лица, на которых способны оказать влияние участники закупки и (или) их органы управления;
- 6) лица, состоящие в браке с руководителем участника закупки либо являющиеся его близкими родственниками, усыновителями, усыновленными;
- 7) должностные лица, непосредственно осуществляющие контроль в сфере закупок.

В случае выявления в составе комиссии лиц, на привлечение которых установлен запрет, они подлежат замене (ч. 6 ст. 39 Закона № 44-ФЗ).

### Базовые функции членов комиссии:

- 1) Анализировать заявки, которые были приняты заказчиком или комиссией;
- 2) Отклонять заявки, которые не соответствуют условиям;
- 3) Определять победителя;
- 4) Оформлять протоколы на конкретном этапе госзакупки.

---

<sup>1</sup> Мишина А. В., Полякова Е. В. Состав единой комиссии по осуществлению закупок для обеспечения государственных и муниципальных нужд.

Помимо базовых функций, каждая конкретная группа проверяющих в зависимости от способов закупок (аукцион, конкурс, запрос предложений или котировок), выполняет индивидуальные функции.

## **9.6. Специализированная организация**

Специализированная организация – это юридическое лицо, привлекаемое заказчиком на основе контракта для выполнения отдельных функций по определению поставщика (исполнителя, подрядчика) путем проведения конкурса или аукциона.

Специализированной организации заказчик может передать следующие функции:

- 1) разработка конкурсной и аукционной документации;
- 2) размещение в ЕИС извещения о проведении конкурса, электронного аукциона;
- 3) направление приглашений принять участие в процедуре определения поставщика закрытым способом;
- 4) иные функции, связанные с обеспечением проведения конкурсов и аукционов.

Указанные функции специализированные организации осуществляют от имени заказчика. И заказчик несет ответственность за вред, причиненный физическому или юридическому лицу в результате незаконных действий или бездействий специализированной организации.

Специализированная организация осуществляет «техническое» сопровождение проведения конкурса или аукциона. Закон № 44-ФЗ определяет ряд функций заказчика, которые не могут быть переданы специализированной организации:

- 1) создание комиссии по осуществлению закупок;
- 2) определение начальной (максимальной) цены контракта;
- 3) определение предмета и существенных условий контракта;
- 4) утверждение проекта контракта и документации о закупке;
- 5) подписание контракта.

Таким образом, специализированная организация:

- 1) поможет грамотно организовать и провести закупки. Это особенно актуально, когда нет в штате отдельного специалиста или специалисты перегружены работой;
- 2) поможет написать техническое задание, подготовить проект контракта;
- 3) поможет провести аудит закупочной деятельности;
- 4) может дать консультацию по любым вопросам;
- 5) поможет отстоять интересы заказчика в ФАС или в суде.

Таким образом, специализированная организация – это профессиональная организация, в которой работают эксперты в области закупок, помогает провести закупки (цена от 10 до 250 тыс. рублей).

## 9.7. Операторы электронной площадки

*Электронная площадка* – сайт в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», соответствующий установленным требованиям, на котором проводятся конкурентные способы определения поставщиков (исполнителей, подрядчиков) в электронной форме, за исключением закрытых способов определения поставщиков в электронной форме, а также закупки товара у единственного поставщика в электронной форме на сумму, предусмотренную частью 12 статьи 93 настоящего Федерального закона;

Работа электронной площадки осуществляется ее оператором. *Оператор электронной площадки* – непубличное хозяйственное общество, в уставном капитале которого иностранным гражданам и юридическим лицам, лицам без гражданства принадлежит не более 25 % долей (акций) такого общества и которое владеет электронной площадкой, в том числе необходимыми для ее функционирования программно-аппаратными средствами, обеспечивает ее функционирование.

Правительством РФ устанавливаются порядок и условия отбора операторов электронных площадок. По результатам отбора операторов определяется перечень таких операторов.

*Специализированная электронная площадка* – соответствующая установленным дополнительным требованиям информационная система, доступ к которой осуществляется с использованием защищенных каналов связи и на которой проводятся закрытые способы определения поставщиков (подрядчиков, исполнителей).

*Оператор специализированной электронной площадки* – российское юридическое лицо, которое владеет специализированной электронной площадкой, в том числе необходимыми для ее функционирования программно-аппаратными средствами и обеспечивает ее функционирование.

## 9.8. Эксперт, экспертная организация

*Эксперт, экспертная организация* – обладающее специальными познаниями, опытом, квалификацией в области науки, техники, искусства или ремесла физическое либо юридическое лицо, которое осуществляет на основе договора деятельность по изучению и оценке предмета экспертизы, а также подготовке экспертных заключений по поставленным заказчиком, участником закупки вопросам (п. 15 ст. 3 Закона № 44-ФЗ).

Для привлечения к осуществлению закупки эксперта, экспертной организации заказчику необходимо их выбрать и заключить с ними контракт.

Эксперт, экспертная организация обязаны письменно уведомить заказчика и поставщика о допустимости своего участия в проведении экспертизы и отсутствии оснований для недопуска к ее проведению (ч. 3 ст. 41 Закона № 44-ФЗ). Если это требование не выполнено, эксперт, экспертная организация, ее должностные лица будут нести ответственность в соответствии с законодательством РФ (ч. 7 ст. 41 Закона № 44-ФЗ).

В случае выявления в составе экспертов, экспертных организаций лиц, которые не могут привлекаться к проведению экспертизы, заказчик должен незамедлительно принять меры, направленные на привлечение иного эксперта, иной экспертной организации (ч. 4 ст. 41 Закона № 44-ФЗ).

### **9.9. Органы исполнительной власти**

1) *Федеральный орган исполнительной власти по регулированию контрактной системы в сфере закупок* – это орган, уполномоченный на осуществление функций по выработке государственной политики и нормативно-правовому регулированию в сфере закупок (Министерство экономического развития).

2) *Контрольный орган в сфере закупок* – федеральный орган исполнительной власти, орган исполнительной власти субъекта Российской Федерации, орган местного самоуправления муниципального района, орган местного самоуправления городского округа, уполномоченные на осуществление контроля в сфере закупок, а также федеральный орган исполнительной власти, уполномоченный на осуществление функций по контролю (надзору) в сфере государственного оборонного заказа и в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения федеральных нужд, которые не относятся к государственному оборонному заказу и сведения о которых составляют государственную тайну (далее – контрольный орган в сфере государственного оборонного заказа); федеральный орган исполнительной власти, уполномоченный на осуществление контроля в сфере закупок (Федеральная антимонопольная служба).

3) *Финансовый контрольный орган* – орган, осуществляющий правоприменительные функции по кассовому обслуживанию исполнения бюджетов бюджетной системы РФ (Казначейство РФ). Осуществляет контроль за соответствием информации об объеме финансового обеспечения для осуществления закупок, утвержденном и доведенном до заказчика, а также за соответствием информации об идентификационных кодах закупок и об объеме финансового обеспечения данных закупок.

4) *Орган исполнительной власти субъекта РФ* – орган, уполномоченный на осуществление функций по реализации государственной политики в сфере закупок, организации мониторинга закупок, методологическому сопровождению деятельности заказчиков, осуществляющих закупки для обеспечения нужд субъекта РФ (Министерство по регулированию контрактной системы в сфере закупок Иркутской области). Орган исполнительной власти субъекта Российской Федерации по регулированию контрактной системы в сфере закупок – орган исполнительной власти субъекта Российской Федерации, уполномоченный на осуществление функций по обеспечению (во взаимодействии с федеральным органом исполнительной власти по регулированию контрактной системы в сфере закупок) реализации государственной политики в сфере закупок для обеспечения нужд субъекта Российской Федерации, организации мониторинга закупок для обеспечения нужд субъекта Российской Федерации, а также по методологическому сопровождению деятельности заказчиков, осуществляющих закупки для обеспечения нужд субъекта Российской Федерации.

## 10. ПЛАНИРОВАНИЕ ЗАКУПОК

### 10.1. План-график

Планирование закупок осуществляется посредством формирования, утверждения и ведения *планов-графиков*.

В Единой информационной системе планы графики размещены в разделе «Планирование». Закупки, не предусмотренные планами-графиками, не могут быть осуществлены.

*В планы-графики включаются:*

- 1) идентификационные коды закупок;
- 2) наименование объекта и (или) наименования объектов закупок;
- 3) объем финансового обеспечения для осуществления закупок;
- 4) сроки (периодичность) осуществления планируемых закупок;
- 5) информация об общественном обсуждении закупок;
- 6) иная информация.

*Правительством Российской Федерации устанавливаются:*

- 1) требования к форме планов-графиков;
- 2) порядок формирования, утверждения планов-графиков, внесения изменений в такие планы-графики;
- 3) порядок размещения планов-графиков в единой информационной системе, на официальном сайте.

Правительство Российской Федерации вправе установить особенности включения в план-график информации о централизованных закупках, совместных конкурсах и аукционах, закупках, при осуществлении которых применяются закрытые способы определения поставщиков (подрядчиков, исполнителей).

Планы-графики формируются на срок, соответствующий сроку действия федерального закона о федеральном бюджете на очередной финансовый год и плановый период, федеральных законов о бюджетах государственных внебюджетных фондов Российской Федерации на очередной финансовый год и плановый период, закона субъекта Российской Федерации о бюджете субъекта Российской Федерации, законов субъекта Российской Федерации о бюджетах территориальных государственных внебюджетных фондов, муниципального правового акта представительного органа муниципального образования о местном бюджете.

План-график формируется государственным или муниципальным заказчиком в процессе составления и рассмотрения проектов бюджетов бюджетной системы Российской Федерации с учетом положений бюджетного законодательства Российской Федерации и утверждается в течение десяти рабочих дней после доведения до государственного или муниципального заказчика объема прав в денежном выражении на принятие и (или) исполнение обязательств в соответствии с бюджетным законодательством Российской Федерации.

План-график формируется государственным, муниципальным учреждениями, государственным, муниципальным унитарными предприятиями при плани-



ровании финансово-хозяйственной деятельности государственного, муниципального учреждений, государственного, муниципального унитарных предприятий и утверждается в течение десяти рабочих дней после утверждения соответственно плана финансово-хозяйственной деятельности государственного, муниципального учреждений, плана (программы) финансово-хозяйственной деятельности государственного, муниципального унитарных предприятий.

*Планы-графики подлежат изменению при необходимости:*

1) приведения их в соответствие в связи с изменением установленных требований к закупаемым заказчиками товарам, работам, услугам (в том числе предельной цены товаров, работ, услуг) и (или) нормативных затрат на обеспечение функций государственных органов, органов управления государственными внебюджетными фондами, муниципальных органов;

2) приведения их в соответствие в связи с изменением доведенного до заказчика объема прав в денежном выражении на принятие и (или) исполнение обязательств в соответствии с бюджетным законодательством Российской Федерации, изменением показателей планов (программ) финансово-хозяйственной деятельности государственных, муниципальных учреждений, государственных, муниципальных унитарных предприятий, изменением соответствующих решений и (или) соглашений о предоставлении субсидий;

3) реализации решения, принятого заказчиком по итогам общественного обсуждения закупки;

4) использования в соответствии с законодательством Российской Федерации экономии, полученной при осуществлении закупки;

5) в иных случаях.

Внесение изменений в план-график может осуществляться не позднее чем за один день до дня размещения в единой информационной системе извещения об осуществлении соответствующей закупки или направления приглашения принять участие в определении поставщика (подрядчика, исполнителя) закрытым способом либо в случае заключения контракта с единственным поставщиком (подрядчиком, исполнителем) – не позднее чем за один день до дня заключения контракта.

## **10.2. Обоснование закупок**

Оценка обоснованности осуществления закупок проводится в ходе аудита в сфере закупок и контроля в сфере закупок в соответствии с федеральным законом № 44. По результатам аудита в сфере закупок и контроля в сфере закупок конкретная закупка может быть признана необоснованной.

В случае признания планируемой закупки необоснованной органы контроля, выдают предписания об устранении выявленных нарушений законодательства Российской Федерации и иных нормативных правовых актов о контрактной системе в сфере закупок и привлекают к административной ответственности лиц, виновных в нарушениях требований Федерального закона, в порядке, установленном Кодексом Российской Федерации об административных правонарушениях.

### 10.3. Нормирование в сфере закупок

*Нормирование в сфере закупок* – установление требований к закупаемым заказчиком товарам, работам, услугам (в том числе предельной цены товаров, работ, услуг) и (или) нормативных затрат на обеспечение функций государственных органов, органов управления государственными внебюджетными фондами, муниципальных органов (включая соответственно территориальные органы и подведомственные казенные учреждения, за исключением казенных учреждений, которым в установленном порядке формируется государственное (муниципальное) задание на оказание государственных (муниципальных) услуг, выполнение работ).

*Требования к закупаемым заказчиком товарам, работам, услугам* – требования к количеству, потребительским свойствам (в том числе характеристикам качества) и иным характеристикам товаров, работ, услуг, позволяющие обеспечить государственные и муниципальные нужды, но не приводящие к закупкам товаров, работ, услуг, которые имеют избыточные потребительские свойства или являются предметами роскоши в соответствии с законодательством Российской Федерации.

Правительство Российской Федерации устанавливает общие правила нормирования в сфере закупок для обеспечения государственных и муниципальных нужд, в том числе:

1) общие требования к порядку разработки и принятия правовых актов о нормировании в сфере закупок, содержанию указанных актов и обеспечению их исполнения;

2) общие правила определения требований к закупаемым заказчиками отдельным видам товаров, работ, услуг (в том числе предельные цены товаров, работ, услуг) и нормативных затрат на обеспечение функций государственных органов, органов управления государственными внебюджетными фондами, муниципальных органов (включая соответственно территориальные органы и подведомственные казенные учреждения).

Правительство Российской Федерации, высшие исполнительные органы государственной власти субъектов Российской Федерации, местные администрации в соответствии с общими правилами нормирования устанавливают правила нормирования в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения соответственно федеральных нужд, нужд субъектов Российской Федерации и муниципальных нужд (далее – правила нормирования), в том числе:

1) требования к порядку разработки и принятия правовых актов о нормировании в сфере закупок, содержанию указанных актов и обеспечению их исполнения;

2) правила определения требований к закупаемым государственными органами, органами управления государственными внебюджетными фондами, муниципальными органами, соответственно их территориальными органами и подведомственными указанным органам казенными учреждениями, бюджетными учреждениями и государственными, муниципальными унитарными предприяти-

ями отдельным видам товаров, работ, услуг (в том числе предельные цены товаров, работ, услуг) и нормативных затрат на обеспечение функций государственных органов, органов управления государственными внебюджетными фондами, муниципальных органов (включая соответственно территориальные органы и подведомственные казенные учреждения).

Государственные органы, органы управления государственными внебюджетными фондами, муниципальные органы, определенные в соответствии с Бюджетным кодексом Российской Федерации наиболее значимые учреждения науки, образования, культуры и здравоохранения на основании правил нормирования утверждают требования ккупаемым ими, их территориальными органами (подразделениями) и подведомственными им казенными учреждениями, бюджетными учреждениями и государственными, муниципальными унитарными предприятиями отдельным видам товаров, работ, услуг (в том числе предельные цены товаров, работ, услуг) и (или) нормативные затраты на обеспечение функций указанных органов и подведомственных им казенных учреждений.

Правила нормирования, требования к отдельным видам товаров, работ, услуг (в том числе предельные цены товаров, работ, услуг) и (или) нормативные затраты на обеспечение функций государственных органов, органов управления государственными внебюджетными фондами, муниципальных органов (включая соответственно территориальные органы и подведомственные казенные учреждения) подлежат размещению в единой информационной системе.

Государственная корпорация по атомной энергии «Росатом», Государственная корпорация по космической деятельности «Роскосмос» утверждают в соответствии с правилами нормирования требования ккупаемым ими и подведомственными им организациями отдельным видам товаров, работ, услуг (в том числе предельные цены товаров, работ, услуг) и (или) нормативные затраты на обеспечение их функций.

#### **10.4. Общественное обсуждение закупок**

Общественное обсуждение закупок проводится заказчиком в целях публичного обсуждения соответствия планируемой закупки требованиям законодательства Российской Федерации и иных нормативных правовых актов о контрактной системе в сфере закупок.

Общественное обсуждение закупок проводится в случае проведения конкурсов и аукционов при начальной (максимальной) цене контракта, составляющей два миллиарда рублей и более, за исключением случаев:

- 1) осуществления закупок путем проведения закрытых способов определения поставщиков (подрядчиков, исполнителей);
- 2) осуществления закупок для обеспечения федеральных нужд в рамках государственного оборонного заказа.

Правительство Российской Федерации, высший исполнительный орган государственной власти субъекта Российской Федерации, местная администрация вправе снизить размер начальной (максимальной) цены контракта, при кото-

рой проводится общественное обсуждение закупок для обеспечения соответственно федеральных нужд, нужд субъектов Российской Федерации, муниципальных нужд.

Закупки, подлежащие общественному обсуждению, не могут быть осуществлены без проведения такого обсуждения.

Общественное обсуждение закупки начинается с момента размещения в единой информационной системе плана-графика, содержащего информацию о закупке, подлежащей общественному обсуждению, и заканчивается в последний день срока, предусмотренного для отмены закупки. В случае отмены закупки в соответствии с Федеральным законом общественное обсуждение такой закупки заканчивается с момента размещения в единой информационной системе извещения об отмене закупки. При этом, если Федеральным законом не предусмотрено формирование плана-графика, общественное обсуждение закупки начинается с момента размещения извещения об осуществлении закупки в единой информационной системе.

В общественном обсуждении закупки могут на равных условиях принимать участие любые юридические и физические лица, в том числе зарегистрированные в качестве индивидуальных предпринимателей, государственные органы и органы местного самоуправления путем размещения в период проведения общественного обсуждения замечаний и (или) предложений на официальном сайте после регистрации в единой информационной системе. Такие замечания и (или) предложения размещаются на официальном сайте после прохождения предварительной проверки на предмет исключения замечаний и (или) предложений, содержащих нецензурную брань, осуществляемой одним или несколькими федеральными органами исполнительной власти, не позднее одного дня, следующего за днем их поступления.

Заказчик в течение двух рабочих дней со дня, следующего за днем размещения на официальном сайте замечаний и (или) предложений, размещает на официальном сайте мотивированные ответы по существу таких замечаний и (или) предложений.

По результатам рассмотрения замечаний и (или) предложений участников общественного обсуждения заказчик вправе в соответствии с настоящим Федеральным законом внести изменения в план-график, извещение об осуществлении закупки, проект контракта или отменить закупку.

## **11. НАЧАЛЬНАЯ (МАКСИМАЛЬНАЯ) ЦЕНА КОНТРАКТА**

### **11.1. НМЦК, цена контракта с единственным поставщиком**

*НМЦК* – это предельное значение цены, которое устанавливается при определении поставщика конкурентным способом. Она указывается в извещении, документации о закупке, приглашении принять участие в закрытой закупке. При закупке у единственного поставщика вместо НМЦК используется цена контракта, заключаемого с единственным поставщиком.

НМЦК и цена контракта, заключаемого с единственным поставщиком, определяются по одним правилам (ч. 1 ст. 22 Закона № 44-ФЗ). Для обозначения обоих понятий используется термин «НМЦК».

НМЦК необходимо указывать в ряде документов, например в аукционной документации, поскольку в нее включается информация из извещения (п. 2 ст. 42, ч. 1 ст. 64 Закона № 44-ФЗ).

Документы, касающиеся определения НМЦК (в том числе скриншоты соответствующих страниц сайтов с указанием даты и времени их формирования), целесообразно подшивать к документам о закупках (п. 2.1 Методических рекомендаций № 567). Это позволит заказчику подтвердить, что он надлежаще исполнил требования ст. 22 Закона № 44-ФЗ по обоснованию НМЦК.

При подготовке к проведению конкретной закупки рекомендуется проверить актуальность цен товаров (работ, услуг), на основании которых рассчитывалась НМЦК, указанная, в частности, в плане-графике.

### **11.2. Методы обоснования НМЦК**

Обосновать НМЦК можно методом сопоставимых рыночных цен (анализ рынка), тарифным, проектно-сметным, нормативным и затратным методами.

По умолчанию используется метод сопоставимых рыночных цен (анализа рынка). Он считается приоритетным.

Тарифный метод нужно применять, если стоимость товара (работы, услуги) регулируется государством, т. е. установлены тарифы.

Если учреждению вышестоящий орган установил предельные цены на товары (работы, услуги), то НМЦК нужно рассчитать нормативным методом.

Для закупок, связанных в том числе со строительством (реконструкцией), сносом или капремонтом, используют проектно-сметный метод с учетом требований Порядка, утвержденного Приказом Минстроя России от 23.12.2019 г. № 841/пр.

И наконец, если ни один из методов не подойдет, можно применить затратный метод или иной. В последнем случае нужно обосновать, почему нельзя было использовать другие методы обоснования НМЦК (ч. 12 ст. 22 Закона № 44-ФЗ, Письмо Минфина России от 16.06.2017 г. №24-02-06/37730).

Применение любого метода должно быть обусловлено спецификой закупки и быть документально обосновано.

Обратите внимание: если невозможно установить количество закупаемых товаров (работ, услуг), определяется и обосновывается начальная цена единицы товара (работы, услуги).

### **11.3. Метод сопоставимых рыночных цен (анализа рынка)**

Метод сопоставимых рыночных цен нужно использовать в любом случае, если нет обязанности считать НМЦК тарифным, проектно-сметным или нормативным методом (ч. 6 ст. 22 Закона № 44-ФЗ).

Для обоснования НМЦК этим методом нужно:

- определить товар (работы, услуги), идентичный вашему или однородный, т. е. тот, которым можно заменить ваш товар;
- получить информацию о цене;
- определить однородность полученных цен;
- рассчитать НМЦК по формуле.

*Определение идентичного или однородного товара*

Для этого определяются функциональные, технические, качественные, эксплуатационные характеристики товара (работ, услуг).

*Идентичным товаром (работой, услугой)* считается товар (работа, услуга) с одинаковыми основными характеристиками. Если речь идет о товаре, то можно учесть такие характеристики, как страна его происхождения и производитель. Незначительные различия во внешнем виде (например, цвет) можно не брать в расчет (ч. 13 ст. 22 Закона № 44-ФЗ, п. 3.5.1 Методических рекомендаций № 567).

Если на рынке нет идентичного товара (работы, услуги), в целом совпадающего по характеристикам, то следует найти однородный товар (работу, услугу), который может его заменить. При этом необходимо учесть, что (ч. 2, 14 ст. 22 Закона № 44-ФЗ):

- качество должно быть сопоставимо с качеством закупаемого товара (работы, услуги);
- товар (работы, услуги) должен быть взаимозаменяемым;
- производитель (исполнитель) должен иметь хорошую репутацию;
- страна происхождения товара может повлиять на его стоимость.

При выборе товара (работы, услуги) также нужно иметь в виду условия закупки, которые могут повлиять на стоимость. Это могут быть: количество товара, наличие авансового платежа, размер обеспечения, место и срок поставки, страна происхождения товара и т. п.

*Получение информации о цене товара (работ, услуг)*

Это можно сделать одним из следующих способов (ч. 5, 18 ст. 22 Закона № 44-ФЗ, пп. 3.7, 3.16 Методических рекомендаций № 567):

1) *направить запросы о предоставлении коммерческих предложений* минимум пяти поставщикам, которые имеют опыт поставки такого товара (работы, услуги). Это можно сделать любым удобным способом, в том числе и по электронной почте. Главное – указать в запросах характеристики товаров (работ, услуг) и условия закупки.

Для обоснования НМЦК допустимо использовать коммерческие предложения, полученные по электронной почте в виде сканированных документов или посредством факсимильной связи (Письма Минэкономразвития России от 10.05.2016 г. № Д28и-1308, Минфина России от 25.02.2020 г. № 24-01-08/13316);

2) *взять информацию о ценах из общедоступных источников;*

3) *узнать стоимость из исполненных контрактов*, которые размещены в реестре контрактов в ЕИС. При этом контракты должны быть исполнены без неустоек.

Цены из таких контрактов можно увеличить в зависимости от того, на основании каких процедур они заключались: до 10 % – если проводился конкурс; до 13 % – если был аукцион; до 17 % – если проводился запрос котировок или запрос предложений.

Можно использовать также информацию из контракта со статусом «Исполнение прекращено», если по нему нет неустоек (Письмо Минфина России от 12.03.2020 г. № 24-01-08/18892);

4) *разместить запрос цен в ЕИС.*

Источник информации о цене определяется заказчиком самостоятельно. При этом следует учесть все факторы, которые могут повлиять на цену (условия и сроки поставки, риски повышения цены). Полученная ценовая информация должна соответствовать положениям ст. 22 Закона № 44-ФЗ (Письмо Минфина России от 12.02.2020 г. № 24-01-08/9537).

Все эти способы получения ценовой информации можно совмещать, например получить два коммерческих предложения и дополнительно взять стоимость товара из контракта в ЕИС.

Полученную информацию о цене товаров (работ, услуг) рекомендуется привести в соответствие с условиями планируемой закупки (например, срок исполнения контракта, количество товара (объем работ, услуг), место поставки, изменения в налогообложении). Для этого следует применить коэффициенты или индексы для перерасчета цен товаров (работ, услуг). Их перечень и значимость определяются, в частности, по результатам анализа контрактов, исполненных в интересах заказчика (п. 3.17 Методических рекомендаций № 567).

Если для определения цены заказчик направлял или размещал в ЕИС запрос ценовой информации, корректировка условий не производится. Исключение – случай, когда ценовая информация получена менее чем за шесть месяцев до периода определения НМЦК (п. 3.22 Методических рекомендаций № 567).

*Расчет коэффициента вариации для определения однородности полученных цен*

Это нужно сделать с помощью формулы (п. 3.20 Методических рекомендаций № 567):

$$V = \frac{\sigma}{\langle u \rangle} \times 100$$

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (u_i - \langle u \rangle)^2}{n - 1}}$$

где  $\langle u \rangle$  – средняя цена;

$u_i$  – цена единицы товара, работы, услуги;

$n$  – количество значений, используемых в расчете.

Ценовые предложения будут считаться однородными и их можно использовать для расчета НМЦК, если коэффициент вариации составит не более 33%. В противном случае нужно запросить другие цены.

### **Пример расчета коэффициента вариации для определения однородности полученных цен**

Планируется закупка трех электрических кухонных плит. Получено три ценовых предложения:

Цена одной плиты в предложении № 1 – 100 000 руб.

Цена одной плиты в предложении № 2 – 150 000 руб.

Цена одной плиты в предложении № 3 – 90 000 руб.

Рассчитываем однородность цен:

$$\langle u \rangle = (100\,000 + 150\,000 + 90\,000) / 3 = 113\,333.$$

Среднее квадратичное отклонение равно:

$$\sqrt{\frac{(100\,000 - 113\,333)^2 + (150\,000 - 113\,333)^2 + (90\,000 - 113\,333)^2}{3 - 1}} = 32\,146.$$

$$\text{Коэффициент вариации } V = \frac{32\,146}{113\,333} \times 100 = 28\%.$$

Это меньше 33 %, т. е. цены можно использовать для расчета НМЦК.

### **Расчет НМЦК по формуле**

Формула расчета НМЦК указана в п. 3.21 Методических рекомендаций № 567. Для расчета рекомендуется использовать минимум три ценовых предложения.

$$\text{НМЦК}^{\text{рын}} = \frac{v}{n} \times \sum_{i=1}^n u_i$$

где  $v$  – количество товара;

$n$  – количество предложений.

Если между получением цен от поставщиков и расчетом НМЦК прошло более шести месяцев, то можно скорректировать цены с учетом индексов потребительских цен, установленных Росстатом. Они размещаются на официальном сайте ведомства (<https://www.gks.ru>).

Формула перерасчета установлена в п. 3.18 Методических рекомендаций № 567.

$$k^{\text{mn}} = \frac{100 + \sum_{t\phi}^t (\text{ИПЦ}_t - 100)}{100},$$

где  $k^{\text{mn}}$  – коэффициент для перерасчета цен прошлых периодов к текущему уровню цен;

$t\phi$  – срок формирования ценовой информации, используемой для расчета;

$t$  – месяц проведения расчетов НМЦК;



$ИПЦ_t$  – индекс потребительских цен на месяц в процентах к предыдущему месяцу, соответствующий месяцу в интервале от  $t\phi$  до  $t$  включительно, установленный Федеральной службой государственной статистики.

#### **Пример расчета НМЦК по формуле**

Для закупки трех телевизоров получены следующие ценовые предложения:

Цена в предложении № 1 – 100 000 руб.

Цена в предложении № 2 – 150 000 руб.

Цена в предложении № 3 – 90 000 руб.

Коэффициент вариации составляет 28 %.

Рассчитываем НМЦК по формуле:

$$НМЦК^{р\text{ын}} = \frac{v}{n} \times \sum_{i=1}^n c_i$$

где  $v$  – количество товара;

$n$  – количество предложений.

$$3/3 \times (100\,000 + 150\,000 + 90\,000) = 340\,000 \text{ руб.}$$

#### **Пример расчета НМЦК с учетом индексов потребительских цен**

Заказчик, обосновывая в марте 2018 г. НМЦК по закупке сахарного песка, выявил в реестре контрактов заключенный в июле 2017 г. контракт на закупку 1 500 кг сахарного песка на общую сумму 48 000 руб. Цена составила 32 руб. за 1 кг. Для расчета коэффициента необходимо:

1) на сайте [www.gks.ru](http://www.gks.ru) найти индексы потребительских цен (далее – ИПЦ) на сахар с июля 2021 г. по февраль 2022 г. В данном случае выявлены (условно) следующие ИПЦ: за июль – 106,8; август – 98; сентябрь – 90,1; октябрь – 93,4; ноябрь – 94,2; декабрь – 98,1; январь – 99,1; февраль – 99,4;

2) рассчитать коэффициент:

$$100 + (106,8_{\text{июл}} - 100) + (98_{\text{авг}} - 100) + (90,1_{\text{сент}} - 100) + (93,4_{\text{окт}} - 100) + (94,2_{\text{ноя}} - 100) + (98,1_{\text{дек}} - 100) + (99,1_{\text{янв}} - 100) + (99,4_{\text{фев}} - 100) = 79,1,$$
$$79,1 / 100 = 0,791.$$

Таким образом, коэффициент для перерасчета цен прошлых периодов к текущему уровню цен равен 0,791.

3) скорректировать старую цену 1 кг сахарного песка с учетом данного коэффициента.

$$1 \text{ кг сахарного песка стоил: } 48\,000 \text{ руб.} / 1\,500 \text{ кг} = 32 \text{ руб./кг}$$

$$\text{С учетом коэффициента новая цена составит: } 32 \text{ руб./кг} \times 0,791 = 25,3 \text{ руб./кг}$$

4) рассчитать НМЦК нового контракта:

$$25,3 \text{ руб./кг} \times 1\,200 \text{ кг} = 30\,374 \text{ руб.}$$

### **11.4. Обоснование НМЦК тарифным методом**

Тарифный метод используется, если цена на объект закупки регулируется государством или устанавливается муниципальным правовым актом (ч. 8 ст. 22 Закона № 44-ФЗ). Этим методом цена рассчитывается при закупках услуг:

– водоснабжения и водоотведения (ч. 2, 5, 6, 8, 9 ст. 31 Федерального закона от 07.12.2011 г. № 416-ФЗ);

– теплоснабжения (ч. 1 ст. 8 Федерального закона от 27.07.2010 г. № 190-ФЗ);

– электроснабжения (пп. 3, 4 ст. 23.1 Федерального закона от 26.03.2003 г. № 35-ФЗ);

– общедоступной электросвязи и почтовой связи согласно Перечню, утвержденному Постановлением Правительства РФ от 24.10.2005 г. № 637.

Чтобы рассчитать НМЦК тарифным методом, нужно умножить установленную цену (тариф) за единицу товара (работ, услуг) на их количество (ч. 8 ст. 22 Закона № 44-ФЗ, п. 5.2 Методических рекомендаций № 567).

Информацию о большинстве действующих тарифов можно узнать в региональных регулирующих органах. Сведения о них приведены на сайте ФАС России <http://fas.gov.ru/regionalnye-regulirujushhie-organy.html>.

Тарифный метод не рекомендуется применять к ценам товаров, работ, услуг, закупки, поставки или продажа которых осуществляются по ценам не ниже установленных в соответствии с законодательством РФ (п. 5.1 Методических рекомендаций). К таким товарам относится, например, алкогольная продукция (п. 5 ст. 11 Федерального закона от 22.11.1995 г. № 171-ФЗ).

#### ***Пример расчета НМЦК тарифным методом***

*В первом полугодии 2020 г. учреждение г. Москвы планирует заключить контракт с АО «Мосводоканал» на оказание услуг по водоснабжению питьевой водой и водоотведению. Тарифы для потребителей на эти услуги АО «Мосводоканал» установлены Приказом Департамента экономической политики и развития г. Москвы от 17.12.2018 г. №309-ТР. Они составляют:*

*– водоснабжение – 33,73 руб. без НДС;*

*– водоотведение – 24,64 руб. без НДС.*

*Чтобы рассчитать НМЦК, необходимо умножить данные тарифы на объем воды, который планируется потребить за полгода. Он составляет 2 000 куб. м.*

*$33,73 \cdot 2\,000 + 24,64 \cdot 2\,000 = 116\,740,00$  руб. без НДС.*

### **11.5. Обоснование НМЦК проектно-сметным методом**

Заказчик *обязан обосновать* начальную максимальную цену контракта проектно-сметным методом, если планирует закупать (ч. 9 ст. 22 Закона № 44-ФЗ):

– работы по строительству (реконструкции), сносу или капитальному ремонту объекта капитального строительства, которые будут выполняться в соответствии с проектной документацией;

– работы по сохранению памятников истории и культуры. Исключение – научно-методическое руководство, технический и авторской надзор за такими работами.

Заказчик *вправе обосновать* НМЦК проектно-сметным методом при закупке работ по текущему ремонту (ч. 9.1 ст. 22 Закона № 44-ФЗ).

Чтобы обосновать НМЦК данным методом, необходимо:

– определить сметную стоимость строительства, реконструкции, капремонта объектов капитального строительства в соответствии со ст. 8.3 ГК РФ (ч. 9.2 ст. 22 Закона № 44-ФЗ). Для закупки этих работ при составлении сметы можно использовать в том числе прогнозные индексы изменения сметной стоимости строительства;

– соблюсти требования Порядка, утвержденного Приказом Министра России от 23.12.2019 г. № 841/пр.

При подготовке сметной стоимости строительства, реконструкции, капремонта объектов капитального строительства и проектно-сметной документации в целом учитываются в том числе следующие особенности:

– при закупке работ на капитальный ремонт можно разрабатывать не все разделы проектной документации;

Если капитальный ремонт проводится за счет бюджетных средств, то обязательно подготовить раздел «Смета на капитальный ремонт объекта капитального строительства» (ч. 1, 12.2 ст. 48 ГК РФ). Состав и требования к содержанию разделов проектной документации определены в Положении, утвержденном Постановлением Правительства РФ от 16.02.2008 г. № 87 (ч. 13 ст. 48 ГК РФ);

– при закупке работ по текущему ремонту, как правило, достаточно подготовить раздел «Смета». В нем отражаются все необходимые работы, материалы и их стоимость;

– при закупках финансируемых с привлечением бюджетных средств работ по строительству, реконструкции, капремонту, сносу объектов капитального строительства, работ по сохранению объектов культурного наследия необходимо проверить достоверность их сметной стоимости, если она превышает 10 млн руб. (если не превышает – проверка нужна при условии, что ее проведение предусмотрено в контракте). Для этого осуществляется госэкспертиза проектной документации. Но проверка сметной стоимости может производиться и отдельно от оценки соответствия проектной документации (подп. «б» п. 27 Положения, утвержденного Постановлением Правительства РФ от 05.03.2007 г. №145). Если проводится капитальный ремонт, проверка сметной стоимости нужна в случаях, установленных Правительством РФ (ч. 2 ст. 8.3 ГК РФ);

– при закупках по Закону № 44-ФЗ сметная стоимость по ч. 1 ст. 8.3 ГК РФ определяется с обязательным применением сметных нормативов, которые включены в специальный реестр (размещен на сайте Министра России <http://minstroyrf.ru>), и сметных цен строительных ресурсов. При этом такие нормативы и цены, использованные при формировании сметной стоимости, не применяются при исполнении контракта, если иное им не предусмотрено;

– при определении сметной стоимости можно использовать Методические рекомендации по применению сметных норм. Это относится, в частности, к строительству (реконструкции), капремонту объекта капитального строительства за счет бюджетных средств (п. 1.5 Методических рекомендаций по применению сметных норм).

Если планируется осуществить строительство, капремонт, реконструкцию объекта капитального строительства в рамках нацпроектов (госпрограмм), то перед разработкой проектной документации необходимо направить задание на проектирование на проверку в органы (организации) госэкспертизы субъектов РФ (Письмо Минстроя России от 09.04.2020 г. № 13809-ИФ/01). Примерная форма задания на проектирование объекта капитального строительства приведена в приложении к Методическим рекомендациям, которые содержатся в том же Письме. В этом задании указывается, в частности, предполагаемая (предельная) стоимость строительства объекта.

### **11.6. Обоснование НМЦК нормативным методом**

Нормативный метод применяется, если головной орган, которому подведомственна организация, установил предельные цены на закупаемые товары, работы, услуги (ч. 7 ст. 22 Закона № 44-ФЗ).

Эти цены нужно посмотреть в требованиях к отдельным видам товаров (работ, услуг), которые размещаются в ЕИС в разделе «Планирование закупок», подразделе «Правила нормирования в сфере закупок (44-ФЗ)» (ч. 6 ст. 19 Закона № 44-ФЗ).

При применении нормативного метода НМЦК определяется как произведение предельной цены единицы товара (работы, услуги), установленной в рамках нормирования, и количества закупаемого товара (работ, услуг).

Этот метод целесообразно применять совместно с методом анализа рынка. Используется полученная НМЦК, если она окажется меньше НМЦК, рассчитанной нормативным методом (п. 4.4 Методических рекомендаций № 567, Письма Минфина России от 06.05.2020 г. № 24-01-08/36522, от 27.04.2020 г. № 24-01-08/34018).

### **11.7. Обоснование НМЦК затратным методом**

Затратный метод используется в случае невозможности применения метода сопоставимых рыночных цен, нормативного, тарифного, проектно-сметного методов или в дополнение к этим методам (ч. 10 ст. 22 Закона № 44-ФЗ). Например, закупается товар (работа, услуга) с индивидуальными характеристиками и на рынке нет нужного количества поставщиков.

Данный метод заключается в определении НМЦК как суммы произведенных затрат и обычной для определенной сферы деятельности прибыли. При этом учитываются обычные в подобных случаях прямые и косвенные затраты на производство или приобретение и (или) реализацию товаров (работ, услуг), расходы на транспортировку, хранение, страхование и иные затраты (ч. 10 ст. 22 Закона № 44-ФЗ).

Информацию о таких затратах можно запросить у потенциальных поставщиков или взять из открытых источников. В затраты будут входить: арендная плата, зарплата персонала, налоги, расходы на комплектующие (сырье), ГСМ, коммунальные расходы, электроэнергия и т. д.

Информация о прибыли может быть получена следующим образом (ч. 11 ст. 22 Закона №44-ФЗ):

- исходя из анализа контрактов, размещенных в ЕИС;
- на основе других общедоступных источников информации (в том числе сведений информационно-ценовых агентств, общедоступных результатов изучения рынка, а также результатов изучения рынка, проведенного по инициативе заказчика).

## 12. СПОСОБЫ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ЗАКУПОК

### 12.1. Общие положения

В Федеральном законе № 44-ФЗ предусмотрено четыре *способа закупок*:

Конкурентные способы определения поставщика:

- 1) Конкурс (открытый и закрытый).
- 2) Аукцион (открытый и закрытый).
- 3) Запрос котировок (открытый).

Неконкурентный способ определения поставщика (неконкурентная закупка):

- 4) Закупка у единственного поставщика.

Заказчики, уполномоченные органы и уполномоченные учреждения при осуществлении закупок для государственных, муниципальных нужд в основном проводят *определение поставщика в электронной форме*. Однако есть исключения. Заказчик может организовать *закупку в бумажной форме*, если проводится:

- закупки у единственного поставщика (ст. 93 Закона № 44-ФЗ). Но закупку товаров по пп. 4, 5 ч. 1 ст. 93 Закона № 44-ФЗ можно провести и в электронной форме;
- некоторые закрытые процедуры определения поставщика;
- закупки для обеспечения деятельности заказчика на территории иностранного государства (ст. 111.1 Закона № 44-ФЗ);
- закупку товаров (работ, услуг) для федеральных нужд, если сведения об этих нуждах составляют гостайну и Правительство РФ не предусмотрело проведение такой закрытой процедуры в электронной форме (п. 1 ч. 11, п. 1 ч. 13 ст. 24 Закона № 44-ФЗ);
- закупку товаров (работ, услуг), сведения о которых составляют гостайну и содержатся в документации о закупке (проекте контракта), при условии, что Правительство РФ не предусмотрело проведение такой закрытой процедуры в электронной форме (п. 2 ч. 11, п. 1 ч. 13 ст. 24 Закона № 44-ФЗ);
- закупки в соответствии с решением Правительства РФ (ст. 111 Закона № 44-ФЗ).

*Особенность закупок в электронной форме* состоит в том, что все операции в рамках конкурентного определения поставщика – направление участниками запросов о разъяснениях, заявок на участие в закупке, предложений о цене контракта, предоставление комиссии по закупкам доступа к заявкам, сопоставление предложений, формирование протоколов, а также заключение контракта с победителем закупки – происходят на электронной площадке из перечня, определенного Правительством РФ (ч. 1 ст. 24.1 Закона № 44-ФЗ).

В отличие от традиционной формы процедуры определения поставщика обмен документами или сведениями на бумаге недопустим. Весь документооборот в ходе организации и проведения электронной конкурентной закупки и при исполнении контрактов происходит в форме электронных документов, подписанных усиленной электронной подписью. Для обмена электронными документами используют единую информационную систему (ч. 1 ст. 5 Закона № 44-ФЗ).

Когда применяются меры ответственности и осуществляются иные действия, связанные с нарушением условий контракта, который заключен по результатам электронных процедур, в том числе закрытых, обмениваться документами нужно через ЕИС. Все поставщики, чтобы получить возможность участвовать в электронных процедурах, должны иметь усиленную квалифицированную электронную подпись, быть зарегистрированными в ЕИС и аккредитованными на электронной площадке (специализированной электронной площадке) (ч. 5 ст. 24.2, ч. 5.5 ст. 112 Закона № 44-ФЗ).

Во всех электронных процедурах оператор электронной площадки вправе взимать плату с победителя. Размер этой платы небольшой: не более 1 % НМЦК и не более 5 000 руб. без НДС, а при закупке только среди СМП и СОНКО – не более 2 000 руб. с НДС (ч. 4 ст. 24.1 Закона, пп. 1, 2 Постановления Правительства РФ от 10.05.2018 г. № 564, Письмо Минфина России от 06.11.2018 г. № 24-06-08/79659).

Когда двум и более заказчикам нужен один и тот же товар (работа, услуга), они могут объединиться и провести *совместную закупку* в форме конкурса или аукциона (Письмо Минфина России от 30.08.2017 г. № 24-05-09/55771). Выбор конкретного способа закупки проводите с учетом общих правил, предусмотренных для этих способов определения поставщика (ч. 1 ст. 25 Закона № 44-ФЗ). Для проведения совместной закупки нужно выбрать организатора. Также сторонам необходимо заключить соглашение для распределения полномочий (ч. 1, 2 ст. 25 Закона № 44-ФЗ).

Организатор проводит процедуру в общем порядке, предусмотренном для конкурса или аукциона, создает комиссию, размещает в ЕИС необходимые для проведения закупки сведения, разъясняет положения извещения. При проведении закрытой закупки направляет обращение о ее согласовании, утверждает документацию, направляет приглашения. Контракт по результатам совместной закупки заключается каждым заказчиком самостоятельно.

Кроме того, возможна *централизация закупок*, когда для заказчиков определяются поставщики или проводятся закупки специальным уполномоченным на это органом.

По общему правилу для *централизованного определения поставщиков* на федеральном, региональном, муниципальном уровнях должен быть создан специальный орган, учреждение либо уполномочен уже существующий орган или учреждение или несколько таких органов или учреждений. Полномочия таких органов устанавливаются решениями об их создании или решениями о наделении полномочий. При этом на них нельзя возлагать полномочия по обоснованию закупок, определению условий, в том числе НМЦК, и подписанию контрактов (ч. 1 ст. 26 Закона № 44-ФЗ).

Исключением из указанного общего порядка является централизация в соответствии с ч. 2, 3 ст. 26 Закона № 44-ФЗ. Для удобства ее называют *ведомственной централизацией*, так как зачастую она предусматривает централизацию для определенной группы заказчиков, а не, например, всех заказчиков региона.

Существует два варианта ведомственной централизации, которая может быть организована на федеральном уровне, уровне субъекта или муниципальном уровне (ч. 2–4 ст. 26 Закона № 44-ФЗ, п. 1 Информационного письма Минфина России от 14.02.2022 г. № 24-01-09/10138):

1) уполномоченный орган (уполномоченное казенное учреждение) проводит *только процедуру определения поставщика* для заказчиков, а заказчики сами заключают и контролируют исполнение контрактов. При этом уполномоченные органы и учреждения субъектов могут определять поставщиков и для муниципальных заказчиков, если есть соответствующее соглашение между субъектом РФ и находящимися на их территориях муниципальными образованиями;

2) уполномоченный орган (уполномоченное казенное учреждение) *проводит полный цикл закупки*, т. е. планирует закупку, проводит процедуру определения поставщика, заключает контракт и принимает исполнение, обеспечивает оплату по контракту для заказчиков. Так, казенное учреждение «Центр по обеспечению деятельности Казначейства России» наделено полномочиями на полный цикл закупки канцелярии для отдельных федеральных органов власти и их территориальных подразделений (Постановление Правительства РФ от 19.06.2020 г. № 892).

Такая ведомственная централизация для определения поставщиков или полного цикла закупки возможна для нескольких органов исполнительной власти, муниципальных органов, казенных и бюджетных учреждений, унитарных предприятий. При этом обратите внимание, что централизация закупок не предусмотрена для автономных учреждений (Письма Минэкономразвития России от 23.12.2016 г. № Д28и-3422, Минфина России от 10.03.2020 г. № 24-01-08/17339).

Заказчик вправе самостоятельно *выбрать удобный способ закупки*, но в некоторых случаях этого делать нельзя. За неправильный выбор способа закупки должностных лиц оштрафуют на сумму от 30 тыс. до 50 тыс. руб., а если при закупках в рамках гособоронзаказа вместо конкурса или аукциона осуществить закупку у единственного поставщика, то штраф составит 100 тыс. руб.

Способ определения поставщика заказчик выбирает самостоятельно в зависимости от объекта и иных условий закупки. Для каждого способа предусмотрены правила выбора претендента на заключение контракта.

При проведении *открытых процедур* заказчик сообщает информацию о закупке неограниченному кругу лиц, размещая в ЕИС извещение. При проведении *закрытых процедур* заказчик сообщает сведения о закупке ограниченному кругу лиц, направляя приглашения принять в ней участие (ч. 1, 2 ст. 24 Закона № 44-ФЗ).

До 31 декабря 2024 г. заказчики вправе выбирать способ закупки для госнужд Республики Крым, Севастополя, муниципальных нужд муниципальных образований этих субъектов РФ в соответствии с особым порядком. Он должен быть согласован с Минфином России и установлен НПА этих субъектов РФ. Данный порядок применяется только к некоторым закупкам. В частности, закупка на выполнение работ по строительному контролю федеральным органом исполнительной власти (его подведомственным учреждением), который осуществляет функции по выработке и реализации государственной политики и нормативно-



правовому регулированию в сфере строительства, архитектуры, градостроительства (ч. 1.3 ст. 12.1 Федерального конституционного закона от 21.03.2014 г. № 6-ФКЗ, ч. 66, 67 ст. 112 Закона № 44-ФЗ, п. 1 Постановления Правительства РФ от 18.04.2020г. № 543).

## 12.2. Конкурентные способы

### 12.2.1. Конкурс

*Электронный конкурс* – один из открытых конкурентных способов определения поставщика (подрядчика, исполнителя). Информация о его проведении размещается в ЕИС и доступна неограниченному кругу лиц. Победителем электронного конкурса признается участник, который предложил лучшие условия исполнения контракта и заявка которого на участие в закупке соответствует требованиям извещения (ч. 1, 2, 4 ст. 24 Закона №44-ФЗ).

При выборе в качестве способа закупки электронного конкурса необходимо учитывать как его преимущества, так и недостатки.

*К преимуществам*, в частности, можно отнести:

- победитель определяется с учетом не только предложенной участниками цены, но и иных критериев, например его квалификации;
- нет ограничений на проведение закупки в отличие от других процедур. Например, НМЦК (максимальное значение цены контракта) при электронном запросе котировок не должна превышать по общему правилу 3 млн руб.

Среди *недостатков* можно выделить, например, такие:

- высокая вероятность проверки правильности выбора способа закупки. Так, товары (работы, услуги) из Перечня № 471-р, а также из дополнительного перечня (устанавливается высшим исполнительным органом госвласти субъекта РФ – при закупках для региональных нужд) надо закупать путем аукционов (ч. 6 ст. 24 Закона № 44-ФЗ). Кроме того, аукционы надо проводить и в случае, если в предмет закупки включены товары (работы, услуги) из этих перечней и те, которых в них нет. Это следует из Письма ФАС России от 13.03.2019 г. № ИА/19176/19;

- более сложная процедура определения победителя, связанная с необходимостью оценки заявок по критериям;
- длительность проведения закупки таким способом по сравнению, например, с электронным запросом котировок.

Если объем закупок небольшой, ограничены сроки поставки либо нужна минимальная цена, вы вправе заменить открытый конкурс в электронной форме электронным аукционом, запросом котировок в электронной форме или закупкой у единственного поставщика;

*Перед проведением электронного конкурса:*

- 1) нужно убедиться, что информация о нем включена в план-график, поскольку он проводится на основании этого документа (ч. 1 ст. 16 Закона № 44-ФЗ).

2) принять решение о создании комиссии по осуществлению закупок (комиссии), определить ее состав и порядок работы, назначить председателя (ч. 2 ст. 39 Закона № 44-ФЗ).

### **12.2.2. Аукцион**

*Электронный аукцион* заказчик обязан провести при наличии *двух условий*:

1) товар (работа, услуга) включен в аукционный перечень.

Такой Перечень утвержден Распоряжением Правительства РФ от 21.03.2016 № 471-р. В некоторых субъектах РФ утверждены дополнительные региональные аукционные перечни. В них включаются товары (работы, услуги), которые можно подробно и точно описать, и для определения победителя достаточно одного критерия – цены.

Если объектом закупки являются и товары (работы, услуги) из аукционного перечня, и те, которых в нем нет, также нужно проводить электронный аукцион (Письмо ФАС России от 13.03.2019 № ИА/19176/19);

2) невозможно закупить товар (работу, услугу) путем запроса котировок в электронной форме или заключить контракт с единственным поставщиком (ч. 6 ст. 24 Закона № 44-ФЗ).

По общему правилу заказчик вправе закупить посредством электронного аукциона товары (работы, услуги), которых нет в аукционных перечнях (ч. 7 ст. 24 Закона № 44-ФЗ). Путем проведения электронного аукциона *нельзя* закупить услуги по организации отдыха детей и их оздоровления (ч. 8 ст. 24 Закона № 44-ФЗ).

Продукцию из аукционных перечней можно закупить также путем проведения электронного запроса котировок или закупки у единственного поставщика (ч. 6 ст. 24 Закона № 44-ФЗ). При этом необходимо соблюдать предусмотренные требования к таким способам закупки. Например, можно провести запрос котировок в электронной форме на закупку услуг по общей уборке зданий, если НМЦК не превышает 3 млн руб. и заказчик не выбрал годовой лимит таких закупок (п. 1 ч. 10 ст. 24 Закона № 44-ФЗ).

### **12.2.3. Запрос котировок**

*Запрос котировок* – это конкурентный способ определения поставщика. Победителем процедуры становится тот, кто соответствует требованиям извещения об осуществлении закупки и предложил наименьшую цену контракта (сумму цен единиц товара (работы, услуги)) (ч. 2, 9 ст. 24 Закона № 44-ФЗ).

Закупку нужно проводить в электронной форме на электронных площадках, Перечень которых утвержден Распоряжением Правительства РФ от 12.07.2018 г. № 1447-р (ч. 1, 3 ст. 24.1 Закона № 44-ФЗ).

Запрос котировок не является торгами с точки зрения норм гражданского законодательства. В связи с этим на него не распространяется действие норм ст. 447–449 ГК РФ. Однако это не влечет для заказчика значимых практических последствий. Уклонение участника или отказ заказчика от заключения контракта по результатам электронного запроса котировок приводит к таким же последствиям, как и при других способах определения поставщиков (ч. 11 ст. 31, ч. 6

ст. 51 Закона № 44-ФЗ). Участники так же, как и при других процедурах, вправе в судебном порядке требовать признания недействительным электронного запроса котировок, проведенного с нарушениями (ст. 47 Закона № 44-ФЗ).

*Применять такой способ можно, если:*

1) размер НМЦК (максимального значения цены контракта) не более 3 млн руб. При этом ограничен годовой объем таких закупок. В год можно проводить запросов котировок в электронной форме на сумму не больше чем 20 % от СГОЗ или 100 млн руб., если СГОЗ за прошедший год менее 500 млн руб. Для закупки некоторых медизделий Правительство РФ может принять решение об увеличении НМЦК и годового объема закупок (п. 1 ч. 10 ст. 24 Закона № 44-ФЗ);

2) осуществляются, например, закупки (независимо от НМЦК и годового объема) (п. 2 ч. 10 ст. 24 Закона № 44-ФЗ):

- товара, необходимого для нормального жизнеобеспечения граждан;
- товаров, работ, услуг по контракту, расторгнутому при одностороннем отказе заказчика от исполнения контракта. Закупка осуществляется с учетом ч. 18 ст. 95 Закона № 44-ФЗ;

- товаров, работ, услуг для нужд заказчиков, осуществляющих деятельность на иностранной территории.

Превышать *лимит при проведении* электронного запроса котировок нельзя. Если указанные объемы проведения электронного запроса котировок достигнуты, то необходимо выбирать иной способ закупки. В противном случае контрольные органы могут квалифицировать действия заказчика как неправомерный выбор способа определения поставщика и оштрафовать ответственных должностных лиц на 50 тыс. руб. (ч. 2 ст. 7.29 КоАП РФ).

### **12.3. Закрытые конкурентные способы**

#### ***12.3.1. Закрытый конкурс***

Он бывает двух видов: в электронной форме (закрытый электронный конкурс) и «бумажный».

*Закрытый конкурс («бумажный»)* можно провести только в случаях, указанных в пп. 1, 2 ч. 11 ст. 24 Закона № 44-ФЗ. Среди них закупка работ для обеспечения федеральных нужд, составляющих гостайну. За нарушение этого правила предусмотрен штраф по ч. 2.1 ст. 7.29 КоАП РФ. Чтобы провести закрытый конкурс, необходимо получить согласие ФАС России (ч. 13 ст. 24, ч. 2 ст. 72 Закона № 44-ФЗ). Правила согласования утверждены Постановлением Правительства РФ от 31.12.2021 № 2603.

*Закрытый электронный конкурс* можно провести только в случаях, указанных в ч. 13 ст. 24 Закона № 44-ФЗ. В их числе закупка услуг по страхованию, транспортировке, охране ценностей Госфонда России. Дополнительно Правительство РФ может установить случаи, когда закрытый электронный конкурс проводится:

- при закупках для федеральных нужд, которые являются гостайной;
- при закупках, сведения о которых составляют гостайну. Они должны содержаться в документации о закупке или в проекте контракта.

До 31 декабря 2023 г. Правительство РФ вправе устанавливать иные случаи применения закрытых конкурентных способов определения поставщиков (подрядчиков, исполнителей), при которых приглашение принять участие в определении поставщика (подрядчика, исполнителя) может быть направлено до 31 декабря 2023 г. включительно (п. 1 ч. 7 ст. 15 Федерального закона от 08.03.2022 г. № 46-ФЗ).

### **12.3.2. Закрытый аукцион**

*Закрытый аукцион* – закрытый конкурентный способ определения поставщика (подрядчика, исполнителя). Информация о закрытом аукционе сообщается в приглашениях принять участие в нем (приглашение). Они направляются ограниченному кругу лиц, которые могут поставить товар, выполнить работу (оказать услугу), интересующие заказчика (ч. 1, п. 2 ч. 2 ст. 24 Закона № 44-ФЗ).

При закрытом аукционе *нельзя* (пп. 2–5 ч. 1 ст. 72 Закона № 44-ФЗ):

- размещать на официальном сайте ЕИС и публиковать в СМИ приглашения, документацию о закупке, изменения в нее и разъяснения ее положений, проект контракта, протоколы;

- предоставлять документацию о закупке, изменения в нее, направлять запросы об ознакомлении с документацией о закупке, запросы о ее предоставлении и запросы о даче разъяснений ее положений, предоставлять такие разъяснения в форме электронных документов;

- производить аудио- и видеозапись, если иное не предусмотрено Законом № 44-ФЗ;

- при заключении контракта в порядке, установленном ч. 14 ст. 73 Закона № 44-ФЗ, – использовать ЕИС, размещать в ней и на специализированной электронной площадке информацию и документы.

Из анализа положений ч. 11, 13 ст. 24 Закона № 44-ФЗ следует, что закрытый аукцион *надо проводить при закупке*:

- товаров, работ, услуг, необходимых для федеральных нужд, – если сведения о таких нуждах составляют гостайну;

- товаров, работ, услуг, сведения о которых составляют гостайну, – если сведения о них есть в документации о закупке или проекте контракта.

### **12.4. Закупка у единственного поставщика**

Заключение контракта с единственным поставщиком *удобно для заказчика*, поскольку:

- не нужно оформлять извещение о закупке. Исключение – закупка товара, проводимая в электронной форме по ч. 12 ст. 93 Закона № 44-ФЗ (ч. 3, п. 3 ч. 12 ст. 93 этого Закона);

- в ряде случаев можно заключить контракт в соответствии с Гражданским кодексом РФ без учета отдельных требований Закона № 44-ФЗ. Исключение, в частности, контракты, заключенные по ч. 12 ст. 93 Закона № 44-ФЗ (ч. 15 ст. 34 Закона № 44-ФЗ).

Заключить контракт с единственным поставщиком *можно, если проводится закупка:*

– *по результатам несостоявшейся конкурентной процедуры* по пп. 24, 25 ч. 1 ст. 93 Закона № 44-ФЗ.

Процедура считается несостоявшейся, в частности, если одна заявка была подана изначально или осталась по результатам процедуры, а также не было подано ни одной заявки;

– *до 600 тыс. руб. по п. 4 ч. 1 ст. 93 Закона № 44-ФЗ.*

Такие закупки разрешено проводить в ограниченном годовом объеме. При этом возможно два варианта расчета годового объема закупок (п. 4 ч. 1 ст. 93 Закона № 44-ФЗ): до 2 млн руб. или до 10 % СГОЗ, но не более 50 млн руб.

Для нужд сельских поселений годовой объем закупок не ограничен.

Обратите внимание, что до 31 декабря 2023 г. на заказчиков, указанных в ч. 72 ст. 112 Закона № 44-ФЗ, при осуществлении закупок согласно п. 4 ч. 1 ст. 93 Закона № 44-ФЗ не распространяются ограничения по предельному размеру годового объема таких закупок, составляющему 50 млн руб. (ч. 72 ст. 112 Закона № 44-ФЗ).

Не рекомендуем проводить такую закупку на всю допустимую общую сумму в начале финансового года. Если СГОЗ уменьшится, это может привести к нарушению ограничений для таких закупок и штрафу в размере от 30 до 50 тыс. руб. Аналогичная рекомендация изложена в п. 2 Письма Минэкономразвития России от 12.02.2015 г. № Д28и-229;

– *до 600 тыс. руб. по п. 5 ч. 1 ст. 93 Закона № 44-ФЗ.*

Данное основание могут применять только отдельные категории заказчиков, в частности государственные или муниципальные образовательные организации, физкультурно-спортивные организации, дома (центры) народного творчества, дома (центры) ремесел. При этом годовой объем закупок по данному пункту не должен превышать 5 млн руб. или 50 % совокупного годового объема закупок и не должен быть более 30 млн руб. (п. 5 ч. 1 ст. 93 Закона № 44-ФЗ).

Закупку товара у единственного поставщика, в том числе по п. п. 4 и 5 ч. 1 ст. 93 Закона № 44-ФЗ, можно провести в электронной форме на сумму не более 3 млн руб. (ч. 12 ст. 93 этого Закона);

– *в сфере культуры, спорта, науки и образования.*

Все случаи таких закупок установлены в пп. 10, 13–15, 17, 18, 26, 33, 35, 37, 44, 45, 60 ч. 1 ст. 93 Закона № 44-ФЗ;

– *по энергоснабжению, строительству, ремонту, недвижимости.*

Все случаи таких закупок указаны в пп. 8, 19, 22, 23, 29, 31, 32, 38, 39, 57 ч. 1 ст. 93 Закона № 44-ФЗ;

– *в сфере медицины и ликвидации последствий ЧС.*

Такие закупки установлены в пп. 5.1, 5.2, 8, 9, 28, 28.1, 34 ч. 1 ст. 93 Закона № 44-ФЗ. К ним относятся, например:

- закупка услуг по хранению, ввозу или вывозу наркотических средств и психотропных веществ;

- закупки для оказания экстренной или неотложной медицинской помощи либо вследствие аварии, обстоятельств непреодолимой силы, для предупреждения (при введении режима повышенной готовности) и (или) ликвидации ЧС, для оказания гуманитарной помощи в случаях, когда применение конкурентных процедур нецелесообразно по времени;

– *в сфере госуправления, обороны.*

Объекты таких закупок указаны в пп. 3, 6, 7, 20, 21, 30, 40, 41, 46, 50–54, 56, 59 ч. 1 ст. 93 Закона № 44-ФЗ. Это могут быть работы по мобилизационной подготовке, закупка вооружения и военной техники у единственного производителя, закупка товаров (работ, услуг) диппредставительством РФ и т. д.;

– *по пп. 1, 2, 11, 12, 16, 26, 36, 42, 47, 48, 49, 55, 58, 62 ч. 1 ст. 93 Закона № 44-ФЗ.*

К таким закупкам относятся, например:

- закупки у субъектов естественных монополий и центрального депозитария;

- закупки товаров у учреждений и (или) предприятий УИС (в том числе только для нужд организаций, предприятий, учреждений и органов УИС). Перечень товаров утвержден Постановлением Правительства РФ от 26.12.2013 г. № 1292;

- закупки услуг по участию в мероприятии для нескольких заказчиков;

- закупка материальных ценностей, выпускаемых из государственного материального резерва.

## СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд : Федер. закон от 05.04.2013 г. № 44-ФЗ: (ред. от 28.12.2022 г.) ; (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2023 г.) // СПС «КонсультантПлюс».

Антюшин С. М. Исследование стратегий управления цепями поставок / С. М. Антюшин, О. А. Найдис // Организатор производства. – 2020. – № 3. – С. 97–107.

Афанасенко И. Д. Логистика снабжения / И.Д. Афанасенко, В.В. Борисова. – Москва : Кн. по требованию, 2017. – 336 с.

Барлиани А. Г. Логистика : учеб. пособие. В 2 ч. Ч. 2 / А. Г. Барлиани, И. Я. Барлиани. – Новосибирск : СГГА, 2013. – 217 с.

Бреднева О. Е. Логистизация закупочной деятельности на машиностроительных предприятиях : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / О. Е. Бреднева. – Самара, 2005. – 177 с.

Бурмистров А. А. Нормативно-правовое регулирование государственного заказа в советский период / А. А. Бурмистров // Марийский юридический вестник. – 2012. – № 9. – С. 99–108.

Горбачев В. А. Государственный контракт на выполнение подрядных работ для государственных нужд / В. А. Горбачев // Образование и наука в России и за рубежом. – 2020. – № 10 (74). – С. 40–49.

Евтодиева Т. Е. Стратегические постулаты закупочной логистики / Т. Е. Евтодиева // А-фактор: научные исследования и разработки (гуманитарные науки). – 2017. – № 1. – С. 6.

Изутова О. В. ЕИС: вчера, сегодня, завтра / О. В. Изутова // Бюджет. – 2018. – № 5 (185). – С. 8–9.

Корпоративная логистика. 300 ответов на вопросы профессионалов / под общ. и науч. ред. В. И. Сергеева. – Москва : Инфра-М, 2005. – 976 с.

Лилекина М. В. Генезис государственных закупок ОВД в Российской Федерации / М. В. Лилекина // Юридический факт. – 2019. – № 77. – С. 36–39.

Лукинский В. В. Теория и методология управления запасами в цепях поставок : дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.05 / Владислав Валерьевич Лукинский ; [Место защиты: ГОУВПО «Санкт-Петербургский государственный инженерно-экономический университет»]. – Санкт-Петербург, 2008. – 289 с.

Лукинский В. С. Управление запасами в цепях поставок : учеб. и практикум для бакалавриата и магистратуры. В 2 ч. Ч. 1 / под общ. ред. В. С. Лукинского. – Москва : Юрайт, 2017. – 307 с.

Ляманова Е. А. Логистика : учеб. пособие / Е. А. Ляманова, Н. В. Корнеева. – Саранск, 2022. – 104 с.

Малиновская О. В. Государственные и муниципальные финансы / О. В. Малиновская, А. В. Бровкина, И. П. Скоблева. – Москва : Кнорус, 2018. – 488 с.

Маркова Ж. А. Логистизация процесса закупок материальных ресурсов на рынке жилищного строительства : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Жанна

Александровна Маркова ; [Место защиты: Сам. гос. экон. ун-т]. – Самара, 2009. – 172 с.

Мишина А. В. Состав единой комиссии по осуществлению закупок для обеспечения государственных и муниципальных нужд / А. В. Мишина, Е. В. Полякова // Актуальные научные исследования в современном мире. – 2018. – № 5-2 (37). – С. 86–90.

О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд: научно-практический комментарий к Федеральному закону от 5 апреля 2013 г. № 44-ФЗ: постатейный / Б. Е. Кошелюк, А. Е. Кирпичев, Н. А. Курц, В. А. Кондратьев ; под ред. Б. Е. Кошелюка. – Москва : Проспект, 2019. – 942 с.

Портал закупок // Официальный сайт Российской Федерации в сети Интернет для размещения информации о размещении заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг. – URL: <http://www.zakupki.gov.ru>.

Потапова С. В. Коммерческая работа по закупкам и сбыту : учеб. пособие / С. В. Потапова. – Екатеринбург : Изд-во УрГЭУ, 2016. – 69 с.

Рудзки Р. Э. Эффективное снабжение. Простые и надежные способы снижения издержек и повышения прибыли / Роберт Э. Рудзки и др. – Москва : Гревцов Паблишер, 2019. – 304 с.

Сергеев В. И. Логистика снабжения : учеб. для вузов / В. И. Сергеев, И. П. Эльяшевич ; под общ. ред. В. И. Сергеева. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юрайт, 2022. – 440 с.

Скворцова Г. Г. Разработка эффективного управления обеспечением материально-техническими ресурсами предприятий текстильной промышленности : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Галина Геннадьевна Скворцова ; [Место защиты: Орлов. гос. техн. ун-т]. – Орел, 2008. – 184 с.

Слободняк И. А. Обзор основных требований к инвентаризации, содержащихся в законе № 402-ФЗ «О бухгалтерском учете» / И. А. Слободняк, Е. К. Копылова // Аудиторские ведомости. – 2014. – № 2. – С. 46–61.

Слободняк И. А. Система учетно-аналитической информации бухгалтерской управленческой отчетности коммерческой организации / И. А. Слободняк. – Иркутск : Изд-во ИГЭА, 2011. – 261 с.

Слободняк И. А. Составление сегментной бухгалтерской управленческой отчетности с использованием в качестве критерия сегментирования результатов ABC-группировки / И. А. Слободняк // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2012. – № 2. – С. 56–70.

Храмкин А. А. Противодействие коррупции в госзакупках / А. А. Храмкин. – Москва : Юриспруденция, 2018. – 152 с.