

**ГАОУ ВО «Московский городской университет  
управления Правительства Москвы»**

**Кафедра управления государственными и  
муниципальными закупками**

**АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ  
ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ  
УПРАВЛЕНИЯ ЗАКУПКАМИ  
СТОЛИЧНОГО МЕГАПОЛИСА**

материалы международной  
научно – практической конференции

УДК 330:338,24

ББК 65

А43

ISBN 978-5-905963-43-8

Печатается по решению заседания кафедры управления государственными и муниципальными закупками ГАОУ ВО «Московский городской университет управления Правительства Москвы», протокол № 11 от 12 апреля 2016 года.

*Ответственный редактор* – Гладилина Ирина Петровна, доктор педагогических наук, профессор кафедры управления государственными и муниципальными закупками ГАОУ ВО «Московский городской университет управления Правительства Москвы».

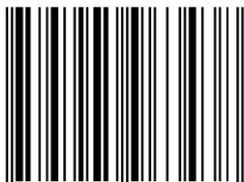
*Редакционная коллегия:*

- Карманов Михаил Владимирович – доктор экономических наук, профессор;
- Белогуров Анатолий Юльевич – доктор педагогических наук, профессор;
- Васильева Ирина Александровна – аспирант второго года обучения кафедры управления государственными и муниципальными закупками ГАОУ ВО «Московский городской университет управления Правительства Москвы».

*Составитель* – Сергеева Светлана Александровна, преподаватель кафедры управления государственными и муниципальными закупками ГАОУ ВО «Московский городской университет управления Правительства Москвы», аспирант кафедры отраслевой и бизнес – статистики ФГБОУ ВО «РЭУ им. Плеханова».

**Актуальные вопросы повышения эффективности управления закупками столичного мегаполиса:** материалы международной научно – практической конференции «Актуальные вопросы повышения эффективности управления закупками»/ Отв. ред. И.П.Гладилина. - Чехов: Центр образовательного и научного консалтинга, 2016. – 160 с.

ISBN 978-5-905963-43-8



9 785905 963438

©Коллектив авторов., 2016  
©Центр образовательного и научного консалтинга, 2016

---

## ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>Дегтев Г.В.</b> Актуальные вопросы повышения эффективности управления закупками в современных социально – экономических условиях.....	6
<b>Амельчяня Ю.А, Ганчеренок И.И.</b> Государственные закупки: междисциплинарный подход.....	10
<b>Гладилина И.П.</b> Актуальные проблемы формирования профессиональных компетенций специалистов в сфере закупок.....	19
<b>Землин А.И., Ильин Ю.А.</b> Актуальные вопросы использования потенциала финансового контроля в интересах противодействия коррупции при осуществлении государственных закупок.....	24
<b>Землин А.И., Землина О.М.</b> Организационно-правовые аспекты контроля как средства повышения эффективности государственных закупок.....	30
<b>Землин А.И., Назарчук И.А.</b> Вопросы правового регулирования финансового контроля как средства повышения эффективности закупок в Вооруженных Силах Российской Федерации.....	36
<b>Половова Т.А.</b> Формирование социально-экономического потенциала мегаполиса.....	41
<b>Фролова И.А.</b> Организационное поведение специалиста в сфере закупок.....	46
<b>Сергеева С.А.</b> Статистические исследования закупочной деятельности заказчиков города Москвы.....	49
<b>Аль Латгуф Луай.</b> Управление закупками с участием субъектов малого предпринимательства.....	52
<b>Антипова Ю.О.</b> Основные направления развития эффективности деятельности руководителя контрактной службы.....	56
<b>Ариончик А.А.</b> Содержание закупочной деятельности на российских и зарубежных предприятиях.....	60

---

<b>Богомазова Е.К.</b> Управленческие аспекты финансового контроля в сфере закупок.....	63
<b>Васильева И.А.</b> Управление закупками и инвестиционная политика города Москвы.....	67
<b>Жамолетдинова Л.М.</b> Нормативно-правовые аспекты регулирования государственно-частного партнерства.....	71
<b>Жарехин А.А.</b> Взаимодействие государства и делового сообщества: цели, содержание и формы взаимодействия.....	75
<b>Жалнина Н.О.</b> Нормирование в системе закупок столичного мегаполиса.....	81
<b>Зернова Е.Е.</b> Взаимоотношения с поставщиками и покупателями в процессе осуществления закупками.....	85
<b>Исаевич А.И.</b> Управление закупками города Москвы .....	89
<b>Каневская Л.В.</b> Совершенствование управления качеством закупок в учреждениях сферы образования города.....	93
<b>Колесник В.В.</b> Основные направления совершенствования процесса управления качеством закупок.....	97
<b>Лотвина О.В.</b> Инновационные подходы к управлению в сфере закупок.....	101
<b>Невская О.В.</b> Государственные ценные бумаги: основные подходы к определению понятия.....	105
<b>Сергеев В.Е.</b> Профессионализация деятельности специалистов, осуществляющих закупочную деятельность.....	112
<b>Самотаев И.М.</b> Методы противодействия коррупции в рамках контрактной системы в сфере закупок.....	115
<b>Спиридонов А.В.</b> Преференции отечественным поставщикам при закупках в современных социально-экономических условиях.....	121

---

<b>Тормозова Е.Д.</b> Современные управленческие подходы к организации деятельности руководителя контрактной службы.....	125
<b>Тархова В.А.</b> Управление закупками на основе теории «зрелости закупок».....	128
<b>Тюсина Л.С.</b> Управления рисками в процессе взаимодействия власти и бизнеса при осуществленн закупками.....	133
<b>Федоров В.В.</b> Межведомственное взаимодействие в процессе управления закупками.....	138
<b>Фролов Н.В.</b> Сущность и основные направления государственной политики Российской Федерации в сфере информационной безопасности.....	143
<b>Рябов В.Г.</b> Институт специализированных организаций и механизмы саморегулирования.....	152

---

## АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ЗАКУПКАМИ В СОВРЕМЕННЫХ СОЦИАЛЬНО – ЭКОНОМИЧЕСКИХ УСЛОВИЯХ

*Дёгтев Геннадий Валентинович*

*доктор юридических наук, заведующий кафедрой управления  
государственными и муниципальными закупками*

*МГУУ Правительства Москвы, Москва*

*e-mail: ugmzmag@yandex.ru*

## URRENT ISSUES IMPROVE PROCUREMENT MANAGEMENT IN MODERN SOCIO - ECONOMIC CONDITIONS

*Gennady Degtev*

*Doctor of Law, manager of management of state and municipal  
procurement of the Moscow City Government University of Management  
in Moscow, Moscow*

### АННОТАЦИЯ

Управление государственными закупками является актуальной задачей теории и практики закупочной деятельности. Анализ опыта зарубежных стран позволяет выделить основные направления развития эффективности управления закупками, которые могут быть использованы в современных социально – экономических условиях становления контрактной системы.

### ABSTRACT

Public procurement management is an important task of the theory and practice of procurement. Analysis of foreign experience allows to identify the main directions of development of procurement management, which can be used in modern socio - economic conditions of formation of the contract system.

**Ключевые слова:** закупки, эффективность управления, социально – экономические условия.

**Keywords:** procurement, governance, socio - economic conditions.

Итоговые цифры, характеризующие ситуацию в сфере закупок в РФ, привел 15 января 2016 года директор Департамента развития контрактной системы Максим Чемерисов на экспертной дискуссии Гайдаровского форума «Контрактная система как инструмент модернизации российской экономики». Он отметил, что объем государственных закупок вырос в 2015 году на 10% до 6,598 трлн. руб., также увеличилось число контрактов с малыми предприятиями и повысилась конкурентность торгов. Создававшаяся ситуация формирования контрактной системы в сфере закупок требует новых управленческих подходов с

целью повышения эффективности закупочной деятельности. Сравнительный анализ функционирования контрактной системы в сфере закупок РФ с международными практиками, который был подготовлен на основе исследования Всемирного Банка «Сравнительный анализ государственных закупок 2016» дал оценку доступности систем государственных закупок по 77 странам, что отметил в своем докладе «Доклад о результатах мониторинга применения Закона №44-ФЗ в 2015 году» М.Чемерисов[6].

Рассматривая опыт передовых стран мира, можно выделить несколько тенденций эффективного управления госзакупками:

- Управление госзакупками направлено на эффективное удовлетворение публичных потребностей в товарах, работах, услугах. Органы публичного управления, как и коммерческие организации, во главу угла ставят параметр эффективности. Эффективность реализации государственной закупочной политики должна оцениваться по степени удовлетворения потребностей всех субъектов: заказчик (органы публичного управления) – участник (бизнес-структуры) – общество (получатели товаров, работ, услуг).

Интерес вызывает понимание того, что является эффективностью для каждого субъекта в рамках управления госзакупками:

*для заказчика* – закупка требуемых товаров, работ, услуг за наиболее низкую цену в запланированный временной промежуток;

*для участника* – поставки имеющихся товаров, работ, услуг за наиболее высокую цену при минимальных сопутствующих издержках;

*для общества* – максимальное, своевременное удовлетворение потребностей в товарах, работах, услугах.

- Развитие конкуренции, являющееся одним из основных принципов контрактной системы в сфере закупок, возможно при участии в торгах максимального количества потенциальных поставщиков. Основой добросовестной конкуренции является применение инструментария повышения транспарентности информации о реализации государственной закупочной политики, а также развитое информационное обеспечение.

- Органы публичного управления через реализацию государственной закупочной политики должны оказывать поддержку субъектам малого и среднего предпринимательства. В этих целях информация о проведении закупок в России в обязательном порядке публикуется на официальном сайте.

Механизмы управления в сфере государственных закупок представляют собой целенаправленную деятельность органов государственной власти и представителей гражданского общества в рамках

государственных закупок, направленную на повышение эффективности и свободного доступа к информации деятельности органов управления и основывающуюся на законодательном фундаменте, принципах, способах реализации государственной закупочной политики.

Механизм управления в рамках системы государственных закупок состоит из совокупности следующих органов публичного управления: федеральные, региональные, муниципальные, общественные. Данные государственные органы осуществляют формирующую, координирующую и контролирующие функции системы государственных закупок. Данный механизм отвечает за обеспечение контроля, а также формирования прозрачной и открытой системы обратной связи. Для его полноценного функционирования необходимо целенаправленное расширение сферы легитимного влияния представителей гражданского общества на процесс реализации государственной закупочной политики.

Целями по созданию механизмов реализации государственной закупочной политики являются: экономия, эффективность закупок, борьба с коррупцией. Для достижения данных целей необходимо решить ряд задач, а именно:

- установление ответственности государственного заказчика на основе предоставляемой отчетности;
- развитие максимального уровня конкуренции;
- достижение равноправия всех участников закупки;
- повышения уровня открытости и объективности процедуры закупки.

В стратегическом плане целью реализации государственной политики в сфере госзакупок является повышения качества удовлетворения общественных потребностей, обеспечение поступательного развития экономики вследствие открытости информации об «открытой» деятельности государственных органов публичного управления.

Одним из наиболее важных отличий Закона № 44-ФЗ от Закона № 94-ФЗ стало создание нормативно-правовой базы для внедрения инструментов и механизмов публичного управления, в том числе общественное обсуждение и общественный контроль закупок[2].

Также одним из базовых принципов, влияющих на результативность удовлетворения публичность потребностей и повышения эффективности выполнения органами публичного управления своих обязательств, является принцип ответственности. В данном случае законодательством установлена персональная ответственность руководителей за принимаемые решения[1].

Таким образом, сущность и механизмы развития эффективности управления закупками является актуальной научно – практической

---

задачей в рамках формирования контрактной системы в сфере закупок в современных социально – экономических условиях.

### Список литературы

1. Гладилина И.П. Управленческая компетентность в структуре профессионализма заказчика // *Фундаментальные исследования*, 2015. - №2.
2. Гладилина И.П., Сергеева С.А. Общественное обсуждение и общественный контроль закупок // *Самоуправление*. – 2013. - №12. – С.13-15.
3. Barker D., Smith D.J.H. Technology foresight using roadmaps. *Long Range Planning*. - vol. 28. - no. 2. - 1995. - pp. 21-28.
4. Bray O.H., Garcia M.L. Technology roadmapping: the integration of strategic and technology planning for competitiveness. *Proceedings of the Portland International on Management of Engineering and Technology (PICMET)*, 1997.
5. *Public Private Partnerships for Urban Water utilities: A Review of Experiences in Developing Countries*. - World Bank. December 2010.
6. Официальный сайт Министерства экономического развития г. Москвы. – [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://economy.gov.ru/mines/main>
7. Официальный сайт Департамента города Москвы по конкурентной политике. – [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://tender.mos.ru>

---

**ГОСУДАРСТВЕННЫЕ ЗАКУПКИ:  
МЕЖДИСЦИПЛИНАРНЫЙ ПОДХОД**

*Амельченя Юлия Александровна,  
кандидат педагогических наук, доцент,  
доцент кафедры гражданского и хозяйственного права  
Академии управления при Президенте Республики Беларусь  
e-mail: aua\_post@tut.by*

*Ганчеренок Игорь Иванович,  
доктор физико-математических наук, профессор,  
проректор по учебной работе-директор института управленческих  
кадров Академии управления при Президенте Республики Беларусь  
e-mail: gancher@pac.by*

**PUBLIC PROCUREMENT: AN INTERDISCIPLINARY  
APPROACH**

*Julia Amelchenya,  
candidate pedagogical sciences, associate professor,  
assistant professor of civil and economic rights of the Academy  
of Management under the President of the Republic of Belarus*

*Igor Gancherenok,  
doctor of physical and mathematical sciences, professor,  
Vice-Rector for Academic Affairs, Director of the Institute of  
administrative staff of the Academy of Management under the President  
of the Republic of Belarus*

**АННОТАЦИЯ**

Современный уровень экономического развития, международной интеграции, характеризующийся глобализацией экономики и проникновением информационных технологий во все сферы производства, сформировал новые подходы к планированию, организации, управлению, контролю в сфере государственных закупок. Институт государственных закупок носит комплексный характер, включая в себя элементы экономических (управление организацией, микроэкономика), правовых (гражданского, предпринимательского права, информационного и бюджетного права) и организационно-правовых дисциплин (административное и электронное управление).

**ABSTRACT**

The current level of economic development and international integration, characterized by the globalization of the economy and the penetration of information technology in all areas of production, has formed a new approach to the planning, organization, management, control in the field of public procurement. Institute of public procurement is comprehensive, including the elements of economic (management of the

---

organization, microeconomics), legal (civil law, business law, information and budget law) and organizational-legal disciplines (administration and e-government).

**Ключевые слова:** государственные закупки, экономическое развитие, междисциплинарный подход.

**Keywords:** government procurement, economic development, interdisciplinary approach.

В настоящее время приобретение товаров (работ, услуг) за счет средств бюджета, государственных внебюджетных фондов осуществляется на основании, как правило, национального законодательства о государственных закупках. С другой стороны, необходимо учитывать, что данный процесс соответствующим образом регламентируется и в других странах, участвующих в международных интеграционных процессах. Например, участниках Договора о Евразийском экономическом союзе (подписан в г.Астане 29.05.2014 г.) (Республики Беларусь, Российской Федерации, Республике Казахстан, Республике Армения, Кыргызской Республики).

Закупочную деятельность можно трактовать в рамках нескольких подходов:

*С позиции процесса:* это совокупность subprocesses или этапов, направленных на достижение результата, а именно, получение заявки, запрос на предоставление котировок, переговоры с поставщиками, размещение заказа, получение материалов, оплата;

*С позиции функции:* это занятие, требующее выполнения различных ролевых функций и видов деятельности, которые в разных организациях и на разных уровнях в структуре одной организации различны;

*С позиции цели:* это получение материалов требуемого качества в требуемом количестве из требуемого источника, доставляемых в требуемое место и по требуемой цене [1];

*С позиции снабжения:* это деятельность, которая предполагаем приобретение товаров (работ, услуг) в обмен на денежный или иной эквивалент; в свою очередь, снабжение – более широкая категория, включающая получение товаров (работ, услуг) и иными способами [2, с. 12-13];

*С позиции организационной покупки:* это деятельность, осуществляемая для целей промышленного или сельскохозяйственного производства, использования в операциях, управления заводом, бизнесом, институтом, профессиональной деятельностью или службой. (В контексте экономической и правовой ситуации в Республике Беларусь закупочная деятельность присуща сфере предпринимательской

деятельности, а также сферам, обеспечивающим функционирование государства и реализацию его функций и задач.);

*С позиции управления поставщиками* (как элемент конкурентных преимуществ организации): это такой аспект закупочной деятельности или снабжения, относящийся к рационализации базы поставщиков, их отбору, координированию работы, оцениванию показателей функционирования и наращиванию потенциала деятельности;

*С позиции внешней среды*: это получение из внешних источников всех товаров (работ, услуг), необходимых для ведения основных и вспомогательных видов деятельности компании, их обеспечения и управления ими в наиболее благоприятных условиях.

Таким образом, закупочная деятельность представляет собой «процесс, выполняемый организационной единицей, которая в качестве функции или части интегрированной цепи поставок отвечает за получение материалов требуемого качества в требуемом количестве в требуемое время и по требуемой цене, и за управление поставщиками, тем самым внося свой вклад в конкурентное преимущество предприятия и реализацию корпоративной стратегии» [1, с. 8].

Поскольку бизнес-процессы в организациях, как правило, регламентированы, с организационной точки зрения, закупочная деятельность ориентирована на обеспечение организации товарами (работами, услугами) исходя из потребностей организации (существующих (фактических) и перспективных) посредством подготовки и оформления необходимых документов, получения информации для целей проведения соответствующих конкурентных или неконкурентных процедур закупок.

Таким образом, закупочная деятельность и государственные закупки, в частности, являются предметом изучения ряда экономических дисциплин, в том числе связанных с управлением государственными закупками.

На сегодняшний день сфера закупочной деятельности ориентируется на е-снабжение, то есть использование информационно-коммуникационных технологий для улучшения процессов управления внешней и внутренней закупочной деятельностью и поставками [1, с. 186] (преимущественно посредством Интернет [3, с. 15-17]).

Безусловным положительным моментом применения е-снабжения (е-закупок) является минимизация транзакционных издержек, уменьшение злоупотреблений при осуществлении закупок, повышение скорости осуществления закупок.

Для сферы современных государственных закупок характерен электронный формат проведения конкурентных процедур (открытый конкурс, закрытый конкурс, электронный аукцион, запрос ценовых

предложений, биржевые торги), обеспечиваемый посредством размещения приглашений к участию в процедурах и документов, представляемых для подготовки предложений участниками, в форме электронного документа на электронной торговой площадке (в Республике Беларусь на сегодняшний день их две: Информационное республиканское унитарное предприятие «Национальный центр маркетинга и конъюнктуры цен», ОАО «Белорусская универсальная товарная биржа»), а также размещения предложений участников в форме электронного документа на электронной торговой площадке.

Тем самым основу «институциональной модернизации системы государственных закупок образует электронная форма их организации, выступающая источником роста эффективности торгов и обеспечивающая: возможность доступа к информации о заказах государственных структур; унификацию закупочных процедур; повышение степени транспарентности заключаемых сделок; конкурентоспособность в сфере размещения государственного заказа» [4, с. 23].

Использование информационных технологий при осуществлении государственных закупок предопределяет и разрешение правовых аспектов в рамках информационного права как учебной дисциплины.

При осуществлении закупочной деятельности используется так называемый прокьюремент, представляющий собой совокупность практических методов и приемов, позволяющих максимально обеспечить интересы покупателя в товарах, работах и услугах при проведении закупочной компании [5, с. 27]. В процессе закупочной деятельности осуществляются планирование, организация, проведение, заключение договора, контроль исполнения договора. В свою очередь, договорные отношения, включая и порядок организации и проведения процедур государственных закупок, регулируются нормами гражданского и предпринимательского права.

Наряду с процессом закупок идет процесс управления закупками, предполагающий реализацию основных функций управления – планирование, организация, контроль. Под управлением закупками понимают деятельность по планированию, организации и контролю процесса закупок, направленную на обеспечение максимально возможного уровня удовлетворения потребностей предприятия в материальных ресурсах [6, с. 7].

Закупочная деятельность может осуществляться различными субъектами, и статус последних будет влиять на порядок осуществления закупок: закупки, осуществляемые субъектами хозяйствования за счет собственных средств, закупки, осуществляемые государством (государственными организациями, иными уполномоченными) за счет бюджетных средств. Сфера государственных закупок регулируется

международными нормами (Договор о Евразийском экономическом союзе, который вступил в силу 01.01.2015 [7]) и нормами национального законодательства, а именно, Законом Республики Беларусь от 13.07.2012 № 419-З «О государственных закупках товаров (работ, услуг)» [8], Указом Президента Республики Беларусь от 31.12.2013 № 590 «О некоторых вопросах государственных закупок товаров (работ, услуг)» (далее – Указ № 590) [9] и иными актами.

Особенность закупочной деятельности в контексте ее осуществления государством выражается в том, что таким образом реализуются те функции, цели, задачи, которые носят публичный характер. Одновременно, необходимо учитывать, что формирование государственной закупочной стратегии является элементом бюджетной политики государства.

Государственная закупочная деятельность в Республике Беларусь реализуется через систему государственных закупок, которые одновременно являются элементом системы государственного регулирования экономики, одной из задач которого является создание благоприятных условий для развития предпринимательства [10, с. 8]. Также потребности Республики Беларусь и административно-территориальных единиц удовлетворяются посредством механизма поставки товаров для республиканских нужд.

Для целей организации государственных закупок возможны две стратегии – централизация и децентрализация [11, с. 41]. В первом случае, доминирующим в Республике Беларусь, закупки осуществляются централизованно уполномоченной организацией для нескольких или всех заказчиков. Так, Указом № 590 предусмотрено, что если Президентом Республики Беларусь не установлено иное, при централизации государственных закупок государственным органом (организацией) для заказчиков, находящихся в подчинении (входящих в состав, систему) этого государственного органа (организации) либо акции (доли в уставных фондах) которых находятся в государственной собственности и переданы в его управление, а также для самого государственного органа (организации) определяется организатор при централизации государственных закупок из числа:

- подчиненных ему (входящих в его состав, систему) организаций либо организаций, акции (доли в уставных фондах) которых находятся в государственной собственности и переданы ему в управление;
- иных организаций по согласованию с государственным органом (организацией), в подчинении (составе, системе) которого находятся такие организации либо в управление которого переданы находящиеся в государственной собственности акции (доли в уставных

фондах) этих организаций (с их согласия).

Децентрализация предполагает осуществление закупок непосредственно каждым из заказчиков. Однако здесь существует ряд рисков и недостатков, связанных с непрофессионализмом заказчиков, низким качеством проведения процедур, злоупотреблениями.

Понятие «институт государственных закупок» включает «совокупность экономических отношений между государством и другими субъектами по поводу институциональных правил и норм по процедуре приобретения за счет бюджетных средств товаров (услуг, работ) для удовлетворения государственных нужд в рамках исполнения государственного заказа» [12, с. 7].

Особенности института государственных закупок следующие: государство выступает агентом института государственных закупок, который формирует институциональные основы и выступает в качестве заказчика, субъекта взаимоотношений с хозяйствующими субъектами; легитимность всех правил и норм; государственные закупки разделены на три направления: общегосударственное, военно-государственное, внутриведомственное; происходит деформализация установленных на этапе становления субмоделей правил и норм в ходе их последующего развития; наблюдается использование унифицированных инструментов государственных закупок [12, с. 7].

Механизм государственных закупок как совокупность определенных последовательных действий субъектов института государственных закупок (государство и фирма) по реализации государственного заказа включает следующие этапы: размещение заказа, выбор товара, заключение контракта, управление контрактом, завершение контракта [12, с. 7-8].

В механизме института государственных закупок выделяют следующие инструменты: инструменты, направленные на получение экономии бюджетных средств, цель которых – выбор поставщика по критерию «цена товара» / «цена предложения»; инструменты, направленные на получение качественного блага, цель которых – выбор предложения участника, содержащего лучшие условия и лучший товар [12, с. 16-17].

Для государственных закупок предлагаются универсальные принципы функционирования системы государственных закупок: конкурентность, прозрачность и открытость, равноправие участников размещения заказов, ответственность за нарушение порядка размещения заказов, сроков и качества исполнения государственных контрактов, контроль эффективности использования бюджетных средств [13, с. 12-13]. Наиболее значимым из приведенных принципов, с позиции государства, рассматривается принцип эффективности

государственных закупок, который означает, что при составлении, рассмотрении, утверждении и исполнении бюджетов все участники бюджетного процесса должны исходить из необходимости достижения заданных целей с использованием минимального объема бюджетных средств или достижения максимального результата с использованием определенного бюджетом объема средств.

Критерии оценки эффективности: относительный эффект, результативность процесса, операции, проекта, определяемые как отношение эффекта, результата к затратам, расходам, обусловившим, обеспечившим его получение; полезное действие, отдача, коэффициент полезного действия, КПД; производительность, продуктивность, действенность, результативность; плодотворность, действительность, оперативность.

Как представляется, основные проблемы государственных закупок, которые исключают обеспечение необходимой эффективности закупочной деятельности, определяются неэффективностью закупочных процедур, неэкономичностью бизнес-процессов закупочной деятельности, высокой вероятностью создания дискриминационных условий конкурентных торгов, непрозрачностью отдельных процедур формирования конкурсных требований, высокой вероятностью ущемления прав и законных интересов поставщиков товаров (работ, услуг), отсутствием эффективной отчетности перед контролирующими финансовыми органами и общественностью [13, с. 13], низкое качество их организации и проведения.

По мнению Шмелевой М.В., контрактные правоотношения, складывающиеся при государственных и муниципальных закупках, представляют собой целостную правовую систему, состоящую из совокупности элементов, которые связаны и взаимообусловлены [14]. Причем подобные взаимосвязи и взаимообусловленность для Республики Беларусь обеспечиваются следующими принципами: эффективное расходование денежных средств; гласность и прозрачность процесса государственных закупок; возможность участия в государственных закупках юридических и физических лиц, в том числе индивидуальных предпринимателей; развитие добросовестной конкуренции; обеспечение справедливого и беспристрастного отношения к потенциальным поставщикам (подрядчикам, исполнителям); оказание поддержки отечественным поставщикам (подрядчикам, исполнителям) в той мере, в которой это не противоречит международным договорам Республики Беларусь; предотвращение коррупции в области государственных закупок.

Таким образом, можно утверждать, что закупочная деятельность ориентирована на обеспечение организации товарами (работами,

услугами) исходя из потребностей организации (существующих (фактических) и перспективных) посредством подготовки и оформления необходимых документов, получения информации для целей проведения соответствующих конкурентных или неконкурентных процедур закупок. В рамках закупочной деятельности осуществляются планирование, организация, проведение, заключение договора, контроль исполнения договора.

На сегодняшний день сфера закупочной деятельности ориентируется на е-снабжение посредством внедрения электронных способов организации закупок, что способствует снижению транзакционных издержек, минимизации коррупционности торговых сделок, усилению конкурентоспособности в обеспечении государственного заказа.

Особенности осуществления закупочной деятельности могут зависеть от сфер, для которых осуществляется закупка товаров (работ, услуг). Закупочная деятельность может осуществляться различными субъектами, и статус последних будет влиять на порядок осуществления закупок: закупки, осуществляемые субъектами хозяйствования за счет собственных средств, закупки, осуществляемые государством (государственными организациями, иными уполномоченными) за счет бюджетных средств.

Так, особенность закупочной деятельности в контексте ее осуществления государством выражается в том, что таким образом реализуются те функции, цели, задачи, которые носят публичный характер. Государственная закупочная деятельность в Республике Беларусь реализуется через систему государственных закупок, которые одновременно являются элементом системы государственного регулирования экономики, одной из задач которого является создание благоприятных условий для развития предпринимательства.

Таким образом, институт государственных закупок носит комплексный характер, включая в себя элементы экономических (управление организацией, микроэкономика), правовых (гражданского, предпринимательского права, информационного и бюджетного права) и организационно-правовых дисциплин (административное и электронное управление).

### **Список литературы**

1. Лайсонс, К. Управление закупочной деятельностью и целью поставок / К. Лайсонс, М. Джиллингем. – 6-е изд. – М.: Инфра-М, 2010. – 795 с.
2. Борсук, Н.В. Технология управления системами закупочной и реализационной деятельности предприятий / Н.В. Борсук. – Минск: Право и экономика, 2003. – 173 с.
3. Гутырчик, А.С. Электронные аукционы в Беларуси / А.С. Гутырчик // Наука и инновации. – 2013. – № 11. – С. 15-17.

4. Котельников, В.Ю. Институциональная модернизация государственных закупок как инструмент обеспечения экономической безопасности России: автореф. дис. ... канд. эконом. наук : 08.00.05/ В.Ю. Котельников; Южный федеральный ун-т. – Ростов-на-Дону, 2012. – 32 с.
5. Телешук, Г.Я. Конкурсные закупки / Г.Я. Телешук. – Минск: Академия управления при Президенте Респ. Беларусь, 2008. – 214 с.
6. Мачавариани, А.Д. Формирование системы управления закупками на предприятии: автореф. дис. ... канд. эконом. наук : 08.00.05 / А.Д. Мачавариани; Санкт-Петерб. гос. ун-т экономики и финансов. – С-Пб, 2004. – 19 с.
7. Договор о Евразийском экономическом союзе: подписан в г. Астане 29.05.2014 // Консультант Плюс : Беларусь. Технология 3000 [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр». – Минск, 2015.
8. О государственных закупках товаров (работ, услуг): Закон Респ. Беларусь, 13 июля 2012 г., № 419-3 // Консультант Плюс : Беларусь. Технология 3000 [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр». – Минск, 2015.
9. О некоторых вопросах государственных закупок товаров (работ, услуг): Указ Президента Респ. Беларусь, 31 дек. 2013 г., № 590: в ред. Указа Президента Респ. Беларусь от 31.12.2014 г. // Консультант Плюс : Беларусь. Технология 3000 [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр». – Минск, 2015.
10. Попова, Е.А. Становление и развитие государственной закупочной политики в Российской Федерации: автореф. дис. ... канд. эконом. наук : 08.00.05 / Е.А. Попова; Северо-Кавказск. акад. гос. службы. – Ростов-на-Дону, 2005. – 26 с.
11. Руководство по закупкам [Тест]: учеб. пособие / под ред. Н.Димитри, Г.Пига, Дж.Спаньоло; пер с англ. М.М.Форже, Е.В.Холинской под ред. И.В.Кузнецовой; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М.: Изд. Дом Высшей школы экономики, 2013. – 695 с.
12. Ковалева, Е.А. Механизм, инструменты института государственных закупок в трансформируемой экономике: автореф. дис. ... канд. эконом. наук : 08.00.01 / Е.А. Ковалева; Челябинск. гос. ун-т. – Челябинск, 2011. – 27 с.
13. Кодрик, В.Н. Совершенствование системы государственных закупок для нужд таможенных органов: автореф. дис. ... канд. эконом. наук : 08.00.05 / В.Н. Кодрик; Росс. тамож. Акад. – Москва, 2011 – 31 с.
14. Шмелева, М.В. Гражданско-правовое регулирование контрактных отношений при государственных и муниципальных закупках в Российской Федерации: автореф. дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.13 / М.В. Шмелева; Саратов. гос. юрид. акад. – Саратов, 2013. – 25 с.

---

**АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ  
ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ  
СПЕЦИАЛИСТОВ В СФЕРЕ ЗАКУПОК\***

*Гладилина Ирина Петровна*

*доктор педагогических наук, профессор, профессор кафедры  
управления государственными и муниципальными закупками  
Московского городского университета управления*

*Правительства Москвы, Москва*

*E-mail: gladilina.i@yandex.ru*

**CURRENT PROBLEMS OF FORMATION  
OF PROFESSIONAL COMPETENCE OF SPECIALISTS  
IN THE FIELD OF PURCHASE**

*Irina Gladilina*

*doctor of pedagogical sciences, professor, professor of management of  
state and municipal procurement of the Moscow  
Metropolitan Governance University, Moscow*

**АННОТАЦИЯ**

Профессиональный стандарт специалиста в сфере закупок определил основные трудовые функции заказчиков. Данные трудовые функции требуют соотнесения с профессиональными компетенциями, формирование которых является важной научной задачей, требующей теоретического обоснования и практической реализации. Авторская модель профессионализма заказчиков позволяет рассматривать блок знаний и блок умений специалиста, осуществляющего закупки, как основу содержания профессиональных компетенций.

**ABSTRACT**

Professional procurement specialist core labor standards defined functions customers. These functions require labor correlation with professional competence, the formation of which is an important scientific task, which requires the theoretical study and practical implementation. Author's model of customer professionalism allows us to consider a block of knowledge and professional skills of the unit carrying out the purchase, as the basis of the content of professional competencies.

**Ключевые слова:** закупки, профессионализм, профессиональные компетенции, модель профессионализма.

**Keywords:** procurement, professionalism, professional competence, professional model.

---

*\*статья публикуется в рамках гранта РГНФ (Проект №16-02-50038)*

Профессиональные компетенции специалистов в сфере закупок – это фундамент качественной, эффективной закупочной деятельности. Формирование профессиональных компетенций – сложный процесс, основанный на интеграции комплекса факторов, позволяющих специалисту приобретать новые профессиональные качества. Формирование профессиональных компетенций заказчиков возможно при методологическом обеспечении закупочной деятельности.

Целью методологического обеспечения закупочной деятельности является научно-обоснованная совокупность действий, направленных на оценку результативности закупок для предотвращения возможных рисков и более эффективного осуществления закупки.

Современные закупки требуют от заказчика кроме специальных знаний определенной методологической подготовки для использования разных методов деятельности. Исходя из понимания того, что методологическая компетенция – это система знаний о принципах, методах, формах, процедурах познания и актуального преобразования закупочной деятельности, мы рассматриваем методологическое обеспечение закупок как целенаправленную деятельность. В научных трудах К.К. Платонова представлена следующая классификация деятельности по целевой направленности:

- методология игровой деятельности,
- методология учебной деятельности,
- методология профессиональной деятельности (Платонов, 1981).

Методика формирования профессиональных компетенций специалистов в сфере закупок включает в себя следующие принципы:

- взаимообусловленность содержательного и процессуального компонентов каждой профессиональной компетенции;
- приоритетная роль потребности общества в определенных профессиональных компетенциях заказчиков.

Вышеперечисленные принципы и факторы требуют серьезных требований к содержанию профессиональных компетенций, к их формированию. Во многом трудности с определением содержания профессиональных компетенций заключаются в том, что по-прежнему существуют разногласия в толковании самого термина «компетенция» (Гербекова, 2015). Понятия «компетенция» и «компетентность» имеют свои смысловые оттенки. Толковый словарь Русского языка Д.Н. Ушакова определяет компетенцию как круг вопросов, явлений, в которых человек обладает авторитетностью, познанием, опытом, а «компетентный» — это «осведомленный, являющийся признанным знатоком в каком-нибудь вопросе». Словарь иностранных слов раскрывает понятие «компетентный» как обладающий кругом прав и полномочий

какого-либо учреждения, лица или кругом дел, вопросов, подлежащих чьему-либо ведению. Французское «competent» переводится как компетентный, правомочный. Оно также имеет юридический оттенок. В английском языке в термине «competence» доминирует смысл качества личности: компетентность трактуется как способность (Иванова, 2012; Сергеев, 2010).

Понятие компетенция чаще применяется для обозначения:

- образовательного результата, выражающегося в подготовленности, «оспособленности» индивида, в реальном владении методами, средствами деятельности, в возможности справиться с поставленными задачами;
- определенной формы сочетания знаний, умений и навыков, позволяющей ставить и достигать цели по преобразованию окружающей среды.

Помимо прочего, данные понятия включают направленность личности (мотивацию, ценностные ориентации и т.п.), ее способности преодолевать стереотипы, чувствовать проблемы, проявлять проницательность, гибкость мышления, характер, а именно: самостоятельность, целеустремленность, волевые качества (Белкин, 2004).

Понятия компетенции и компетентности системные, многокомпонентные. Они характеризуют определенный круг предметов и процессов, реализуются на различных уровнях, то есть включают различные умственные операции (аналитические, критические, коммуникативные), а также практические умения, здравый смысл и имеют свою классификацию, иерархию. Общую компетентность человека можно представить, очевидно, как комплекс, включающий знаниевые (когнитивные), деятельностные (поведенческие) и отношенческие (аффективные) компоненты.

Дж. Равен разработал модель общей компетентности, представляющую матрицу из 143 элементов, но такой объем делает ее применение очень трудным - практически невозможным (Равен, 2002).. Однако если идти дедуктивным путем (от менее крупных к более крупным компетентностям), то можно выстроить иерархию — выделить несколько основных, ключевых компетенций, которые, в свою очередь, состоят из более конкретных компетентностей и, наконец, отдельных умений, знаний.

Ключевые (базовые, универсальные) компетентности многофункциональны, надпредметны и многомерны. Овладение ими позволяет решать самые различные проблемы в повседневной, профессиональной, социальной жизни. Ключевые компетенции основываются на свойствах человека и проявляются в определенных способах поведения, которые опираются на его психологические качества,

включают широкий практический контекст с высокой степенью универсальности (Зимняя, 2006).

Вершину иерархии компетентностей можно представить как гипотетическую общую компетентность человека, которая, очевидно, состоит из совокупности нескольких самых обобщенных составляющих — ключевых суперкомпетентностей. Состав ключевых суперкомпетентностей определен в рекомендациях ЮНЕСКО, в частности в «Концепции модернизации российского образования».

Селевко Г.К. выделяет следующие ключевые суперкомпетентности:

- математическая компетентность – умение работать с числом, числовой информацией – владение математическими умениями;
- коммуникативная компетентность – умение вступать в коммуникацию с целью быть понятым, владение умениями общения;
- информационная компетентность – владение информационными технологиями – умение работать со всеми видами информации;
- автономизационная компетентность – умение саморазвития и самопрезентации – способность к самоопределению, самообразованию, конкурентоспособность;
- социальная компетентность – умение жить и работать вместе с другими людьми, близкими, в трудовом коллективе, команде;
- продуктивная компетентность – умение работать и зарабатывать, способность к созданию собственного продукта, умение принимать решения и нести ответственность за них;
- нравственная компетентность – готовность, способность и потребность жить по общественным нравственным законам (Селевко, 2005).

Методика разработки содержания профессиональных компетенций, которые необходимы специалисту для понимания операционных и содержательных аспектов его непосредственной профессиональной деятельности нашла отражение в трудах многих учёных. Именно практическая профессиональная деятельность – результат достижения того или иного уровня профессиональной компетенции. Но содержание профессиональных компетенций специалистов, осуществляющих закупки разработано фрагментарно.

#### **Список литературы**

1. Белкин, А.С. (2004) Компетентность. Профессионализм. Мастерство. ОАО Южно-Уральское книжное издательство.
2. Гербекова, Л.Х. (2015) Корреляция понятий «компетентность» и «компетенция» в современном образовании. Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук, 10 (24-29).
3. Гусев, Д.В., Кузнецова, И.В. (2011) Профессионализм в

---

государственных закупках США. Госзаказ: управление, размещение, обеспечение.

4. Зимняя, И.А. (2000) Ключевые компетенции – новая парадигма результата современного образования. Интернет-журнал «Эйдос». <http://www.eidos.ru/jiurnal/2000/0505.htm>
5. Иванова, Н.В. (2012) Компетенция или компетентность? Интернет-журнал Науковедение 4 (13)
6. Новиков, Д.Н. (2016) Методология управления. Москва, М: Книжный дом «Либроком».
7. Новиков, Д.Н. (2009) Структура теории управления социально-экономическими системами. Управление большими системами 24 (216-257).
8. Платонов, К.К. (1981) Краткий словарь системы психологических понятий. Москва, М: Высшая школа.
9. Равен, Дж. (2002) Компетентность в современном обществе: выявление, развитие и реализация. М. Москва 396.
10. Сергеева С.А. Управление качеством в сфере закупок на основе статистического анализа // Фундаментальные исследования. – 2016. - №5 (часть 2).

---

**АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ  
ПОТЕНЦИАЛА ФИНАНСОВОГО КОНТРОЛЯ В ИНТЕРЕСАХ  
ПРОТИВОДЕЙСТВИЯ КОРРУПЦИИ  
ПРИ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ЗАКУПОК**

*Землин Александр Игоревич,*

*доктор юридических наук, профессор, профессор кафедры  
управления государственными и муниципальными закупками*

*Московского городского университета управления*

*Правительства Москвы, Москва*

*E-mail: Zemlin.Aldr@yandex.ru*

*Ильин Юрий Алексеевич,*

*старший преподаватель ФГВБОУ ВПО «Военный университет»*

*E-mail: Zemlin.Aldr@yandex.ru*

**URRENT ISSUES IN THE USE OF POTENTIAL  
OF FINANCIAL CONTROL FOR COUNTER CORRUPTION  
IN PUBLIC PROCUREMENT**

*Aleksandr Zemlin*

*doctor of Juridical Science, professor of management of state and*

*municipal procurement of the Moscow*

*Metropolitan Governance University, Moscow*

*Yury Ilyin,*

*Senior Lecturer FGBOU VPO «Military University»*

**АННОТАЦИЯ**

Статья посвящена анализу проблемных вопросов использования потенциала финансового контроля в интересах противодействия коррупции при осуществлении государственных закупок, на основе анализа норм антикоррупционного законодательства и законодательства о контрактной системе государственных закупок представлены варианты уточнению понятия и содержания форм контрольной деятельности по противодействию коррупции при осуществлении государственных закупок.

**ABSTRACT**

This article analyzes the use of the potential problematic issues of financial control in the interest of combating corruption in public procurement, based on analysis of the norms of anti-corruption legislation and the legislation on public procurement contract provides options clarify the concept and content of the forms of control activities to counter corruption in public procurement.

**Ключевые слова:** коррупция, противодействие коррупции, государственные закупки, расходование бюджетных средств, эффективность закупок, финансовый контроль.

---

**Keywords:** corruption, anti-corruption, public procurement, budget spending, the effectiveness of procurement, financial control.

Поиск действенных способов использования правовых средств противодействия коррупции в сфере закупок для государственных нужд приводит к выводу о том, что существенный потенциал государственного финансового контроля в интересах антикоррупционной борьбы в указанной сфере не получил должной реализации.

Поскольку финансы, традиционно понимаемые как экономические отношения, связанные с формированием, распределением и использованием централизованных и децентрализованных денежных средств в целях выполнения функций и задач государства и обеспечения условий расширенного воспроизводства, выполняют контрольную функцию, постольку необходимость государственного финансового контроля объективна и обусловлена самой сущностью и функциональным предназначением финансов.

В современном значении рассматриваемое базовое понятие «контроль» чаще всего наделяют следующим лексическим смыслом: контроль - проверка, а также постоянное наблюдение в целях проверки или надзора [1. С. 292.].

В тоже время, вполне очевидно, что между понятиями «контроль» и «надзор» имеется существенное отличие. Надзор состоит в наблюдении за законностью деятельности, тогда как контроль охватывает наряду с законностью и целесообразность деятельности контролируемых субъектов. Как отмечается в юридической литературе, при надзоре между проверяющим и проверяемым отсутствует организационное подчинение, и орган надзора не имеет права вмешиваться в оперативную деятельность поднадзорного органа.

С существующей точкой зрения, согласно которой «использование в научной литературе термина «государственный аудит», обозначающего деятельность государственник органов по аудиту создания и использования публичных финансовых средств, прежде всего бюджетов, представляется оправданным» [2. С. 99.], следует согласиться тем более, что при переводе Лимской декларации 1977 года на русский язык термин «публичный (государственный) аудит» был сформулирован как «государственный финансовый контроль», что, видимо, и повлекло всеобщее употребление указанного термина. В пользу высказанной точки зрения также свидетельствует и то, в соответствии со статьями 102 и 103 Конституции Российской Федерации высшими должностными лицами Счетной палаты являются аудиторы. Таким образом, осуществление ими именно аудиторской деятельности подразумевается самим названием их должности.

Однако, следует учитывать то обстоятельство, что российский законодатель изначально определил аудит как «предпринимательскую деятельность по независимой проверке бухгалтерского учета и финансовой (бухгалтерской) отчетности организаций и индивидуальных предпринимателей» [3].

Аналогичное определение содержится и в действующем в настоящее время законе, регламентирующим аудиторскую деятельность, согласно ст. 1 которого «Аудиторская деятельность (аудиторские услуги) - деятельность по проведению аудита и оказанию сопутствующих аудиту услуг, осуществляемая аудиторскими организациями, индивидуальными аудиторами. Аудит - независимая проверка бухгалтерской (финансовой) отчетности аудируемого лица в целях выражения мнения о достоверности такой отчетности» [4].

В ст. 13 Федерального закона от 5 апреля 2013 года №41-ФЗ «О Счетной палате Российской Федерации» [5], закрепляющей функции Счетной палаты установлено осуществление внешнего государственного финансового контроля в сфере бюджетных правоотношений; проведение ... контроля за организацией исполнения федерального бюджета в текущем финансовом году, но проведение аудита в сфере закупок товаров, работ и услуг, а также аудит (контроль) состояния государственного внутреннего и внешнего долга Российской Федерации, долга иностранных государств и (или) иностранных юридических лиц перед Российской Федерацией, бюджетных кредитов, предоставленных из федерального бюджета.

Поскольку нормы Федерального закона от 5 апреля 2013 года №41-ФЗ «О Счетной палате Российской Федерации» [5] не содержат легального определения понятий «контроль» и «аудит», а определения финансового аудита (контроля); аудита эффективности; стратегического аудита; иных видов аудита (контроля), являющихся видами контрольной и экспертно-аналитической деятельности Счетной палаты, определены не посредством установления их содержательной характеристики, а закрепления целей и указания на порядок проведения, разграничение контроля и аудита по сути если не невозможно, то существенно затруднено.

Совпадение терминологии отмечается в отношении аудита в сфере закупок товаров, работ и услуг: это понятие применяется как в тексте ст. 13 Закона, закрепляющей функции Счетной палаты, так и в последующем в ст. 14 Закона, предусматривающей также аудит в сфере закупок товаров, работ и услуг, осуществляемых объектами аудита (контроля), который проводится «в целях оценки обоснованности планирования закупок товаров, работ и услуг для государственных нужд» (ч. 12 ст. 14). Однако, учитывая то обстоятельство, что

легальное определение аудита в Федеральном законе от 5 апреля 2013 года №41-ФЗ «О Счетной палате Российской Федерации» отсутствует, а согласно Федеральному закону от 30 декабря 2008 г. № 307-ФЗ «Об аудиторской деятельности» аудит – это «независимая проверка бухгалтерской (финансовой) отчетности аудируемого лица в целях выражения мнения о достоверности такой отчетности», аудит осуществляется исключительно посредством проведения проверки документации аудируемого лица, результатом его признается исключительно выражение мнения о достоверности бухгалтерской (финансовой) отчетности, что исключает какую-либо возможность оценки целесообразности и эффективности финансовой деятельности аудируемого лица. Однако, ч. 12 ст. 14 Федерального закона от 5 апреля 2013 года №41-ФЗ установлено, что «аудит в сфере закупок товаров, работ и услуг, осуществляемых объектами аудита (контроля), проводится в целях оценки обоснованности планирования закупок товаров, работ и услуг для государственных нужд, реализуемости и эффективности осуществления указанных закупок. Оценка подлежат выполнение условий контрактов по срокам, объему, цене контрактов, количеству и качеству приобретаемых товаров, работ, услуг, а также порядок ценообразования и эффективность системы управления контрактами». Как мы видим со всей очевидностью, аудит, осуществляемый Счетной палатой в соответствии с Федеральным законом от 5 апреля 2013 года №41-ФЗ «О Счетной палате Российской Федерации», нормы которого легальное определение аудита не содержат, полностью не соответствует признакам аудита, закрепленным его легальным определением, содержащемся в Федеральном законе от 30 декабря 2008 г. № 307-ФЗ «Об аудиторской деятельности».

Обосновывая позицию законодателя, можно было бы предположить, что аудит и контроль, осуществляемые Счетной палатой, различаются направленностью, пределами контрольной деятельности (аудита) либо процедурами, применяемыми при их проведении. Однако, этому препятствует норма ч. 5 ст. 14 Закона, устанавливающая, что «при проведении финансового аудита (контроля) ... осуществляется **проверка** соблюдения бюджетного законодательства Российской Федерации, а также нормативных правовых актов, регулирующих бюджетные правоотношения».

Более того нормы ст. 16 «Методы осуществления деятельности Счетной палаты» не содержат никакой дифференциации методов осуществления контрольной и экспертно-аналитической деятельности (т.е. аудита): ими являются проверка, ревизия, анализ, обследование, мониторинг.

При этом по смыслу нормы ч. 2 этой статьи проверка

применяется в целях документального исследования отдельных действий (операций) или определенного направления финансовой деятельности объекта аудита (контроля). Аналогично решен вопрос и с ревизией: согласно ч. 3 ст. 16 Закона она применяется в целях комплексной проверки деятельности объекта аудита (контроля), которая выражается в документальной и фактической проверке законности совершенных финансовых и хозяйственных операций, достоверности и правильности их отражения в бухгалтерской (финансовой) и бюджетной отчетности. Таким образом, как документальная проверка, так и ревизия, предусматривающая не только документальный, но и фактический контроль, могут проводиться в рамках и контроля, и аудита. Следовательно, и этот критерий не позволяет отграничить внешний финансовый контроль Счетной палаты от осуществляемого ею же аудита.

Федеральный закон от 5 апреля 2013 года № 41-ФЗ «О Счетной палате Российской Федерации» [5] устанавливает в ч. 3 ст. 14, что «контрольная и экспертно-аналитическая деятельность осуществляется путем проведения контрольных и экспертно-аналитических мероприятий в форме предварительного аудита, оперативного анализа и контроля и последующего аудита (контроля) в соответствии с утверждаемыми Счетной палатой стандартами внешнего государственного аудита (контроля)».

Процитированная норма имеет в своей основе положение, закрепленное до вступления в силу Федерального закона от 23 июля 2013 года № 252-ФЗ статьей 265 БК РФ, согласно которой выделялись такие формы финансового контроля, как предварительный, текущий и последующий контроль.

Очевидно, что, поскольку форма есть внешнее выражение содержания, характеризующая, в нашем случае, деятельность контролируемых субъектов с внешней стороны, постольку формами контроля предварительный, текущий (оперативный) и последующий финансовый контроль либо аудит быть не могут. Это виды контроля (аудита), выделенные на основании такого критерия, как время его проведения относительно проверяемых операций [6. С. 128-129, 7. С. 83-84].

Анализ, таким образом, показывает, что определение в качестве форм предварительного, текущего (оперативного) и последующего контроля (аудита), закрепленное в ч. 3 ст. 14 Федерального закона от 5 апреля 2013 года № 41-ФЗ «О Счетной палате Российской Федерации», равно как и ранее в ст. 265 БК РФ, не соответствует действительности. Полагаем, что более основательно полагать их видами контроля (аудита).

Полагаем, что терминологическая путаница, допускаемая

---

законодателем при определении форм, видов и методов финансового контроля не способствует его эффективности и позволяет в полной мере использовать его значительный потенциал в интересах противодействия коррупции при осуществлении государственных закупок.

#### **Список литературы**

1. Ожегов С.И., Шведова Н.Ю. Толковый словарь русского языка / Российская академия наук. Институт русского языка им. В.В. Виноградова. М.: Азбуковник, 1997.
2. Степашин С.В., Двуреченских В.А., Чефинцев Е.А., Чернавин Ю.А. Власть - Демократия - Контроль. М.: Финансовый контроль, 2005.
3. Федеральный закон от 7 августа 2001 года №119-ФЗ «Об аудиторской деятельности», ст.1. // СЗ РФ. 2001. № 33 (Часть 1) ст. 3422 (утратил силу).
4. Федеральный закон от 30 декабря 2008 г. № 307-ФЗ «Об аудиторской деятельности» // СЗ РФ. 2009. № 1. Ст. 15.
5. Федеральный закон от 5 апреля 2013 года № 41-ФЗ «О Счетной палате Российской Федерации» // Российская газета. 10.04.2013 г. Федеральный выпуск № 6053.
6. Землин А.И., Землина О.М., Назарчук И.П., Назарчук И.А., Акимов В.М. Актуальные проблемы внешнего финансового контроля за деятельностью государственных учреждений: монография. Воронеж: Научная книга, 2013.
7. Контроль в сфере закупок: учебное пособие/ Г.В. Дегтев, И.П. Гладилина, А.И. Землин и др. М.: МГУУ Правительства Москвы, 2015.

---

**ОРГАНИЗАЦИОННО – ПРАВОВЫЕ АСПЕКТЫ КОНТРОЛЯ  
КАК СРЕДСТВА ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ  
ГОСУДАРСТВЕННЫХ ЗАКУПОК**

***Землин Александр Игоревич,***

*доктор юридических наук, профессор, профессор кафедры  
управления государственными и муниципальными закупками  
Московского городского университета управления Правительства  
Москвы, Москва*

*E-mail: Zemlin.Aldr@yandex.ru*

***Землина Ольга Михайловна,***

*кандидат юридических наук, доцент, доцент кафедры  
Юриспруденции Московского городского университета управления  
Правительства Москвы, Москва*

*E-mail: Zemlina.O@yandex.ru*

**ORGANIZATIONAL - LEGAL ASPECTS OF CONTROL AS A  
MEANS OF EFFECTIVE PUBLIC PROCUREMENT**

***Aleksandr Zemlin***

*doctor of Juridical Science, professor of management of state and  
municipal procurement of the Moscow Metropolitan Governance  
University, Moscow*

***Olga Zemlin,***

*Candidate of Law, Associate Professor, Associate Professor of  
Department of Jurisprudence of the Moscow Metropolitan Governance  
University, Moscow*

**АННОТАЦИЯ**

В статье представлены результаты исследования роли и места различных видов контроля в системе мер, обеспечивающих эффективность управления государственными закупками, анализа норм бюджетного законодательства и законодательства о контрактной системе государственных закупок, посвященных порядку и процедурам контроля за расходованием средств бюджетов.

**ABSTRACT**

The article presents the results of a study of the role and place of various types of control in the system of measures to ensure the efficiency of government procurement management, analysis of the norms of budget legislation and legislation on public procurement contract, dedicated to the order and procedures for expenditure control budgets.

**Ключевые слова:** государственные закупки, ведомственный контроль, внутренний финансовый контроль, внутренний финансовый аудит, формы, виды и методы ведомственного контроля, расходование бюджетных средств.

---

**Keywords:** government procurement, institutional control, internal financial control, internal financial audit, forms, types and methods of institutional control, budget spending.

Целью введения в действие Федерального закона от 5 апреля 2013 года № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» [1] было определено повышение эффективности, результативности осуществления закупок товаров, работ, услуг, а, в конечном счете, - эффективности бюджетных расходов. Очевидно, что в отсутствие развитой и эффективно функционирующей системы контроля за соблюдением законодательства Российской Федерации о контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд решение этой задачи, имеющей стратегический характер, невозможно. Значимость контроля в сфере закупок предопределена назначением контроля, заключающемся, в самом общем виде, в выявлении денежного отклонения, сопровождающего, как правило, любое нарушение принципов законности, целесообразности и эффективности расходования бюджетных средств, выделяемых на публичные нужды.

Специалисты в сфере государственных закупок вполне обоснованно обращают внимание на то, что решение поставленной перед контрактной системой в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд задачи невозможно без развитой и эффективно функционирующей системы контроля [3,4,5,6].

Результаты контрольной деятельности свидетельствуют о недостаточной эффективности расходования бюджетных средств, выделяемых для обеспечения государственных нужд. Так, в Заключении Счетной палаты Российской Федерации на отчет об исполнении федерального бюджета за 2014 год отмечено, что количество нарушений, выявленных Счетной палатой по результатам контрольных мероприятий по проверке исполнения Федерального закона № 349-ФЗ (с изменениями) и бюджетной отчетности за 2014 год, а также тематических проверок исполнения федерального бюджета за 2014 год значительно возросло. Отмечается, что общая сумма выявленных нарушений увеличилась в 6,8 раза по сравнению в 2013 годом и составила 263 764,2 млн. рублей (по состоянию на 27 августа 2015 года). В том числе Счетной палатой установлены отдельные факты нарушений, имеющих признаки нецелевого использования средств федерального бюджета на сумму 989,1 млн. рублей (в 2013 году – на сумму 765,4 млн. рублей), нарушения в ходе исполнения федерального бюджета - на сумму 67 489,3 млн. рублей, нарушения ведения бухгалтерского учета,

составления и представления бухгалтерской (финансовой) отчетности - на сумму 77 659,3 млн. рублей, нарушения при осуществлении государственных закупок - на сумму 36 359,9 млн. рублей [2].

Соответственно, следует признать, что цели введения в действие Федерального закона от 5 апреля 2013 года № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» [1] в части повышения эффективности расходования бюджетных средств в сфере государственных закупок в полной мере не достигнуты.

Анализ показывает, что недостатки контрольной деятельности в сфере закупок, во многом проистекают из противоречивости и пробельности правовой его основы. В частности, высший орган внешнего государственного финансового контроля, обладающий исключительными полномочиями по осуществлению аудита в сфере государственных закупок за счет средств федерального бюджета, отмечает, что по результатам проверок исполнения федерального бюджета за 2014 год Счетной палатой выявлены нарушения в сфере государственных закупок в 65 главных распорядителях бюджетных средств и в подведомственных учреждениях на сумму 34 235,9 млн. рублей. При этом установлены факты нарушения условий реализации контрактов (договоров), в том числе сроков их реализации, неприменения государственными заказчиками мер ответственности по контракту (договору) в части взыскания неустойки (пени, штрафов) с недобросовестных поставщиков (подрядчиков, исполнителей), нарушения порядка формирования, утверждения и ведения плана-графика закупок и порядка его размещения в открытом доступе.

Правила осуществления главными распорядителями (распорядителями) средств федерального бюджета, главными администраторами (администраторами) доходов федерального бюджета, главными администраторами (администраторами) источников финансирования дефицита федерального бюджета внутреннего финансового контроля и внутреннего финансового аудита были утверждены Постановлением Правительства Российской Федерации от 17 марта 2014 года [11], а Правила осуществления ведомственного контроля в сфере закупок для обеспечения федеральных нужд - Постановлением Правительства РФ от 10 февраля 2014 года [12], что, естественно, не позволило разработать и внедрить в практику контрольной деятельности соответствующие регламенты администраторам средств федерального бюджета до 1 января 2014 года, как это предусматривалось первоначально.

Обязательность проведения внутреннего финансового контроля и внутреннего финансового аудита установлена нормой ст. 160.2-1

БК РФ, на основании чего Постановлением Правительства Российской Федерации от 17 марта 2014 г. № 193 утверждены Правила осуществления главными распорядителями (распорядителями) средств федерального бюджета, главными администраторами (администраторами) доходов федерального бюджета, главными администраторами (администраторами) источников финансирования дефицита федерального бюджета внутреннего финансового контроля и внутреннего финансового аудита. Что касается города Москвы, то Порядок осуществления внутреннего финансового контроля и внутреннего финансового аудита утвержден Постановлением Правительства Москвы от 27 августа 2014 г. № 487-ПП.

В соответствии с Правилами [11] внутренний финансовый контроль осуществляется непрерывно руководителями (заместителями руководителей), иными должностными лицами главного администратора (администратора) средств федерального бюджета, организующими и выполняющими внутренние процедуры составления и исполнения федерального бюджета, ведения бюджетного учета и составления бюджетной отчетности (внутренние бюджетные процедуры). Этот вид контроля осуществляется в структурных подразделениях главного администратора (администратора) средств федерального бюджета и получателя средств федерального бюджета, исполняющих бюджетные полномочия.

Согласно п. 4 Правил [11] к внутренним бюджетным процедурам отнесены следующие:

- составление, утверждение и ведение бюджетных смет и свода бюджетных смет;

- формирование и утверждение государственных заданий в отношении подведомственных федеральных государственных учреждений;

  - исполнение бюджетной сметы;

  - принятие и исполнение бюджетных обязательств;

- процедура ведения бюджетного учета, в том числе принятия к учету первичных учетных документов (составления сводных учетных документов), отражения информации, указанной в первичных учетных документах и регистрах бюджетного учета, проведения оценки имущества и обязательств, а также инвентаризаций;

- составление и представление бюджетной отчетности и сводной бюджетной отчетности;

- исполнение судебных актов по искам к Российской Федерации, а также судебных актов, предусматривающих обращение взыскания на средства федерального бюджета по денежным обязательствам федеральных казенных учреждений.

Таким образом, анализ показывает, что степень и качество регламентации ведомственного контроля в сфере закупок для обеспечения государственных нужд города Москвы значительно адекватнее отражает роль и место этого важного направления контрольной деятельности в системе мер управляющего воздействия в целях обеспечения законности и эффективности, нежели это сделано подзаконным актом федерального уровня применительно к ведомственному контролю в сфере закупок для обеспечения федеральных нужд. Представляется, что этот положительный опыт может быть использован в интересах устранения пробелов и противоречий, содержащихся в положениях Правил осуществления ведомственного контроля в сфере закупок для обеспечения федеральных нужд (с изменениями на 17 марта 2014 года) [16]. В целом следует отметить наличие многочисленных пробелов и противоречий в нормативных правовых актах, регламентирующих порядок осуществления контроля за расходованием бюджетных средств при осуществлении государственных закупок, устранение которых могло бы способствовать повышению эффективности и законности закупочной деятельности.

#### **Список литературы:**

1. Федеральный закон от 5 апреля 2013 года № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» // Собрание законодательства Российской Федерации. 2013. № 14. Ст. 1652; № 27. Ст. 3480.
2. Заключение Счетной палаты Российской Федерации на отчет об исполнении федерального бюджета за 2014 год № ЗСП – № ЗСП – 174/16-10 от 31 августа 2015 г. // Официальный сайт Счетной палаты Российской Федерации. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.audit.gov.ru>
3. Акимов Н.А. Принцип и сущность контрактной системы в сфере закупок. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://profesiniacitive.ru/index.php/mbch1/1368-akimov1>.
4. Гладилина И.П. Планирование бюджета как фактор эффективности госзакупок в сфере образования / Materiály X mezinárodní vědecko – praktická konference «Věda a vznik – 2013/2014». – Díl 12. Ekonomické vědy: Praha.
5. Дегтев Г.В., Гладилина И.П., Акимов Н.А., Банников П.А., Жуков В.Н. Контрактная система в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд: Монография. М.: Моск. гор. ун-т управления Правительства Москвы, 2014.
6. Сергеева С.А. Программно-целевые методы бюджетного планирования в системе госзакупок / Materiály X mezinárodní vědecko – praktická konference «Věda a vznik – 2013/2014». – Díl 12. Ekonomické vědy: Praha.

---

7. Федеральный закон от 5 апреля 2013 года №41-ФЗ «О Счетной палате Российской Федерации» // Собрание законодательства Российской Федерации. 2013. № 14. Ст. 1649.

8. Постановление Правительства РФ от 30.06.2004 № 331 (ред. от 25.12.2014) «Об утверждении Положения о Федеральной антимонопольной службе» (п. 1 в ред. Постановления Правительства РФ от 25.12.2014 № 1489).

9. Постановление Правительства РФ от 1 декабря 2004 г. N 703 «О Федеральном казначействе».

10. Бюджетный кодекс Российской Федерации (с поспл. изм. и доп.) // Собрание законодательства Российской Федерации. 1998. № 31.

11. Правила осуществления главными распорядителями (распорядителями) средств федерального бюджета, главными администраторами (администраторами) доходов федерального бюджета, главными администраторами (администраторами) источников финансирования дефицита федерального бюджета внутреннего финансового контроля и внутреннего финансового аудита. Утверждены Постановлением Правительства Российской Федерации от 17 марта 2014 г. № 193 // СЗ РФ. 2014. № 12. Ст. 1290.

12. Правила осуществления ведомственного контроля в сфере закупок для обеспечения федеральных нужд (с изменениями на 17 марта 2014 года). Утверждены Постановлением Правительства РФ от 10 февраля 2014 года № 89 // СЗ РФ. 2014. № 7. Ст. 683.

13. Письмо Минфина России от 19.01.2015 № 02-11-05/932.

14. Порядок осуществления ведомственного контроля в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных нужд города Москвы. Утвержден Постановлением Правительства Москвы от 27 августа 2014 г. № 488-ПП.

---

**ВОПРОСЫ ПРАВОВОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ  
ФИНАНСОВОГО КОНТРОЛЯ КАК СРЕДСТВА  
ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ЗАКУПОК В  
ВООРУЖЕННЫХ СИЛАХ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

***Землин Александр Игоревич,***

*доктор юридических наук, профессор, профессор кафедры  
управления государственными и муниципальными закупками  
Московского городского университета управления*

*Правительства Москвы, Москва*

*E-mail: Zemlin.Aldr@yandex.ru*

***Назарчук Ирина Александровна,***

*кандидат юридических наук, докторант  
ФГКВООУ ВПО «Военный университет», Москва*

*E-mail: i.naz.NIO@yandex.ru*

**ORGANIZATIONAL AND LEGAL ASPECTS OF CONTROL AS A  
MEANS OF EFFECTIVE PUBLIC PROCUREMENT**

***Aleksandr Zemlin***

*doctor of Juridical Science, professor of management of state and  
municipal procurement of the Moscow Metropolitan Governance*

*University, Moscow*

***Nazarchuk Irina,***

*Candidate of Law, doctoral student  
FGKVOU VPO «Military University», Moscow*

**АННОТАЦИЯ**

В статье исследованы теоретические классификации финансового контроля за расходованием бюджетных средств при осуществлении государственных закупок в Вооруженных Силах Российской Федерации, на основе анализа норм бюджетного законодательства и законодательства о контрактной системе государственных закупок сформулированы предложения по уточнению понятия и содержания форм, видов и методов финансового контроля.

**ABSTRACT**

In the article the theoretical classification of financial control over the expenditure of budgetary funds in public procurement in the Armed Forces of the Russian Federation, because of the analysis of the budgetary rules of contract law and public procurement legislation makes proposals to clarify the concept and content of forms, types and methods of financial supervision.

**Ключевые слова:** финансовый контроль, государственные закупки, управление закупками в Вооруженных Силах, ведомственный контроль, формы, виды и методы финансового контроля, расходование

бюджетных средств, эффективность закупок.

**Keywords:** financial control, public procurement, procurement management in the Armed Forces, departmental control, forms, types and methods of financial supervision, budget spending, the effectiveness of procurement.

Очевидно, что осуществление финансового контроля в Вооруженных Силах имеет свои особенности, объясняемые особым их предназначением и в связи с этим их особой организационной структурой, и формами управления. С помощью финансового контроля в Вооруженных Силах органы государственного управления получают достоверную информацию о финансовом обеспечении Вооруженных Сил. Органы, осуществляющие финансовый контроль в Вооруженных Силах, производят оценку эффективности деятельности различных звеньев оборонного ведомства по использованию средств федерального бюджета и внебюджетных средств.

О возрастающем понимании значимости роли финансового контроля в деятельности по противодействию коррупции в Российской Федерации свидетельствует расширение их полномочий.

В настоящее время система государственного финансового контроля существенно изменена посредством принятия в 2013 году Федерального закона от 5 апреля 2013 года №41-ФЗ «О Счетной палате Российской Федерации», а также новеллы БК РФ, внесенные Федеральным законом от 23 июля 2013 года № 252-ФЗ [2].

Новеллами раздела IX «Государственный финансовый контроль» и главы 26 «Основы государственного (муниципального) финансового контроля» БК РФ в ред. Федерального закона от 23 июля 2013 года № 252-ФЗ является, в первую очередь, выделение **видов финансового контроля**. Если ранее норма статьи 265 БК РФ раскрывала формы контроля, под которым безосновательно понимались предварительный, текущий и последующий контроль, то в настоящее время указанная статья подразделяет государственный (муниципальный) финансовый контроль на такие виды, как **внешний и внутренний, предварительный и последующий**.

Анализ видов государственного финансового контроля, компетенции органов, его осуществляющих, дает представление о системе финансового контроля в Российской Федерации и ее Вооруженных Силах.

В ст. 265 БК РФ определено, что *внешний государственный (муниципальный) финансовый контроль* в сфере бюджетных правоотношений является контрольной деятельностью соответственно Счетной палаты Российской Федерации, контрольно-счетных органов

субъектов Российской Федерации и муниципальных образований (далее - органы внешнего государственного (муниципального) финансового контроля) (цит. дословно – авт.).

Роль данного вида государственного финансового контроля за деятельностью Министерства обороны Российской Федерации чрезвычайно велика. Вскрываемые по результатам контрольной деятельности Счетной палаты нарушения не только являются основанием для выявления фактов коррупционных правонарушений, но и служат цели предупреждения таковых нарушений, формируя у соответствующих должностных лиц органов военного управления понимание неотвратимости контроля и, соответственно, наказания. В частности, отмечено, что «проверки, которые провела Счетная палата в Минобороны России в 2013 году, касались инвестиций, порядка планирования и исполнения гособоронзаказа.... Были вскрыты финансовые нарушения, связанные с заключением договоров, финансирование по которым существенно превышало запланированные в бюджете ведомства цифры. Обнаружены объемы незавершенного строительства на сумму более 300 миллиардов рублей. Договоры по ним были заключены, но в отсутствие финансового обеспечения, не были реализованы» [3].

***Внутренний государственный (муниципальный) финансовый контроль*** в сфере бюджетных правоотношений является контрольной деятельностью Федеральной службы финансово-бюджетного надзора, органов государственного (муниципального) финансового контроля, являющихся соответственно органами (должностными лицами) исполнительной власти субъектов Российской Федерации, местных администраций (далее - органы внутреннего государственного (муниципального) финансового контроля), Федерального казначейства (финансовых органов субъектов Российской Федерации или муниципальных образований).

Следовательно, органами, осуществляющими этот вид контроля за финансово-хозяйственной деятельностью Вооруженных Сил, являются Федеральная служба по финансово-бюджетному надзору (Росфиннадзор) и Федеральное казначейство.

Существенные недостатки финансового контроля в Министерстве обороны Российской Федерации отмечались неоднократно и предопределены крайне слабой нормативной правовой базой и организационной основой финансового контроля как в целом в Российской Федерации [5], так и в ее Вооруженных Силах в особенности. Из информации председателя Счетной палаты Т. Голиковой, согласно данным, полученным в ходе проверки исполнения федерального бюджета за 2012 год, из ответов на вопросник комплексной оценки внутреннего аудита следует, что средняя оценка по минобороны пока

составляла 3,63 балла, при средней оценке по всем главным администраторам средств федерального бюджета - 4,25. Министерство обороны заняло 64-е место из 111. По ее мнению, низкая эффективность внутреннего контроля за расходами бюджетных средств Министерством обороны в 2011-2012 годах объясняется тем, что в предыдущий период система внутреннего контроля была практически полностью разрушена, ... были ликвидированы действовавшие ранее в рядах Вооруженных сил финансовые инспекции, основу которых составляли специалисты с военным финансовым образованием, имеющие значительный опыт работы. ... если бы такой аудит существовал, то большинства нарушений можно было бы избежать. В итоге же получилось, что большинство проступков выявляли не внутренние, а внешние органы финансового контроля» [3].

Негативное влияние на состояние финансового контроля, осуществляемого Министерством обороны Российской Федерации, оказывают недостатки правового регулирования этого вида деятельности.

В частности, приказ Министра обороны СССР от 19.08.1982 № 200, изданный во исполнение Постановления Совета Министров СССР от 2 апреля 1981 г. № 325 «О мерах по улучшению контрольно-ревизионной работы в министерствах, ведомствах и других органах управления», которым было введено в действие Положение о финансовом контроле в Министерстве обороны, признан не действующим в Вооруженных Силах Российской Федерации приказом Министра обороны Российской Федерации от 2 мая 2012 г. № 1065. Тем же приказом от 2 мая 2012 г. было утверждено Положение об осуществлении контроля финансово-экономической и хозяйственной деятельности Вооруженных Сил Российской Федерации. Однако, приказом Министра обороны Российской Федерации от 5 декабря 2013 г. № 867 приказ от 2 мая 2012 г. «Об утверждении Положения об осуществлении контроля финансово-экономической и хозяйственной деятельности Вооруженных Сил Российской Федерации» признан утратившим силу.

Таким образом, необходимость формирования адекватной современным потребностям эффективного контроля за расходованием бюджетных средств, выделяемых на нужды обороны, в условиях перехода к программному принципу формирования бюджета, новой системе финансового обеспечения государственных учреждений, государственных закупок, нормативной базы финансового контроля в Вооруженных Силах Российской Федерации очевидна. Следует согласиться также со специалистами в сфере государственных закупок [6,7,8], которые вполне обоснованно обращают внимание на то, что

решение поставленной перед контрактной системой в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд задачи невозможно без развитой и эффективно функционирующей системы контроля.

### Список литературы

1. Федеральный закон от 5 апреля 2013 года №41-ФЗ «О Счетной палате Российской Федерации» // Собрание законодательства Российской Федерации. 2013. № 14. Ст. 1649.
2. Федеральный закон от 23 июля 2013 года № 252-ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации. 2013. № 31. Ст. 4191.
3. Российская газета. - № 6320 (48).
4. Правила осуществления ведомственного контроля в сфере закупок для обеспечения федеральных нужд (с изменениями на 17 марта 2014 года). Утверждены Постановлением Правительства РФ от 10 февраля 2014 года № 89.
5. Землин А.И., Землина О.М., Назарчук И.П., Назарчук И.А., Акимов В.М. Актуальные проблемы внешнего финансового контроля за деятельностью государственных учреждений: монография. Воронеж: Научная книга, 2013.
6. Гладылина И.П. Планирование бюджета как фактор эффективности госзакупок в сфере образования / Materiály X mezinárodní vědecko – praktická konference «Věda a vznik – 2013/2014». – Díl 12. Ekonomické vědy: Praha.
7. Сергеева С.А. Программно-целевые методы бюджетного планирования в системе госзакупок / Materiály X mezinárodní vědecko – praktická konference «Věda a vznik – 2013/2014». – Díl 12. Ekonomické vědy: Praha.
8. Контроль в сфере закупок: учебное пособие/ Г.В. Дегтев, И.П. Гладылина, А.И. Землин и др. М.: МГУУ Правительства Москвы, 2015.

---

## ФОРМИРОВАНИЕ СОЦИАЛЬНО – ЭКОНОМИЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА МЕГАПОЛИСА

*Половова Татьяна Александровна,  
доктор экономических наук, профессор, ГАОУ ВО «Московский  
городской университет управления Правительства Москвы»*

*E-mail: t.a.polovova@gmail.com*

## FORMATION OF SOCIAL - ECONOMIC POTENTIAL MEGAPOLIS

*Tatiana Polovova,  
Doctor of Economics, professor,  
GAOU VO «Moscow Metropolitan Governance University»*

### АННОТАЦИЯ

Уникальность мегаполиса основывается на эффекте интеграции разнообразных ресурсов и подсистем (различных по размеру, формам собственности, сферам деятельности), что позволяет мегаполису выступать центром инновационного развития. В статье рассматриваются подходы к формированию социально – экономического потенциала мегаполиса.

### ABSTRACT

The uniqueness of the metropolis is based on the effect of the integration of a variety of resources and subsystems (different in size, type of ownership, areas of activity) that allows you to perform the metropolis center of innovation development. The article discusses approaches to the formation of socio - economic potential of a megacity.

**Ключевые слова:** мегаполис, формирование, потенциал, социальный, экономический.

**Keywords:** metropolis, the formation, the potential social, economic.

Современное социально-экономическое состояние России обусловлено последствиями экономических и финансовых кризисов, структурной перестройки, диспропорциями в развитие потенциала территорий, экспортно-сырьевой моделью развития.

Задачи нового этапа развития общества ориентированы на достижение устойчивого и сбалансированного социально-экономического роста, что отражено в принятой концепции долгосрочного социально-экономического развития [1].

Реализация поставленных целей обуславливает более интенсивное использование всех ресурсов и резервов производительности труда. Особая роль в решение этой задачи принадлежит мегаполисам.

Исследование мегаполисов в контексте социально-экономического потенциала предполагает их трактовку как ключевых экономических территориально-пространственных систем. При этом социально-экономический потенциал системы представляет собой «совокупность ресурсов и экономических субъектов, образующих единое целое (социально-экономическую структуру), взаимосвязанных и взаимодействующих между собой в сфере производства и потребления, обмена и распределения» [6].

К основным факторам, определяющим развитие социально-экономического потенциала мегаполисов, относятся:

- быстрый рост населения и интенсификация процесса урбанизации;
- трансформация роли мегаполисов в связи с увеличением доли сферы услуг в экономике;
- эволюция пространственной структуры в результате развития транспортной системы;
- формирование глобального информационно-коммуникационного пространства, обеспечивающего новые возможности деловой активности.

Тем самым, изучение мегаполисов в контексте названных изменений представляет собой достаточно новый аспект исследований. Кроме того, мегаполис, представляя собой социально-экономическую систему особого рода, нуждается в новом подходе к формированию социально-экономического потенциала [2; 4; 5]. В этом смысле необходимо опираться на значимость и масштабы реализуемых функций мегаполисы (инновационную, пространственно-организационную, информационно-коммуникационную, сервисную, социокультурную, интеграционную). Это дает представление о том, что «мегаполисы представляют собой комплексные динамично развивающиеся системы, осуществляющие взаимодействие между социально-экономическими и природными процессами локального и глобального масштаба» [3].

Вместе с тем, структура экономики современного мегаполиса заметно отличается от такой же структуры в масштабах страны. Её отличительными чертами являются более высокая плотность экономического пространства, ёмкие рынки, большая вовлечённость в мировую экономику и более высокая доля сферы услуг.

Основным вектором развития мегаполисов становится реструктуризация накопленного социально-экономического потенциала, соответствующего новым требованиям: развитие социальной инфраструктуры, исходя из запланированных программ социально-экономического развития региона за счет использования внебюджетных

средств, формирование ёмкого рынка труда, устанавливающего повышенный спрос на высококвалифицированных специалистов, большая мобильность, капиталоемкость, инвестиционная и финансовая привлекательность. Кроме того, ключевым направлением развития мегаполиса становятся кластеры, представляющие собой концентрацию бизнеса, научно-образовательной и промышленно-производственной базы, потенциал которой основан на сконцентрированной на территории мегаполиса группы взаимосвязанных и взаимодополняющих друг друга промышленных, научных и образовательных организаций, усиливающих конкурентные преимущества отдельных компаний и кластера в целом.

Таким образом, уникальность мегаполиса основывается на эффекте интеграции разнообразных ресурсов и подсистем (различных по размеру, формам собственности, сферам деятельности), что позволяет мегаполису выступать центром инновационного развития. Это обстоятельство создает благоприятные условия для перехода к инновационной стадии и созданию соответствующей ей инфраструктуры постиндустриального общества.

Институциональные и экономические преобразования начинаются с определения отправной точки, своеобразного связующего начала – социально-экономического потенциала.

Концентрация материальной и нематериальной инфраструктуры и высокий потенциал реализации масштабных инфраструктурных проектов делает привлекательным мегаполисы для экономических субъектов, обеспечивая развитие деловой активности и конкурентные преимущества пространственно-территориального образования. Тем самым, обеспечивается экономическое, политическое, социально-культурное, информационное взаимодействие экономических субъектов и формируется развитая материальная и нематериальная инфраструктура. Такая инфраструктура способна обслуживать транснациональную экономику, в том числе за счет высокоспециализированной сферы экономики знаний (информационные технологии, телекоммуникации, образование, исследования и разработки, консалтинг, реклама, аудит и т. д.).

Значительную часть социально-экономического потенциала мегаполисов составляет социокультурная сфера, включающая производство и трансляцию эстетических и поведенческих образцов, обеспечение и поддержку вариативности, толерантности, генерацию глобального стандарта качества жизни и многое другое. Такие мегаполисы становятся центрами моды, искусства, спорта и т. д., привлекая туристов из разных стран.

Мегаполис располагает возможностями для формирования

центра инновационной деятельности. Концентрация высококвалифицированной рабочей силы, научно-образовательных структур, наличие экспертного сообщества, доступность ресурсов позволяют реализовать в мегаполисе инновационный потенциал посредством создания условий для непрерывного генерирования инноваций в ведущих отраслях экономики, формирования технологической и управленческой инновационной среды, диффузии технологических инноваций.

Обозначенные элементы социально-экономического потенциала характеризуются взаимообусловленностью и взаимозависимостью, однако находятся и реализуются, как правило, в разных пропорциях. Преобладание тех или иных элементов потенциала определяет специфику мегаполиса и конкретизирует его роль в культурном, финансовом, информационно-коммуникационном аспекте. В целом же мегаполисы являются динамично развивающимися системами, осуществляя взаимодействие между социально-экономическими и природными процессами.

Ключевым элементом социально-экономического потенциала является социальная инфраструктура, состояние которой зависит от программ социально-экономического развития региона за счет использования как бюджетных, так и внебюджетных средств. При этом сама социальная инфраструктура становится стимулирующим фактором воздействия на комплексное инвестиционное развитие региона. Социальная стратегия включает политику доходов, цен, занятости, развитие социальной защиты, социальных гарантий и др. Основная цель государственного регулирующего воздействия — смягчение социального неравенства, поддержание баланса интересов и достижение общего консенсуса, с одной стороны, и стимулирование экономической активности различных слоев и групп населения мегаполиса — с другой.

Таким образом, мегаполис выполняет интеграционную функцию, формируя на основе развития социально-экономического потенциала систему взаимосвязей как внутри мегаполиса, так и с другими пространственно-территориальными образованиями, обеспечивая эффективное использование ресурсов и укрепление экономической безопасности экономики страны в целом.

### **Список литературы**

1. О Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года. Распоряжение Правительства РФ от 17.11.2008 N 1662-р (ред. от 08.08.2009).
2. Мониторинг развития кластеров в региональной экономике на основе оценки экономической устойчивости // Гусев, Ю. В.,

---

Половова Т. А., Этап: экономическая теория, анализ, практика.- 2016.- № 2.

3. Новосельцева А.С., Ключевые функции мегаполисов в глобальной экономике: системность исследования // Вестник ВолГУ.Серия 9. - Вып.9. - 2011. - С.77.

4. Обоснование стратегической перспективы развития социально-экономической системы на основе экономической устойчивости // Половова Т.А. // Экономика и предпринимательство. - 2015. - № 12-2 (65-2). - С. 207-210.

5. Формирование эффективной кадровой политики пространственных образований // Половова Т.А., Гусев Ю.В. // Вестник МГУУ. - 2015. - № 4. - С. 30-38.

6. Ерохина Е.А. Теория экономического развития: системно-синергетический подход. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://ek-lit.agava.ru/eroh/>

---

## ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ СПЕЦИАЛИСТА В СФЕРЕ ЗАКУПОК

*Фролова Ирина Александровна*

*кандидат экономических наук, доцент кафедры управления  
государственными и муниципальными закупками Московского  
городского университета управления*

*Правительства Москвы, Москва*

*e-mail: irina.msu@gmail.com*

## THE ORGANIZATIONAL BEHAVIOR SPECIALIST IN PROCUREMENT

*Irina Frolova*

*candidate of economic sciences, associate professor of management of  
state and municipal procurement of the Moscow Metropolitan  
Governance University, Moscow*

### АННОТАЦИЯ

Организационное поведение специалиста в сфере закупок представляет особый интерес в связи с принятием Профессионального стандарта специалиста в сфере закупок. В статье рассматриваются основные трудовые функции во взаимоотношении с основными подходами к организационному поведению заказчиков.

### ABSTRACT

Organizational behavior specialist in procurement of special interest in connection with the adoption of professional standards specialist in the field of procurement. The article discusses the main features of the labor relationship with the main approaches to organizational behavior of customers.

**Ключевые слова:** закупки; организационное поведение; специалисты, осуществляющие закупки.

**Keywords:** procurement; organizational behavior; professionals engaged in the purchase.

Профессиональный стандарт специалиста в сфере закупок определил ряд основных трудовых функций, предусматривающих те или иные аспекты организационного поведения заказчиков. Организационное поведение рассматривается в научной литературе как базисная научная дисциплина о причинах и факторах поведения людей в организации; область научных исследований, при которых используют теорию, методы и принципы различных дисциплин, с целью изучения индивидуальных представлений, ценностей, поступков при работе в группах и в целой организации. За достаточно сухим научным текстом скрываются глубинные процессы человеческих

взаимоотношений при выполнении профессиональных обязанностей. При этом существенное значение имеют как индивидуальные качественные характеристики, так и характеристики группы в целом. Рассмотрим это положение на примере трудовой функции специалиста в сфере закупок «Осуществление процедур закупок». Деятельность заказчика включает такие трудовые действия:

- выбор способа определения поставщика (подрядчика, исполнителя);
- обеспечение привлечения на основе контракта специализированной организации для выполнения отдельных функций по определению поставщика;
- согласование требований к закупаемым заказчиком отдельным видам товаров, работ, услуг (в том числе начальным (максимальным) ценам) и (или) нормативным затратам на обеспечение функций заказчика и публичное их размещение;
- организация и контроль разработки проектов контрактов, типовых условий контрактов;
- составление и публичное размещение отчета об объеме закупок у субъектов малого предпринимательства и социально ориентированных некоммерческих организаций;
- составление отчетной документации;
- обработка, формирование, хранение данных.

Для эффективного осуществления вышеперечисленных трудовых действий заказчик должен обладать такими умениями:

- использовать вычислительную и иную вспомогательную технику, средства связи и коммуникаций;
- выбирать способ определения поставщика (подрядчика, исполнителя);
- организовывать и контролировать разработку проектов контрактов, типовых условий контрактов заказчика;
- работать в единой информационной системе;
- обрабатывать и хранить данные;
- составлять и оформлять отчетную документацию.

В Профессиональном стандарте отмечен перечень необходимых знаний:

- требования законодательства Российской Федерации и нормативных правовых актов, регулирующих деятельность в сфере закупок;
- основы гражданского, бюджетного, земельного, трудового и административного законодательства в части применения к закупкам;
- основы антимонопольного законодательства;
- основы бухгалтерского учета в части применения к закупкам;

- регламенты работы электронных торговых площадок;
- этика делового общения и правила ведения переговоров;
- порядок согласования и формирования требований к закупаемым товарам, работам, услугам;
- дисциплина труда и внутренний трудовой распорядок;
- требования охраны труда.

Не менее важны и другие характеристики:

- соблюдать конфиденциальность информации;
- соблюдать этику делового общения;
- занимать активную позицию в борьбе с профессиональной недобросовестностью;
- не разглашать материалы рабочих исследований;
- не создавать конфликтные ситуации на рабочем месте;
- не совершать действий, которые дискредитируют профессию и репутацию коллег;
- не допускать клевету и распространение сведений, порочащих иные организации и коллег.

Погудина Е.Ю. отмечает, что одним из актуальных сегодня является микроподход к организационному поведению, предусматривающий не только изучение и анализ внутренней среды организации, но и исследование механизмов, факторов, определяющих индивидуальный стиль поведения человека. Комплекс вышеперечисленных требований к осуществлению трудовых функций специалистов, осуществляющих закупки, требует активного включения глубинных процессов психики. Невозможно решать качественно профессиональные задачи закупочной деятельности без понимания им самим собственной «Я – концепции». Образ собственного «Я» С.Спенсер рассматривает с позиции «глубинных компетенций», что, в свою очередь, требует разработки профессиональных компетенций заказчиков не только в соответствии с трудовыми функциями Профессионального стандарта специалиста в сфере закупок, но и с учетом факторов организационного поведения.

### **Список литературы**

1. Погудина Е.Ю. Микроподход к организационному поведению/ Вестник Томского государственного университета. 2013. № 373. С. 171-173
2. Пузанова Ж.В., Хуртина В.В. Эволюция концепций организационного поведения// Теория и практика общественного развития, 2014. №2.
3. Спенсер С. М., Спенсер-мл. Л. М. Компетенции на работе : пер. с англ. М. : НИРРО, 2005. - 384 с.
4. Сергеева С.А., Федоров В.В. Управление межведомственным взаимодействием в процессе развития конкуренции в сфере закупок // Фундаментальные исследования. – 2015. – № 10 (часть 3) – С. 616-619.

---

## СТАТИСТИЧЕСКИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ ЗАКУПОЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЗАКАЗЧИКОВ ГОРОДА МОСКВЫ

*Сергеева Светлана Александровна*

*преподаватель кафедры управления государственными и  
муниципальными закупками МГУУ Правительства Москвы,*

*аспирант кафедры отраслевой и бизнес-статистики*

*РЭУ им. В.Г. Плеханова, Москва*

*E-mail: ugmzmag@gmail.com*

## STATISTICAL RESEARCH OF PROCUREMENT ACTIVITIES CUSTOMERS OF MOSCOW

*Svetlana Sergeeva*

*teacher of chair management of state and municipal procurement of  
the Moscow Metropolitan Governance University, graduate student*

*of the industry and business statistics*

*of Plekhanov Russian University of Economics, Moscow*

### АННОТАЦИЯ

Статистические исследования закупочной деятельности заказчиков города Москвы необходимы для получения достоверной информации о контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд. Данная информация должна быть положена в основу принятия управленческих решений, способствующих развитию эффективности, качеству и результативности закупок.

### ABSTRACT

Statistical studies of procurement Moscow customers are required to obtain reliable information about the contract system in the procurement of goods, works and services for state and municipal needs. This information should be the basis for making management decisions that promote efficiency, quality and effectiveness of procurement.

**Ключевые слова:** статистические исследования, закупки, контрактная система, экономическая и социальная эффективность.

**Keywords:** statistical studies, procurement, contract system, economic and social efficiency.

Экономическая и социальная эффективность закупок является приоритетным направлением контрактной системы в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных, муниципальных нужд. Данное положение предусматривает широкое применение новых инструментов управления закупочной деятельностью, что, в свою очередь, требует профессионального статистического учета объема и структуры закупок. Именно жесткий статистический анализ

закупочных процессов позволит определить комплекс как проблемных зон при осуществлении закупок, так и положительные аспекты, способствующие достижению заданных результатов. Отсутствие эффективных критериев и показателей статистического анализа закупок актуализирует задачу теоретического обоснования и практической адаптации современного статистического инструментария. Рассмотрим это положение более подробно.

Если брать показатели экономической статистики в целом, то необходимо отметить, что они отражают состояние национальной экономики, структуру, пропорции, взаимосвязь отраслей и др.. Как правило, исследуются особенности размещения производственных сил, состав и использование материальных, финансовых и трудовых ресурсов. Анализ научной литературы показал, что к отраслям экономической статистики принято относить:

- статистику промышленности;
- статистику сельского хозяйства;
- статистику природных ресурсов и др.

Закупки на сегодняшний день не нашли должного отражения в системе статистического анализа. Во многом это объясняется фрагментарностью статистического поиска и обоснования полученных данных традиционно применяющихся в данном сегменте экономической статистики. Формирование контрактной системы в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд потребовало новых управленческих подходов ко всем этапам закупочного цикла. Принятие обоснованного управленческого решения при осуществлении каждой конкретной закупки требует от заказчика анализа многих факторов, в том числе и статистических данных. Выстроить обоснованную динамику (положительную или отрицательную) развития закупок товаров, работ, услуг без учета достоверной статистической информации не представляется возможным.

Особую остроту сейчас приобрела социальная эффективность закупок. Эффект закупочного измерения – достаточно серьёзная проблема при проведении исследований социальной эффективности закупок. Это вполне объяснимо тем, что выполненные предварительно задания всегда оказывают определённое влияние на повторное выполнение. Запоминание части вопросов, наученные способы работы, решение группы задач, эффект привыкания способствуют смещению ответа при повторном многократном опросе. Это происходит, когда респондент отвечает так же, как и в предыдущий раз, а обстоятельства изменились. Но при статистических исследованиях сферы закупок эффект повторного измерения имеет очень важное

значение, т.к. сами статистические исследования строятся на принцип повторных измерений.

В процессе статистического исследования в сфере закупок один из решающих факторов – естественное развитие системы закупочной деятельности. Этот фактор приобрел особое значение с введением контрактной системы, где динамика изменений в нормативно-правовом обеспечения закупок чрезвычайно высока, что приводит к изменениям структуры и объёма закупок. Соответственно, критерии и показатели статистического анализа должны соответствовать современным запросам.

• Таким образом, статистические исследования закупочной деятельности заказчиков города Москвы требуют минимизации влияния факторов, которые могут привести к искажению оценок. Закупочная деятельность, как и любая другая деятельность, связана с тремя типами последствий:

- контролируемые и учитываемыми;
- неконтролируемыми, но учитываемыми;
- неконтролируемыми и неучитываемыми.

Задача статистических измерений – минимизировать влияние последних. При проведении статистических измерений социальной эффективности закупок необходимо изучать результаты общественного контроля закупок [1], что позволит судить о достоверности информации о состоянии контрактной системы в сфере закупок.

#### **Список литературы**

- 1.Гладилина И.П., Сергеева С.А. Общественное обсуждение и общественный контроль закупок // Самоуправление, 2013. - №12. – С.13-15.
- 2.Гладилина И.П. Управленческая компетентность в структуре профессионализма заказчика // Фундаментальные исследования. – 2015. – №2–5. – С. 1013-1016.
- 3.Завражин А.В., Карманов М.В. Статистика как инструмент достижения оптимального развития общества: философия и практика // Право и образование. - М., 2012, № 7. - С. 94-104.
- 4.Карманов М. В. Статистика и коррупция в современной России // Вопросы статистики. – 2013. – № 2. – С. 83–86.

---

## УПРАВЛЕНИЕ ЗАКУПКАМИ С УЧАСТИЕМ СУБЪЕКТОВ МАЛОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

*Аль Латтуф Луай,  
магистрант второго года обучения, магистерская  
программа «Управление государственными  
и муниципальными закупками»,  
научный руководитель И.П. Гладиллина*

## PROCUREMENT MANAGEMENT WITH SMALL BUSINESS

*Al Lattuf Louay,  
graduate student of the second year of study, master's program  
«Management of state and municipal procurement»,  
supervisor of I.P. Gladilina*

### АННОТАЦИЯ

В статье рассматривается актуальная проблема формирования контрактной системы в сфере закупок. Региональный опыт оптимизации закупок на примере города Усинска через активное привлечение субъектов малого предпринимательства к участию в закупках может быть транслирован в другие регионы, т.к. цель модели управления такими закупками носит общий характер для всех регионов Российской Федерации.

### ABSTRACT

In the article the actual problem of the formation of the contract system in the procurement. Regional experience optimizing procurement by the example of the city of Usinsk through the active involvement of small businesses to participate in the procurement may be translated into other regions, since the purpose of such procurement management model is general for all regions of Russian Federation.

**Ключевые слова:** закупки, субъекты малого предпринимательства.

**Keywords:** procurement, small business entities.

Устойчивое развитие экономики муниципального образования городского округа «Усинск» настоятельно требует, создания действенных механизмов и инструментов управления через внедрение методов муниципального регулирования и поддержки, которые обеспечат интенсивную инвестиционную и инновационную деятельность, повышение объемов производства конкурентоспособной продукции, рост значения доходов населения.

На территории муниципального образования городского округа «Усинск» по состоянию на 1 января 2013 года насчитывается 2279 индивидуальных предпринимателей, 17 средних компаний, 114 малых

компаний и 941 микропредприятие. Самое большое количество индивидуальных предпринимателей занято в «транспорте и связи» (906 чел.) и «оптовой и розничной торговле» (703 чел.), меньшее - в «производстве и распределении электроэнергии, газа и воды» (1 чел.). Количество субъектов малого и среднего предпринимательства за период с 2010 года по 2014 год увеличилось на 4,4 процента. Доля индивидуальных предпринимателей муниципального образования в общем количестве индивидуальных предпринимателей Республики Коми составила 9%. В 2014 году средняя численность сотрудников средних компаний составила 2056 человек, в том числе среднесписочная численность сотрудников - 1779 человек, средняя количество сотрудников малых компаний (без микропредприятий) составила 3807 человек, в том числе среднесписочная численность сотрудников - 3073 человека. Среднемесячная номинальная заработная плата на одного сотрудника средних предприятий составила 57175 руб., малых компаний (без микропредприятий) - 32826 руб. Оборот средних компаний за 2014 год составил 5372,7 миллионов руб., в том числе отгружено продукции, работ и услуг - 4917,6 млн. рублей. Оборот малых компаний - 6911,1 миллионов руб., в том числе отгружено продукции, работ и услуг - 5989,0 миллионов руб. В 2014 году вложения в основной капитал средних компаний составили - 188,9 миллионов руб., малых компаний - 22,2 миллионов руб. Доля субъектов малого предпринимательства в общем обороте розничной торговли в 2012 году составила 70%, в целом объеме коммерческих услуг, оказанных населению - 28%. Отношения, связанные с осуществлением закупок на поставки продуктов, исполнение работ, оказание услуг для государственных либо муниципальных нужд регулируются Федеральным законом РФ № 44-ФЗ.

Отличительные черты участия СМП в упомянутых закупках устанавливаются согласно со ст. 7 Федерального закона от 24 июля 2007 г. № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в РФ». Введена общая система предпочтений для СМП и социально ориентированных некоммерческих организаций (далее – СОНО). Вместе с этим, возросла исходная (наибольшая) стоимость контракта (лота) – с 15 млн. рублей до 20 млн. рублей. Методы проведения закупок с участием СМП: методом проведения открытых конкурсов, конкурсов с ограниченным участием, двухэтапных конкурсов, электронных аукционов, запросов котировок, запросов предложений, в которых участниками закупок считаются лишь СМП, СОНО. Очередной положительной для СМП новацией считается норма о возможности замены повышенного в 1,5 раза обеспечения на подтверждение собственной добросовестности методом ссылки на успешно

исполненные договоры, внесенные в соответствующий реестр. Это положение используется в случае понижения таким поставщиком стоимости более чем на 25% от исходной (наибольшей) стоимости договора.

Возможны следующие основные подходы привлечения малого бизнеса к исполнению государственного и муниципального заказа:

*Квотирование доли госзаказа*

Учитывается, что государственные заказчики в общем размере заказа выделяют установленный законом объем продукции (15 %) и размещают его исключительно из числа субъектов малого предпринимательства.

*Выделение в сложной составной продукции обычных частей*

При закупке сложной составной продукции (к примеру, работ по капитальному ремонту здания; либо проектированию, монтажу и наладке компьютерной сети) всегда можно выделить несколько обычных частей, которые не требуют от исполнителя особой квалификации либо специализированных материально-технических ресурсов. Привлечение малого бизнеса на принципах субконтрактации предполагает, что или в процедурах закупки примут участие временные объединения крупных поставщиков и субъектов малого бизнеса, или условия государственного контракта требуют от крупного поставщика привлечения субъектов малого бизнеса, в ходе исполнения контракта.

Задача партнерской программы – формирование сети грамотных и ответственных партнеров среди СМСП, поставляющих заказчику товары по прямым договорам и субподрядным договорам 1-го уровня, активное вовлечение в деятельность клиента инновационных СМСП. Если же закупка ведется лишь из числа СМСП, заказчиком могут быть установлены следующие отличительные черты заключения договора с ними, если соблюдать условие участия в программе партнерства. Когда закупка ведется с условием о привлечении СМСП в виде субподрядчика (соисполнителя), то участники такой закупки представляют в составе заказа соответствующий проект. В нем указывается наименование и контактные данные СМСП, предмет и стоимость заключаемого с ним договора, сроки поставки товаров (исполнения работ, оказания услуг).

Все вышеизложенное позволило разработать модель управления закупками с участием субъектов малого предпринимательства с целью оптимизации закупок для обеспечения муниципальных нужд города Усинска. Региональный опыт оптимизации закупок на примере города Усинска через активное привлечение субъектов малого предпринимательства к участию в закупках может быть транслирован

---

в другие регионы, т.к. цель модели управления такими закупками носит общий характер для всех регионов Российской Федерации.

Стратегические задачи реализации модели управления закупками с участием субъектов малого предпринимательства для оптимизации закупок в городе Усинск следующие:

1. Разработать и экспериментально проверить основные критерии и показатели оценки результатов закупок с участием СМП.

2. Постоянно совершенствовать управленческие механизмы развития взаимодействия власти и бизнеса в сфере закупок.

Таким образом, оптимизация закупок через активное привлечение субъектов малого предпринимательства является одним из эффективных направлений социально-экономического развития регионов Российской Федерации.

### **Список литературы**

1. Гладиллина И.П., Сергеева С.А. Общественное обсуждение и общественный контроль закупок // Самоуправление, 2013. - №12. – С.13-15.
2. Гладиллина И.П. Управленческая компетентность в структуре профессионализма заказчика // Фундаментальные исследования. – 2015. – № 2–5. – С. 1013-1016.
3. Гладиллина И.П., Трофимовская А.В. Управление закупками с участием субъектов малого предпринимательства: учебно-методическое пособие. - Чехов.: Центр образовательного и научного консалтинга, 2016. – 46с.
4. Сергеева С.А., Федоров В.В. Управление межведомственным взаимодействием в процессе развития конкуренции в сфере закупок // Фундаментальные исследования. – 2015. – № 10 (часть 3) – С. 616-619.

---

## ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ КОНТРАКТНОЙ СЛУЖБЫ

*Антипова Юлия Олеговна,*

*Аспирант кафедры управления государственными и муниципальными закупками МГУУ Правительства Москвы, Москва*

*e-mail: yul\_ol\_antip@mail.ru*

## MAIN AREAS OF DEVELOPMENT EFFICIENCY OF ACTIVITY OF THE HEAD OF CONTRACT SERVICE

*Julia Antipova*

*Post-graduate student of the department of management of state and municipal procurement of the Moscow Metropolitan Governance University, Moscow*

### АННОТАЦИЯ

Контрактная служба заказчика – одно из приоритетных направлений формирования контрактной системы в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд. Руководитель контрактной службы должен обладать комплексом компетенций, основной их которых можно рассматривать управленческую.

### ABSTRACT

Contract customer service - one of the priorities of the formation of the contract system in the procurement of goods, works and services for state and municipal needs. The head of the service contract should have competence complex, the main of which can be considered administrative.

**Ключевые слова:** закупки, контрактная служба, руководитель контрактной службы, управленческая компетентность.

**Keywords:** procurement, contract service, the head of the service contract, management competence.

Руководитель контрактной службы – управленец, чьи функциональные обязанности обусловлены основными целями, задачами и принципами контрактной системы в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд. Основные направления развития эффективности деятельности руководителей контрактных служб столичного мегаполиса базируются на порядке расчёта коэффициента эффективности деятельности работников контрактных служб по осуществлению закупок товаров, работ, услуг для обеспечения нужд города Москвы.

Порядок расчета коэффициента эффективности деятельности работников контрактных служб Москвы был разработан для

обеспечения осуществления оценки эффективности деятельности, связанной с осуществлением закупок товаров, работ, услуг в целях материального и нематериального стимулирования. Порядок применяется в отношении:

- работников контрактных служб и членов комиссий по осуществлению закупок товаров, работ, услуг, проходящих государственную гражданскую службу города Москвы в отраслевых, функциональных органах исполнительной власти города Москвы и префектурах административных округов города Москвы (далее - органы исполнительной власти) или осуществляющих трудовую деятельность в государственных казенных учреждениях города Москвы, осуществляющих централизованные закупки товаров, работ, услуг в порядке, установленном постановлением Правительства Москвы от 24 февраля 2012 г. № 67-ПП «О системе закупок города Москвы» (далее – уполномоченные государственные казенные учреждения);

Расчет коэффициента эффективности деятельности работников контрактных служб с присвоением им персональных баллов осуществляется:

- органами исполнительной власти в отношении работников контрактных служб и членов комиссий по осуществлению закупок товаров, работ, услуг, проходящих государственную гражданскую службу города Москвы в данных органах исполнительной власти или осуществляющих трудовую деятельность в подведомственных им уполномоченных государственных казенных учреждениях;

Информация о количестве работников контрактных служб и членов комиссий по осуществлению закупок товаров, работ, услуг и специалистов по проверке обоснованности заявленных потребностей, предлагаемых к материальному стимулированию, с указанием фамилии, имени, отчества (при наличии), коэффициентов эффективности их деятельности и персональных баллов представляется в Департамент города Москвы по конкурентной политике.

Коэффициент эффективности деятельности специалистов, специалистов по проверке обоснованности заявленных потребностей, работников контрактной службы и членов комиссий по осуществлению закупок товаров, работ, услуг рассчитывается по формуле:

$$КЭл = КРл \times \left( \sum_j КВл_j \right) / n$$

где:

КЭл – коэффициент эффективности деятельности оцениваемого лица;

КРл – коэффициент качества работы оцениваемого лица;

КВл<sub>ж</sub> – коэффициент вклада оцениваемого лица в достижение

соответствующего значения  $j$ -го корректирующего коэффициента, примененного при определении коэффициента эффективности деятельности органа исполнительной власти города Москвы (далее – корректирующий коэффициент);

$n$  – количество корректирующих коэффициентов, применение которых относится к сфере деятельности и полномочиям оцениваемого лица.

Расчет коэффициента КЭл осуществляется непосредственным руководителем оцениваемого лица (далее – уполномоченное должностное лицо).

Значения коэффициентов КРл, КВл $_j$  определяются (присваиваются) уполномоченным должностным лицом на основе оценки деятельности оцениваемого лица в зависимости от полученной им за полугодие оценки из перечня возможных оценок согласно приложению 2 к настоящему Порядку.

Ответственным лицом осуществляется контроль за обоснованностью определения коэффициентов КРл, КВл $_j$  и величины  $n$ , примененных при расчете коэффициента КЭл.

Персональный балл специалисту, специалисту по проверке обоснованности заявленных потребностей, работнику контрактной службы и члену комиссии по осуществлению закупок товаров, работ, услуг рассчитывается ответственным лицом по формуле:

$$\text{ПБл} = \text{КЭл} \times 5 / \text{maxКЭл}$$

где:

ПБл – персональный балл оцениваемого лица;

КЭл – коэффициент эффективности деятельности оцениваемого лица;

maxКЭл – максимальный коэффициент эффективности деятельности, полученный среди оцениваемых лиц органа исполнительной власти города Москвы и подведомственных ему уполномоченных государственных казенных учреждений (при наличии).

Значение персонального балла округляется до первого знака после запятой (до десятых).

Под целесообразностью расходов на закупки понимается наличие обоснованных государственных нужд, необходимых для достижения целей и реализации мероприятий государственных программ Российской Федерации, исполнения международных обязательств Российской Федерации, реализации межгосударственных целевых программ, участником которых является Российская Федерация, выполнения установленных функций и полномочий государственных органов, органов управления государственными внебюджетными фондами Российской Федерации.

---

Под обоснованностью расходов на закупки понимается наличие обоснования, в том числе с использованием правил нормирования как запланированных закупок, их объемов (количества), так и требований к качеству, потребительским свойствам и иным характеристикам закупаемых товаров, работ, услуг, их необходимости.

Таким образом, руководитель контрактной службы должен интегрировать в своей деятельности комплекс управленческих знаний, умений, опыта и профессионально значимых личностных качеств, позволяющих ему не только успешно выполнять свои функциональные обязанности, но и руководить коллективом для достижения заданных результатов закупки.

#### **Список литературы**

- 1.Гладилина И.П., Сергеева С.А. Общественное обсуждение и общественный контроль закупок // Самоуправление, 2013. - №12. – С.13-15.
- 2.Гладилина И.П. Управленческая компетентность в структуре профессионализма заказчика // Фундаментальные исследования. – 2015. – № 2–5. – С. 1013-1016.
- 3.Гладилина И.П. Управленческая компетентность заказчиков и профессиональный стандарт специалистов в сфере закупок // Фундаментальные исследования. - 2016. - №5 (часть 1).
- 4.Сергеева С.А. Управление качеством в сфере закупок на основе статистического анализа // Фундаментальные исследования. – 2016. - №5 (часть 2).

---

**К ВОПРОСУ О СОДЕРЖАНИИ  
ЗАКУПОЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ:  
ЗАРУБЕЖНЫЙ И ОТЕЧЕСТВЕННЫЙ ОПЫТ**

*Ариончик Александр Александрович,*

*Аспирант кафедры управления государственными и муниципальными  
закупками МГУУ Правительства Москвы, Москва*

*e-mail: aarionchik@mail.ru*

**THE ISSUE OF CONTENT PROCUREMENT ACTIVITIES:  
FOREIGN AND DOMESTIC EXPERIENCE**

*Alexander Arionchik,*

*Post-graduate student of the department of management of state  
and municipal procurement of the Moscow  
Metropolitan Governance University, Moscow*

**АННОТАЦИЯ**

Формирование контрактной системы в сфере закупок потребовало глубокого анализа содержания закупочной деятельности. В статье представлена авторская точка зрения на решение проблемы терминологической путаницы.

**ABSTRACT**

Formation of the contract system in the procurement of required in-depth analysis of the content of procurement. The article presents the author's point of view to solve the problem of terminological confusion.

**Ключевые слова:** закупки, закупочная деятельность, отечественный и зарубежный опыт.

**Keywords:** purchasing, procurement, national and international experience.

Содержание деятельности в сфере закупок в зарубежных и отечественных организациях формировалось вместе с развитием практических и теоретических знаний в области управления организацией. Изучая эту сферу деятельности, важно понимать и учитывать традиции и особенности, сформированные в различных сферах экономики, а также региональные нюансы работы организации.

В иностранных исследованиях для понимания области по обеспечению поставок продукции применяются понятия «Purchasing» или «Procurement». «Purchasing» переводится, как «закупки», а в отношении «Procurement» есть разные понятия – «организация снабжения» и «организация закупок». Среди иностранных исследователей большой вклад в изучение этой сферы внесли Лайсонс К., Фирон Х.Е., Уотерс Д., Линдерс Р.М., Кристофер М., Джилингем М., Джонсон Дж.Д., Бауэрсокс Д.Дж., Клосс Д.Дж., Тиксье Д., Мате Э. и др. Общего мнения по

значению этих понятий нет, на практике сотрудники различных отделов организации могут иметь схожие функции на разных должностях.

Бауэрсокс Д., Клосс Д. в своих трудах применяют термин «Procurement» и относят к нему «закупки и поставки материалов, компонентов и/или продукции от поставщика на предприятия, магазины или склады». Исследователи обращают внимание на то, что в секторе государственных закупок, как правило, используют термин снабжение. Рассматривая поддержание и планирование работы организации, учёные применяют термин снабжение. Опираясь на понятие «Purchasing» исследователи ограничиваются редкими пояснениями, что «исходя от ситуации поставки ресурсов именуется по-разному. В деятельности производства этот процесс именуется «закупками». Д. Уотерс оперирует термином «Purchasing», который определяет как «механизм, запускающий и контролируемый производственный поток благодаря поставкам необходимой продукции», основная задача которого - надёжная поставка требуемой продукции. Закупки определяются исследователем, как «аспект, отвечающий за поставку всей продукции, нужной организации».

«Procurement» имеет разнофакторное значение: вся деятельность, проводимая компанией для приемки необходимых материалов от подрядчиков. Снабжение включает в себя разные типы приобретений и огромный комплекс задач: переговоры, выбор и контроль за деятельностью подрядчиков, условия поставки необходимых материалов, конечную поставку материалов. В иностранных источниках понятие «Purchasing» применяют в совершенно разных аспектах и единой области его использования нет. Казинс П. и Лоусон Б. понимают под закупками ряд сфер деятельности, входящих в промежуток от тактической покупки до стратегического управления. Лайсонс К. и Джиллингем М. оценивают деятельность в сфере закупок с разных точек зрения: функционально, процессуально, как цепь поставок или издержек, как направление деятельности для профессионала. С точки зрения функциональности, закупки – это снабжение необходимыми товарами или услугами в любых видах. С точки зрения процесса, закупки – это конгломерат процессов или этапов для получения требуемого результата. Говоря о снабжении, исследователи акцентируют внимание на том, что снабжение более широкое понятие, которое включает в себя получение услуг и товаров путём заимствования или лизинга.

Российскими учёными, как правило, применяли термин «снабжение». Это связано, в первую очередь, с тем, что в экономике планового типа продолжительное время применяли понятие «товароснабжение»

как мероприятия по поставки продукции от производства до реализации.

Это понимание лежит в фундаменте понятия логистики снабжения, которое сформулировали Родкина Т.А. и Аникин Б.А.: «Логистика снабжения – операции по взаимодействию с материальными потоками для обеспечения компании требуемыми товарами». В отличие от иностранных исследователей в отечественном научном плане понятие «закупки» имеет широкий охват и фактически заменяет понятие «снабжение». Это связано с неточностью перевода, и с менее обширной работой в закупочной сфере среди отечественных организаций. Гаджинский А.М. понимает под закупками «подсистему, обеспечивающую поступление материалов в систему логистики». В схожем ключе закупки понимают Родкина Т.А. и Аникин Б.А.: «Закупки – работа организации, относящиеся к покупке и перемещению продукции, а также контроль, ограничение и регулировка этих процессов для последующей работе с ресурсами». В.И. Сергиев оперирует термином закупочная логистика в области управления потоками экономической сферы для полного и своевременного удовлетворения ресурсных потребностей организации с минимальным затратами с её стороны. В такой системе управления происходит определение подрядчика, переговоры и подписание договоров на поставку требуемых товаров, контроль за деятельностью подрядчика.

Таким образом, терминологическая путаница в понимании содержания закупочной деятельности благодаря современным исследованиям заканчивается, что свидетельствует о высокой востребованности диалога на одном понятийном языке.

### **Список литературы**

- 1.Гладилина И.П., Сергеева С.А. Общественное обсуждение и общественный контроль закупок // Самоуправление, 2013. - №12. – С.13-15.
- 2.Гладилина И.П. Управленческая компетентность в структуре профессионализма заказчика // Фундаментальные исследования. – 2015. – № 2–5. – С. 1013-1016.
- 3.Гладилина И.П. Управленческая компетентность заказчиков и профессиональный стандарт специалистов в сфере закупок // Фундаментальные исследования. - 2016. - №5 (часть 1).
- 4.Сергеева С.А. Управление качеством в сфере закупок на основе статистического анализа // Фундаментальные исследования. – 2016. - №5 (часть 2).

---

## УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФИНАНСОВОГО КОНТРОЛЯ В СФЕРЕ ЗАКУПОК

*Богомазова Евгения Константиновна,  
Аспирант кафедры управления государственными и муниципальными  
закупками МГУУ Правительства Москвы, Москва  
E-mail: bogomazova.zhenya@mail.ru*

## ADMINISTRATIVE ASPECTS OF FINANCIAL CONTROL IN THE AREA OF PROCUREMENT

*Eugenia Bogomazova,  
Post-graduate student of the department of management of state and  
municipal procurement of the Moscow Metropolitan Governance  
University, Moscow*

### АННОТАЦИЯ

На сегодняшний день максимально эффективной реализации финансового контроля государственных и муниципальных закупок препятствуют отдельные проблемы, требующие тщательной теоретической проработки и полного научного обоснования. В статье представлен авторский подход к решению данной проблемы.

### ABSTRACT

To date, the most effective implementation of the financial control of state and municipal procurement prevent certain problems requiring a thorough theoretical study and complete scientific evidence. The article presents the author's approach to solving this problem.

**Ключевые слова:** закупки, финансовый контроль, управленческие аспекты.

**Keywords:** procurement, financial control, administrative aspects.

Основными задачами внутреннего государственного финансового контроля в сфере закупок является контроль за:

- соблюдением требований к планированию закупок.
- применением заказчиком мер ответственности и совершения иных действий в случае нарушения поставщиком (подрядчиком, исполнителем) условий контракта.
- соответствием поставленного товара, выполненной работы (ее результата) или оказанной услуги условиям контракта.
- своевременностью, полнотой и достоверностью отражения в документах учета поставленного товара, выполненной работы (ее результата) или оказанной услуги.
- соответствием использования поставленного товара, выполненной работы (ее результата) или оказанной услуги целям осуществления закупки.

Проведение мероприятий по контролю подлежит обязательному документированию на всех его этапах.

Стоит отметить, что проверка «целесообразности», «продуктивности» и «результативности» использования средств бюджета субъектами контроля достигается при помощи детальной регламентации в части федеральных и региональных нормативных актов, а также, на уровне локальных актов контрольных органов. При этом методы проведения финансового контроля отличаются на разных этапах.

В соответствии со статьей 267.1 Бюджетного кодекса Российской Федерации методами осуществления государственного (муниципального) финансового контроля являются:

- проверка
- ревизия
- обследование
- санкционирование операций.

Отмечая важность финансового контроля при осуществлении государственных и муниципальных закупок, стоит отметить, что на сегодняшний день максимально эффективной реализации финансового контроля государственных и муниципальных закупок препятствуют отдельные проблемы, требующие тщательной теоретической проработки и полного научного обоснования.

Одними из основных проблем финансового контроля в сфере закупок является его избыточность и неэффективность.

Руководство страны поставило перед контролирующими органами и в том числе Главным контрольным управлением города Москвы задачу кардинально пересмотреть организацию контрольной деятельности и повысить ее эффективность в рамках полномочий, которые осуществляет Управление по внутреннему государственному финансовому контролю и контролю в сфере закупок.

Анализ, существующего нормативно-правового регулирования, организационно-управленческих процессов и результатов работы контролирующих органов в рамках прежней системы показал достаточно противоречивые результаты.

О результатах анализа деятельности контрольных органов рассказал своем интервью журналу «Бюджет» начальник Главного контрольного управления города Москвы: «Общий объем проверенных средств превышал 25 миллиардов рублей, при этом результативность проверок была не всегда высокой. Более того, их значительное количество вообще не приносило никаких результатов. Так, за 2013 год проведено большое количество проверок (около 200), по трети из них не было выявлено нарушений или выявленные нарушения были незначительными. При этом на проведение контрольных мероприятий

затрачиваются финансовые ресурсы и время сотрудников проверяемых организаций. Москва по размеру бюджета находится на первом месте среди субъектов РФ, у нас самое большое количество объектов контроля, которые распоряжаются значительным объемом бюджетных средств. В связи с этим средняя нагрузка на одного контролера значительно выше среднего показателя по субъектам РФ. Поэтому и возник вопрос: «А правильно ли мы планируем свою деятельность и насколько в целом эффективна сложившаяся практика при организации контрольных мероприятий?»

Какова же была эта практика? Практиковались следующие подходы. Во-первых, каждый орган власти, каждое учреждение в соответствии с законодательством РФ необходимо было проверять не реже чем раз в три года независимо от того, есть для этого какие-то предпосылки или нет. Во-вторых, руководствовались тем, насколько контрольному органу «интересно» выходить на тот или иной объект. Интерес состоял в том, чтобы проверить как можно больший объем бюджетных средств. То есть если объект важный, через него проходят крупные суммы, то мы его включали в план контрольных мероприятий. И в-третьих, проводили проверки по заявлениям ведомств, в подчинении которых находились объекты контроля.

Таким образом, большинство учреждений и организаций, неэффективно осуществляющих свою деятельность и имеющих реальные риски нанесения ущерба городскому бюджету, не проверялись порой и десять лет. В целом применялся абсолютно несистематизированный подход к отбору объектов контроля, соответственно, не было четкого понимания того, надо или нет проверять ту или иную конкретную организацию. Поэтому первоочередными задачами для нас стали: формализация процесса планирования и определение единого подхода к выбору объекта проверки исходя из оценки степени рисков для городского бюджета от его деятельности».

Для решения вышеупомянутых задач была разработана методика риск-ориентированного планирования контрольной деятельности (риск-мониторинга), использование которой позволяет выявить уровень вероятности совершения нарушений хозяйствующими субъектами. В основе указанной системы лежат расчет и оценка рисков, выстраивающейся на принципе отбора самых проблемных показателей в сферах, в отношении которых осуществляется контроль.

База для системы риск-мониторинга формировалась путем определения показателей, которые характеризуют различные области хозяйственного управления. На данный момент таких показателей достаточно много. Расчет показателей осуществляется автоматически в информационной системе.

---

К таким показателям относятся, в том числе:

- показатели, характеризующие планирование и исполнение бюджета,
- дебиторскую и кредиторскую задолженность,
- качество закупочной деятельности,
- финансовую и бюджетную дисциплину организаций и учреждений,
- эффективность использования имущества,
- качество управления персоналом.

#### **Список литературы**

- 1.Гладилина И.П., Сергеева С.А. Общественное обсуждение и общественный контроль закупок // Самоуправление, 2013. - №12. – С.13-15.
- 2.Контроль в сфере закупок: учебное пособие/ Г.В. Дегтев, И.П. Гладилина, А.И. Землин и др. - М.: МГУУ Правительства Москвы, 2015.
- 3.Сергеева С.А., Родионова И.Л. Управление финансовым контролем в сфере закупок // Фундаментальные исследования. – 2015. - №10.– С. 410–412.
- 4.Сергеева С.А. Управление качеством в сфере закупок на основе статистического анализа // Фундаментальные исследования. – 2016. - №5 (часть 2).

---

## УПРАВЛЕНИЕ ЗАКУПКАМИ И ИНВЕСТИЦИОННАЯ ПОЛИТИКА ГОРОДА МОСКВЫ

*Васильева Ирина Александровна,*

*Аспирант кафедры управления государственными и муниципальными закупками МГУУ Правительства Москвы, Москва*

*E-mail: vas-irina13@mail.ru*

## PROCUREMENT MANAGEMENT AND INVESTMENT POLICY OF MOSCOW

*Irina Vasilieva,*

*Post-graduate student of the department of management of state and municipal procurement of the Moscow Metropolitan Governance*

*University, Moscow*

### АННОТАЦИЯ

Вопросы взаимодействия органов исполнительной власти и бизнеса в процессе закупочной деятельности приобретают особую актуальность в современных социально – экономических условиях. В статье представлен авторский взгляд на управление закупками и инвестиционную политику города Москвы.

### ABSTRACT

Issues of cooperation between the executive and business agencies in the procurement process are of particular relevance in the contemporary socio - economic conditions. In the article the author's view on procurement management and investment policy of Moscow.

**Ключевые слова:** закупки, закупочная деятельность, взаимодействие, власть, бизнес, инвестиции.

**Keywords:** purchasing, procurement, cooperation, government, business, investments.

Эффективное сотрудничество государственных образований и частных компаний при ограниченном бюджете одна из основных движущих сил эволюционирования государственности, работы конкурентной модели экономической сферы, выравнивание уровня социального развития в стране. Есть ряд проблем разного уровня, мешающих планомерному эволюционированию государственно-частного партнёрства в нашей стране. Основываясь на исследованиях Центра развития государственно-частного партнёрства выделяются три фактора, определяющих потенциал для инвестиционных вливаний:

1) присутствие требуемой институциональной среды (чёткая система проектного управления, уровень нормативной базы в области партнёрства государства и бизнеса, специалисты с достаточным

уровнем профессионализма, системный подход к эволюции партнёрской сферы;

2) опыт реализации проектов государственного и частного партнёрства;

3) общая привлекательности в плане инвестиций.

Исследователи оценивали эти факторы по десятибалльной шкале и выделили такой уровень их значимости:

первое место – институциональная среда;

второе и третье места – опыт реализации партнёрских проектов и инвестиционная привлекательность.

Экономика ведущих стран мирового рынка носит корпоративный характер. Взаимодействий государственных и частных образований диктуются желанием власти увеличение бюджетных средств для социальных программ. Из-за этого корпорации становятся фундаментальными моделями и путями согласования, объединяя интересы разных групп.

Корпорация является важным социальным изобретением, так как корпоративизм открыл способ осознания, метод анализа ранее не известных социальных, политических и экономических парадигм.

Учёные, поддерживающие этот подхода считают, что корпоративизм – самый эффективный в социальной и экономической сферах вариант модернизационной политики. Корпоративизм это ряд качеств субъекта в экономической сфере. Эти качества позволяют оценивать корпорацию как оптимальную форму и перспективную модель организаций, решающих вопросы роста в экономической и инновационной сферах.

С точки зрения теоретико-методологического подхода корпоративное управление как терминологическое образование представляет собой интеграцию научного знания и практической деятельности, направленных на решение проблем структурной организации и регулирования деятельности предприятий в форме корпорации.

В создании и оптимизации подходов и фундаментальных принципов управления участвуют все заинтересованные организации (государственной и частной сфер).

С конца 90-х гг. XX в. в разработке и апробации корпоративных кодексов начала Россия. Предприняты серьезные шаги для апробации парадигм корпоративного управления. Увеличенное внимание общественности и государственных образований к этим принципам, условия для дальнейшего распространения – надежный вариант работы в мировом экономическом сообществе и решения многих проблем экономической социальной сфер.

Исследование показало появление позитивных сдвигов во

---

взаимодействии властных структур и общественных институтов:

- инновационные практики решения социальных вопросов общества применяются в системе муниципального и государственного управления;
- государственные образования делегируют часть полномочий некоммерческим компаниям;
- создание институтов взаимодействия общества и государства;
- финансовая поддержка в форме субсидий и грантов для эволюции некоммерческих организаций;
- создание специализированных программ на всех уровнях для обеспечения деятельности негосударственного сектора и др.

Проанализировав сферу общественных институтов страны, виден низкий уровень влияния, небольшое количество образований и проблемы с административно-правовым потенциалом, что в свою очередь, вызывает зависимость общественного сектора и от государства, и от бизнеса. Решение этих проблем лежит в формировании партнерства с государством, частными компаниями. Расширение взаимодействия государственного и частного секторов, появление новых участников и консолидация их ресурсов, стратегическое планирование деятельностью в области инноваций поможет укрепить и расширить взаимодействие бизнеса и власти.

Основываясь на опыте управления процессами системного развития и их элементов, учитывая теорию и практики моделирования процессов сотрудничества частных и государственных образований, видны следующие проблемы взаимодействия между властью и бизнесом:

- наличием ряда проблем в вопросах сотрудничества государственных и частных образований, значительно снижающих уровень партнерского взаимодействия;
- низкой проработкой модели взаимоотношения государственных и частных образований и методов управления взаимодействием участников;
- большими ограничениями в плане ресурсного обеспечения стабильного развития партнерских отношений;
- неимением альтернатив инновационному направлению развития экономики в стране;
- низкой деловой активностью в сфере частного предпринимательства.

### **Список литературы**

1. Гладиллина И.П., Васильева И.А., Сергеева С.А. Инновационные подходы к управлению в контрактной системе закупок товаров, работ,

---

услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд // Инновации и инвестиции, 2014. - №3. – С.50-54.

2. Дегтев, Г. В. Регулирование госзакупок в Российской Федерации: учебное пособие для направления подготовки 38.04.02 «Менеджмент» магистерской программы «Управление государственными и муниципальными закупками» / Г. В. Дегтев, И. П. Гладилина [и др.]. - М.: МГУУ ПМ, 2015. - 172 с.

3. Дегтев, Г. В. Управление закупками товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд [Текст]: учебно-методическое пособие для направления 080200.68 - «Менеджмент» / Г. В. Дегтев, И. П. Гладилина, Н. А. Акимов, П. А. Банников. - М.: МГУУ ПМ, 2013. - 120 с.

4. Контроль в сфере закупок: учебное пособие/ Г.В. Дегтев, И.П. Гладилина, А.И. Землин и др. - М.: МГУУ Правительства Москвы, 2015.

5. Сергеева С.А., Родионова И.Л. Управление финансовым контролем в сфере закупок // Фундаментальные исследования. – 2015. - №10. – С. 410–412.

6. Сергеева С.А. Управление качеством в сфере закупок на основе статистического анализа // Фундаментальные исследования. – 2016. - №5 (часть 2).

---

## НОРМАТИВНО-ПРАВОВЫЕ АСПЕКТЫ РЕГУЛИРОВАНИЯ ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОГО ПАРТНЕРСТВА

*Жамолетдинова Лейсан Мунавировна,  
аспирант кафедры управления государственными и  
муниципальными закупками МГУУ Правительства Москвы, Москва  
e-mail: zhamoletdinova@mail.ru*

## REGULATORY AND LEGAL ASPECTS OF REGULATION OF PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP

*Lejsan Zhamoletdinova,  
Post-graduate student of the department of management of state and  
municipal procurement of the Moscow Metropolitan Governance  
University, Moscow*

### АННОТАЦИЯ

В статье представлена авторская точка зрения на проблему развития государственно - частного партнерства в Российской Федерации, обусловленная отсутствием федерального закона, регулирующего правоотношения, возникающие в исследуемой сфере.

### ABSTRACT

The article presents the author's point of view on the issue of public - private partnership in the Russian Federation due to the absence of a federal law regulating legal relations arising in the study area.

**Ключевые слова:** государственно-частное партнерство, нормативно – правовое регулирование, регулирование, развитие.

**Keywords:** public-private partnership, normative - legal regulation, regulation, development.

В настоящее время в нашей стране нет федерального закона регулирующего правоотношения, возникающие в сфере государственного частного партнерства. В этой связи исследуем нормативно-правовые акты, как косвенно, так и напрямую влияющие сейчас на процесс его реализации и регулирования.

Концессионное соглашение является договором, в котором содержатся элементы различных договоров, предусмотренных федеральными законами. К отношениям сторон концессионного соглашения применяются в соответствующих частях правила гражданского законодательства о договорах, элементы которых содержатся в концессионном соглашении, если иное не вытекает из настоящего Федерального закона или существа концессионного соглашения.

Сторонами концессионного соглашения являются: концедент — Российская Федерация, от имени которой выступает Правительство Российской Федерации или уполномоченный им федеральный орган

исполнительной власти, либо субъект Российской Федерации; концессионер – индивидуальный предприниматель, российское или иностранное юридическое лицо, либо действующие без образования юридического лица по договору простого товарищества (договору о совместной деятельности) два и более указанных юридических лица.

В России закон о концессионных соглашениях действует с 2005 г., однако пока заключено только одно такое соглашение (реконструкция аэропорта Пулково). Главная причина — недостаточная защищенность прав концессионера. Риски, которые он несет, высокие расходы, связанные с самой концессионной деятельностью, отягощаются еще и необходимостью уплачивать высокую концессионную плату государству. В то же время неустойка за нарушение обязательств со стороны последнего законом не предусмотрена. Сейчас готовятся соответствующие поправки в закон, которые, возможно, стимулируют появление концессий в стране. Особенно актуальными могут стать концессии в сфере транспортной инфраструктуры. Более вероятно заключение концессий, ориентированных на модернизацию и эксплуатацию действующих имущественных комплексов — аэропортов, портов, вокзалов, отдельных терминалов. Пример успешного применения концессии — реконструкция и эксплуатация аэропорта Пулково. Концессионер должен инвестировать 1200 млн. евро в строительство новых терминалов, а взамен получит аэропорт в управление на 30 лет.

Федеральный закон от 30 декабря 1995г. № 225-ФЗ «О соглашениях о разделе продукции» с последними изменениями от 19.07.2011 N 248-ФЗ.

Соглашения о разделе продукции (СРП). Эта форма партнерских отношений между государством и частным бизнесом напоминает традиционную концессию, но все же отлична от нее. Различия заключаются, прежде всего, в разной конфигурации отношений собственности между государством и частным партнером. Если в концессиях концессионеру на правах собственности принадлежит вся выпущенная продукция, то в соглашениях о разделе продукции партнеру государства принадлежит только ее часть. Условия и порядок раздела продукции между государством и инвестором определяются в специальном соглашении. В мировой практике такие соглашения особенно активно используются в сфере нефтедобычи.

Сторонами соглашения о разделе продукции с одной стороны является Российская Федерация, от имени которой в соглашении выступают Правительство Российской Федерации или уполномоченные им органы. С другой — инвесторы – юридические лица и создаваемые на основе договора о совместной деятельности и не имеющие статуса юридического лица объединения юридических лиц, осуществляющие

вложение собственных заемных или привлеченных средств (имущества и/или имущественных прав) в поиски, разведку и добычу минерального сырья и являющиеся пользователями недр на условиях соглашения.

В настоящее время в Российской Федерации по соглашению о разделе продукции разрабатываются следующие проекты:

- Харьгинское нефтяное месторождение (оператор – Total),
- «Сахалин-1» (оператор – ExxonMobil),
- «Сахалин-2» (оператор – Sakhalin Energy).

Федеральный закон от 28 сентября 2010 г. № 244-ФЗ «Об инновационном центре «Сколково».

«Сколково» — это характерный пример государственно-частного партнерства. Центр «Сколково» создан для поддержки инновационных проектов в России. Целью «Сколково» является создание благоприятной среды для осуществления передовых исследований и разработок, в том числе создания энергетических и энергоэффективных технологий, ядерных, космических, биомедицинских и компьютерных технологий, медицинской техники, телекоммуникаций и пр.

Закон о «Сколково» направлен на привлечение компаний, людей с научным потенциалом на территорию инновационного центра. Данный закон предусматривает налоговые льготы, предоставление инфраструктуры, жилья, производственных площадей, зданий.

Проект ГЧП «Сколково» предусматривает освобождение участников проекта от налога на имущество, НДС и налога на прибыль в течение 10 лет.

Федеральные законы о государственных корпорациях.

«Для иностранных инвесторов очень важны именно жесткие нормативные правила вхождения в определенный инвестиционный проект на принципах государственно-частного партнерства, а также определенные гарантии со стороны государства, закрепленные в федеральном законе».

Данными законами определяются правовое положение, цель деятельности, полномочия и порядок управления деятельностью, порядок реорганизации и ликвидации государственных корпораций. Государственные корпорации являются юридическими лицами.

Очевидно, что в силу своей комплексности общие вопросы о государственно-частном партнерстве регулируются нормами гражданского законодательства Российской Федерации, кроме того, нормами бюджетного, налогового и иных отраслей права.

### **Список литературы**

1. Зельднер А.Г. Совершенствование ГЧП в России: системный подход // Экономические науки. – 2013. – № 1. – С. 7-14.

---

2. Государственные и корпоративные закупки как форма государственно-частного партнерства [Текст]: сборник научных статей. - М.: МГУУ ПМ, ЦОиНК, 2014. - 110 с.

Мамаев В., Ромахин М. Перспективы государственно-частного партнерства // Международный сельскохозяйственный журнал. – 2012. – № 6. – С. 10-20.

3. Николаев А.И., Бочков С.О. Государственно-частное партнерство в Российской Федерации: экономическое содержание и правовое обеспечение // Недвижимость и инвестиции. – 2012. – № 1. – С. 54.

4. Варнавский В.Г. Партнерство государства и частного сектора: формы, проекты, риски. – М.: Наука, 2010. – С. 47.

5. Государство и бизнес: институциональные аспекты. – М.: ИМЭМО РАН, 2011. – С. 40.

---

## ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ ГОСУДАРСТВА И ДЕЛОВОГО СООБЩЕСТВА: ЦЕЛИ, СОДЕРЖАНИЕ И ФОРМЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

*Жарехин Андрей Александрович,*

*Аспирант кафедры управления государственными и  
муниципальными закупками МГУУ Правительства Москвы, Москва  
e-mail: 170535@gmail.com*

## THE INTERACTION BETWEEN THE STATE AND BUSINESS COMMUNITY: OBJECTIVES, CONTENT AND FORMS OF INTERACTION

*Andrey Zharekhin,*

*Post-graduate student of the department of management of state and  
municipal procurement of the Moscow Metropolitan Governance  
University, Moscow*

### АННОТАЦИЯ

Рассматривается взаимодействие государства и делового сообщества, характеризующееся тесными экономическими и политическими связями. Проводится анализ форм взаимодействия между указанными институтами, как формализованных, так и латентных. Дается описание характерных проблем во взаимодействии государства и делового сообщества.

### ABSTRACT

Examines the interaction between the state and the business community, characterised by close economic and political ties. The analysis of forms of interaction between these institutions, both formal and latent. The description of characteristic problems in the interaction of the state and the business community.

**Ключевые слова:** Государство, взаимодействие, деловое сообщество, общество, управление.

**Keywords:** State, cooperation, business community, society, management.

Развитие общества и человека, стремление организованного существования и удовлетворения личных и групповых потребностей обусловило появление такого общественно политического института как власть (государство). В равной степени общество также обусловило формирование делового сообщества, как в широком, так и в узком понимании (бизнес).

Целью власти (государства) является обеспечение интересов общества, через создание условий, обеспечивающих достойную жизнь и свободное развитие человека. Указанный подход на

современном этапе нашел свое отражение в Конституции Российской Федерации [1].

В свою очередь, бизнес в полной мере основывается на конкретном частном интересе, который может коррелироваться с интересами общественными и, в данном случае, государственными интересами, либо имеет иной вектор направленности.

Вместе с тем, и государство и бизнес имеют общую точку соприкосновения, без которой данные институты не могут нормально существовать, это население, характеризующееся финансовой состоятельностью и покупательской активностью.

Деловое сообщество начинает стагнировать когда потенциальный потребитель лишен финансовой возможности потреблять продукт произведенный бизнесом, а власть, в свою очередь, в условиях когда население находится в состоянии невозможности реализации своих потребностей, теряет возможность эластичного и бесконфликтного управления обществом.

В этой связи высшее руководство Российской Федерации неоднократно отмечало, что представители делового сообщества должны быть уверены во всесторонней поддержке государства: «Важно, чтобы предприниматели ясно представляли, на каких принципах будет строиться экономическая политика государства, как будет идти развитие энергетической, транспортной, информационной инфраструктуры, каковы будут тарифы и цены на услуги естественных монополий. Главные задачи государства и бизнеса - это повышение производительности труда, приток высоких технологий, повышение качества экономического роста» [2].

Таким образом, государство и бизнес мотивированы на взаимодействие, выражающееся в объединение ресурсов и сил, с целью создания и поддержания комфортного экономического климата, приток инвестиций, формирования доминирующего класса платежеспособного населения, выход на международные рынки и т.п.

На основании изложенного следует вывод, что содержание взаимодействия государства и делового сообщества характеризуется многообъектностью, обусловленное формами коммуникаций «государство-бизнес», в зависимости от которых находятся такие элементы как достижение социально-экономических показателей государства, вовлеченность бизнеса в процессы достижения общенациональных задач и пр.

В современной науке выделяются несколько подходов к описанию моделей взаимодействия государства и делового сообщества.



Рис.1. Модели взаимодействия государства и делового сообщества

Так, в работах Сунгурова А.Ю. [3], Лобановой А.В. [4] взаимодействие государства и делового сообщества рассматриваются через следующие модели, включающие ряд направлений:

Модель «Партнерство» может быть реализована через одностороннее сотрудничество, т.е. в случаях, когда инициатором взаимодействия является одна сторона (бизнес или власть), преследующая свойственные ей узкопрофильные цели, а также через равное и многостороннее сотрудничество, в форме взаимодействия бизнеса, власти и/или иными организациями, имеющими иные цели и задачи, например, НКО.

Модель «Доминирование», также реализуется в двух направлениях: наиболее часто встречающийся случай - доминирование власти, и, характерный, в большей степени для постсоветского периода, доминирование бизнес-структур.

Модель «Конфликт», характеризуется отсутствием взаимодействия между деловым сообществом и государством, в условиях, когда одна из сторон или обе стороны используют имеющиеся в их распоряжении рычаги воздействия друг на друга.

Модель «Игнорирование», как и конфликт, обусловлено отсутствием взаимодействия между государством и деловым сообществом. Вместе с тем стороны, каждый вне зависимости друг от друга, реализуют собственную политику, не принимая во внимание интересы друг друга.

Модель «Симбиоз», предполагает слияние власти и бизнеса. Данному направлению характерно превалирование бизнес-интересов в деятельности государственной власти.

Также, в современной научной литературе модели взаимодействия делового сообщества и государства рассматриваются через цветовую призму: белую, черную и серую зоны. Где «белая зона» обусловлена едиными правилами для всех, исключая случаи избирательного подхода и доминирования отдельных интересов. «Черная зона» характеризуется неформальным взаимодействием с преобладающими, в

первую очередь, коррупционными проявлениями, а «серая зона» охватывает формальные и неформальные нормы и правила, которые, как правило, не нарушают нормативные требования и сопровождаются предъявлением к бизнес-структурам повышенных требований.

Вместе с тем, следует отметить активное устремление государства и делового сообщества в выработке наиболее эффективной и взвешенной модели взаимодействия, основанной на принципах эффективного и обоюдного сотрудничества.

В этой связи необходимо отметить наиболее распространенные и имеющие положительный опыт формы взаимодействия власти и бизнеса: государственно-частное партнерство, лоббирование и социальное партнерство.

Принимая во внимание тот факт, что современная научная мысль не содержит единых взглядов на содержание понятия «государственно-частное партнерство», а содержание термина трактуется с точки зрения принципиально разных подходов: как форма взаимодействия; как общественный институт; как согласие [7], предлагается использовать определение используемое в Федеральном законе от 13 июля 2015 г. № 224-ФЗ «О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве в Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации»: «государственно-частное партнерство, муниципально-частное партнерство - юридически оформленное на определенный срок и основанное на объединении ресурсов, распределении рисков сотрудничество публичного партнера, с одной стороны, и частного партнера, с другой стороны, которое осуществляется на основании соглашения о государственно-частном партнерстве, соглашения о муниципально-частном партнерстве, заключенных в соответствии с настоящим Федеральным законом в целях привлечения в экономику частных инвестиций, обеспечения органами государственной власти и органами местного самоуправления доступности товаров, работ, услуг и повышения их качества» [8].

Государственно-частное партнерство является выгодным для всех сторон: государство имеет возможность решения актуальных проблем в условиях ограниченного бюджета, бизнес – снижает риски при реализации инвестиционных программ [9].

Определение понятие «лоббирование» дано в проекте Федерального закона «О регулировании лоббистской деятельности в федеральных органах государственной власти» (1997): это «взаимодействие юридических и физических лиц с федеральными органами государственной власти с целью оказания влияния на разработку и принятие указанными органами законодательных актов, административных,

политических и иных решений в своих интересах или интересах конкретных клиентов».

Отметим, что в российской практике лоббирование очень часто сопряжено с таким явлением как коррупция. Полагаем, что лоббирование, как институт взаимодействия власти и бизнеса может строиться как на формальных, так и на неформальных отношениях, к числу которых и может быть отнесена коррупция [9].

Социальная ответственность бизнеса (корпоративная социальная ответственность) отражает готовность предпринимателей участвовать в решение социальных проблем общества на добровольной основе.

В отечественной научной среде можно выделить два подхода к исследованию указанного явления. Основная масса работ, посвященных исследованию социальной ответственности бизнеса, носит описательный характер и включает примеры практической реализации. В то же время ряд работ содержат рекомендации о формализации принципов социальной ответственности и расширения государственного участия в данном процессе. Социальная ответственность бизнеса рассматривается как экономическая, социальная, правовая и политическая категория, что позволяет рассматривать ее как возможность увеличить выгоду для бизнеса, как инструмент решения социальных проблем, как законность осуществления деятельности и показатель эффективности государственного управления, а в отдельных случаях, как элемент мотивации власти на принятие нужных для бизнеса решений. Ряд исследователей расширяет данный список и пополняет его такими видами социальной ответственности как экологическая, гражданская, социально-культурная и социально-трудова[10].

Таким образом, в статье проанализированы цели и содержание взаимодействия государства и делового сообщества, основные модели и формы отношения власти и бизнеса. Вместе с тем вызовы, которые появляются на современном этапе развития государства, мировые тенденции в экономике прямо влияют на взаимодействие в формате «бизнес-власть». Таким образом, коммуникации между государством и деловым сообществом можно охарактеризовать постоянной динамичностью, что неизбежно приводит к их трансформации и, как следствие, проведению дополнительного анализа.

#### **Список литературы**

1. Конституции Российской Федерации. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: Консультант Плюс.
2. Медведев Д.А. Выступление на Всероссийском форуме промышленников и предпринимателей в Краснодаре. Губернский, Деловой журнал, № 2 (62) февраль 2008. - [Электронный ресурс]. - Режим доступа:

[http://gubernskiy.ru/download/media/project\\_smi\\_466/84/17/c3/81/88/da/gdj\\_2008\\_02.pdf](http://gubernskiy.ru/download/media/project_smi_466/84/17/c3/81/88/da/gdj_2008_02.pdf).

3. Сунгуров А.Ю. Модели взаимодействия структур гражданского общества и органов власти: российский опыт. // Модернизация экономики и глобализации. - Книга 3. - М.: Изд.дом ГУ-ВШЭ, 2009. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.civisbook.ru/files/File/Sungurov\\_modeli.pdf](http://www.civisbook.ru/files/File/Sungurov_modeli.pdf).

4. Лобанова А.В. Модели и формы взаимодействия региональной власти, бизнес-структур и гражданского общества. Экономика и политика, № 4 (101) 2013. - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://ecsn.ru/files/pdf/201304/>

5. Ясин Е.Г. Бремя государства и экономическая политика: либеральная альтернатива. - М.: Экспертный институт, 2003. - 96 с.

6. Курбатова М.В., Левин С.Н. Деформализация правил в современной российской экономике (на примере взаимодействия власти и бизнеса). TERRA ECONOMICUS. Экономический вестник Ростовского государственного университета, 2010. Том 8 № 1. – 29 с.

7. Гладилина И.П. Ответственное лидерство в бизнесе и государственно-частное партнерство // Государственные и корпоративные закупки как форма государственно-частного партнёрства: сборник научных статей. – М.: МГУУ Правительства Москвы, ЦОиНК, 2014. – 17 с.

8. Федеральный закон от 13 июля 2015 г. N 224-ФЗ «О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве в Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации». - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: Система ГАРАНТ.

9. Коробкова Н.А., Парамонова Л.С. Совершенствование институтов взаимодействия власти и бизнеса в контексте регионального развития. Институт Государственного управления, права и инновационных технологий (ИГУПИТ). Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Выпуск 6, ноябрь – декабрь 2013. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/112EVN613.pdf>

10. Фролов Д.П., Шулимова А.А. Институциональная системность социальной ответственности бизнеса (природа, институции, механизмы) // Журнал институциональных исследований. - 2013.- №1. – с.124.

---

## НОРМИРОВАНИЕ В СИСТЕМЕ ЗАКУПОК СТОЛИЧНОГО МЕГАПОЛИСА

*Жалнина Нина Олеговна,*

*Аспирант кафедры управления государственными и муниципальными закупками МГУУ Правительства Москвы, Москва*

*E-mail: zhalnina-nina@mail.ru*

## VALUATION IN THE CAPITAL METROPOLIS PROCUREMENT

*Zhalnina Nina,*

*Post-graduate student of the department of management of state and municipal procurement of the Moscow Metropolitan Governance*

*University, Moscow*

### АННОТАЦИЯ

Вопросы нормирования закупок являются приоритетными в процессе формирования контрактной системы в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд. Особенности закупок столичного мегаполиса требуют особого внимания к критериям, показателям нормирования, что не нашло на сегодняшний день своего решения.

### ABSTRACT

Questions rationing purchases are a priority in the formation of the contract system in the procurement of goods, works and services for state and municipal needs. Features procurement megalopolis require particular attention to the criteria, indicators of valuations that are not found to date of the decision.

**Ключевые слова:** закупки, нормирование, столичный мегаполис.

**Keywords:** procurement, regulation, capital metropolis.

Вопросы нормирования закупок являются приоритетными в процессе формирования контрактной системы в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд. Особенности закупок столичного мегаполиса требуют особого внимания к критериям, показателям нормирования, что не нашло на сегодняшний день своего решения. Для Департамента природопользования и охраны окружающей среды города Москвы интерес представляют следующие затраты:

- Затраты на информационно-коммуникационные технологии;
- Затраты на капитальный ремонт государственного имущества;
- Затраты на финансовое обеспечение строительства, реконструкции (в том числе с элементами реставрации), технического

перевооружения объектов капитального строительства государственной собственности или на приобретении объектов недвижимого имущества в государственную собственность;

- Затраты на дополнительное профессиональное образование работников;
- Прочие затраты

Исходя из выделенных направлений нормативных затрат Департамента природоиспользования и охраны среды логика SWOT-анализа заключается в том, что на основе интегральной оценки исходных условий нормативных затрат относительно их сильных и слабых сторон выясняется комплекс инновационных изменений управления закупками. В рамках данного исследования разрабатываемый комплекс опирается на использование возможностей и предотвращения угроз качественного развития нормативных затрат.

В результате SWOT-анализа закупок Департамента, была разработана Модель сценарного прогнозирования в области нормирования закупок.

Общеизвестно, что при моделировании принципиально важен тот математический аппарат, позволяющий достичь цели моделирования. Анализ диссертационных исследований, монографий показал, что выбор математического аппарата осуществляется на начальном этапе моделирования. К примеру, Акимов Н.А. отмечает, что при необходимости жестко однозначного прогноза необходима высокая точность характеристик состояния объекта. Как правило, в таких случаях используются дифференциальные управления. Вероятностные модели строят при помощи математического аппарата статистики и истории вероятностей. При этом достаточно определить вероятностей. При этом достаточно определить вероятность состояния одного из возможных состояний системы. Динамические модели строятся на основе определения зависимостей величин, характеризующих объект, от времени с целью прогноза дальнейшего развития процесса.

Оценка эффективности управленческой модели нормирования закупок во многом зависит от влияния внешних и внутренних факторов. Проведенный SWOT-анализ позволил группе внешних факторов отнести:

- вероятность затруднений при согласовании долгосрочного планирования общих бюджетных параметров и параметров нормирования закупок.

Проведённый PEST-анализ позволил отнести к факторам внешней среды влияющих на эффективность управленческой модели нормирования закупок, следующие:

- Изменения в экономической сфере страны в целом, и в

экономике Москвы, в частности;

- Изменения долгосрочных приоритетов социально-экономического развития в связи с изменяющейся геополитической ситуацией.

Выделенные в ходе исследования черты модели нормирования закупок позволяют охарактеризовать разработанную модель как комплексную управленческую модель, которой присущи и другие характеристические качества. К примеру, В.С. Воробьев, описывая имитационное моделирование в планировании и прогнозировании строительного производства, рассматривает структурно-функциональные модели. Если анализировать моделирование в условиях социалистической экономики, то необходимо отметить, что идеи П.Г. Гранберга по-прежнему представляют интерес. О параметрических моделях достаточно подробно сказано в трудах А.А. Грешилова и др.

При разработке управленческой модели нормирования закупок основной целью было построения модели реальной системы. Базой исследования был выбран Департамент природоиспользования и охраны окружающей среды города Москвы. При этом выбранную реальную систему нельзя упрощать до тривиального вида, но с другой и не детализировать, дабы избежать нагромождений. А.А. Гранбер отмечает, что неправильно считать, что чем больше факторов учитывает модель, тем лучше она «работает» и даёт лучшие результаты. Сложность модели зачастую усложняет сам процесс исследования. Р. Шеннон опирается на закон Парето, в соответствии с которым в каждой группе существует жизненно-важное меньшинство и тривиальное большинство – ничего действительно важного не происходит пока изменения не коснутся жизненно важного меньшинства.

Таким образом, структура модели ориентирована на решение вопросов, ответы на которые необходимо найти, а не имитировать реальную систему во всех её подробностях.

### **Список литературы**

1. Гладиллина И.П., Сергеева С.А. Общественное обсуждение и общественный контроль закупок // Самоуправление, 2013. - №12. – С.13-15.
2. Дегтев, Г. В. Регулирование госзакупок в Российской Федерации: учебное пособие для направления подготовки 38.04.02 «Менеджмент» магистерской программы «Управление государственными и муниципальными закупками» / Г. В. Дегтев, И. П. Гладиллина [и др.]. - М.: МГУУ ПМ, 2015. - 172 с.
3. Дегтев, Г. В. Управление закупками товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд: учебно-методическое пособие для направления 080200.68 – «Менеджмент» / Г. В. Дегтев, И. П. Гладиллина, Н. А. Акимов, П. А. Банников. - М.: МГУУ ПМ,

2013. - 120 с.

4.Контроль в сфере закупок: учебное пособие/ Г.В. Дегтев, И.П. Гладилина, А.И. Землин и др. - М.: МГУУ Правительства Москвы, 2015.

5.Сергеева С.А., Родионова И.Л. Управление финансовым контролем в сфере закупок // Фундаментальные исследования. – 2015. - №10. – С. 410–412.

6.Сергеева С.А. Управление качеством в сфере закупок на основе статистического анализа // Фундаментальные исследования. – 2016. - №5 (часть 2).

---

## ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ПОСТАВЩИКАМИ В ПРОЦЕССЕ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ЗАКУПОК

*Зернова Екатерина Олеговна,*

*Аспирант кафедры управления государственными и  
муниципальными закупками МГУУ Правительства Москвы, Москва  
e-mail: ugmzmag@yandex.ru*

## INTERACTION WITH SUPPLIERS IN THE IMPLEMENTATION OF PROCUREMENT

*Ekaterina Zernova,*

*Post-graduate student of the department of management of state and  
municipal procurement of the Moscow Metropolitan Governance  
University, Moscow*

### АННОТАЦИЯ

Качество закупок во многом зависит от эффективности взаимодействия с поставщиками в процессе закупок. Данный вопрос требует тщательного анализа сложившейся ситуации, что нашло отражение в статье.

### ABSTRACT

The quality of procurement in many ways the envy of the efficiency of interaction with suppliers in the procurement process. This issue requires careful analysis of the situation, which is reflected in the article.

**Ключевые слова:** закупки, поставщики, взаимодействие.

**Keywords:** procurement, distribution, interaction.

Для качественной работы потребителя и производителя, правильного выбора подрядчика, привлекательных контрактных условий мало. Основную роль в таком взаимодействии несут взаимоотношения между участниками процесса – коммуникация как фундамент для долгого и продуктивного сотрудничества. Долговременное сотрудничество между участниками рыночной деятельности очень выгодно с точки зрения экономики. Подрядчик должен обладать гибкостью и инновационностью в своей работе - считает Эдвардс Деминг. Долгосрочные отношения, понимание друг друга как партнеров, у которых единая цель и идеология, дают возможность всем участникам рыночной деятельности выжить в жёсткой конкуренции и удовлетворить запросы потребителя.

Первыми, кто отметил главную роль поведенческого подхода в отношениях поставщик-покупатель были Хайтко Д. и Эль-Ансари А. В своих трудах они отмечают, что работа организаций зависит не только от структуры дистрибьюционного канала, но и от поведения участников рыночной деятельности. Рив Т. и Штерн Л.В. основной

акцент ставят на силу и конфликт в качестве основных поведенческих мотиваций, больше всех влияющих на работу организаций в области поставок. В этом аспекте поведенческий подход традиционно изучает отношения между участниками рыночной сферы как борьбу за влияние, в которой влияние и зависимость организаций относится к контролю за деятельностью других организаций. В последствии, стали рассматриваться другие характеристики: доверие, удовлетворение, сотрудничество, обязательства. Ламберт М.Д. и Сток Р.Дж. отвечали необходимость построения партнерских отношений, которые основываются на доверии, рисках, открытости и получении прибыли, за счёт чего получаются лучшие результаты.

Важный момент в контроле общей деятельности организаций - обмен информацией. Эволюция информационного обмена помогает возникновению долгих партнерских отношений, за счёт чего, организации сокращают издержки, вместе управляют процессами, уменьшают продолжительность выполнения заказа и работать эффективнее. Непрерывный контакт, честность, гибкость и доверие между сотрудничающими организациями являются основными элементами продуктивного и долгого сотрудничества. И покупатель, и поставщик работают для единой цели – удовлетворение потребностей потребителя. Важным результатам таких отношений является непрерывное улучшение качества, которое приводит к приверженности и удовлетворенности конечного потребителя к определённым продукту. Сейчас качество - фактор, который важнее чем цена, и если оно полностью удовлетворяет потребности – то становится главным стимулом для покупки определённого товара на постоянной основе.

В нынешних рыночных условиях при объединении цепи поставок налаживаются связи между всеми участниками деятельности. Поставщики становятся не отдельным элементом, а частью процесса. Все организации, достигшие отличных результатов в своей деятельности, планируют долгосрочные контракты с подрядчиками, строя отношения со своими партнёрами. Подрядчики объединяются с заказчиками посредством электронного взаимодействия, для совместной работы с поступающей информацией и поставки продукции, основываясь на желаниях конечного потребителя. В результате, подрядчик включается в работу организации, в связи с чем, запросы к долговременным взаимоотношениям становятся жёстче. Определение подрядчика - это одна из главных задач стратегии развития организации. В нынешних условиях, определение подрядчика основывается на:

- Уровень соответствия задачам и целям организации.
- Гибкости организации в сфере взаимодействия с подрядчиком.

- Потенциала в инновационной сфере.
- Уровня общих представлений о ценностях.
- Низкие транзакционные издержки.

Ряд компаний считают, что работа с одним подрядчиком делает их уязвимыми и зависимыми от работы компании. Если единственный поставщик сталкивается с трудностями, компания может прекратить производство не по своей вине. Чтобы избежать этого, ряд компаний закупает одинаковый материал у нескольких подрядчиков.

Преимущества выбора одного или нескольких подрядчиков

- |  |                       |
|--|-----------------------|
| Единственный подрядчик                                 | Несколько подрядчиков |
| - прочные отношения;                                   |                       |
| - вовлеченность всех сторон;                           |                       |
| - экономия и скидки при больших заказах;               |                       |
| - прозрачные процедуры для постоянных заказов;         |                       |
| - низкий уровень отклонений в поставляемых материалах; |                       |
| - легкость обеспечения требований конфиденциальности.  |                       |
| - конкуренция вызывает понижение цен                   |                       |
| - снижение возможностей сбоев в работе с подрядчиками; |                       |
| - легкое удовлетворение спроса;                        |                       |
| - большая вероятность поощрения;                       |                       |
| - возможность полагаться на несколько организаций      |                       |

Зарубежный опыт свидетельствует, что несмотря на все плюсы работы с несколькими подрядчиками, партнерские отношения подразумевают выбор единственного подрядчика определённой продукции, если он может обеспечить весь объем нужных поставок. В этом случае подрядчик является соучастником процесса, а смена подрядчика может сильно повлиять на работу компании.

Отечественные исследователи выделяют такие требования к подрядчикам:

стабильность в финансовом плане ведёт к долгосрочным перспективам;

- обладают возможностью предоставления нужной продукции;
- доставляют именно ту продукцию, которая необходима;
- отправляют продукцию требуемого качества;
- обеспечивают поставку, выполняя заказы оговоренные сроки;
- предлагают корректную стоимость своей продукции;
- гибко реагируют на запросы потребителей;
- имеют опыт работы с требуемыми товарами;
- имеют превосходную репутацию;
- имеют удобную закупочную систему.

Таким образом, взаимодействие с поставщиками – один из ведущих факторов достижения высокого качества закупаемых товаров, работ, услуг.

### Список литературы

- 1.Гладилина И.П., Сергеева С.А. Общественное обсуждение и общественный контроль закупок // Самоуправление, 2013. - №12. – С.13-15.
- 2.Дегтев, Г. В. Регулирование госзакупок в Российской Федерации: учебное пособие для направления подготовки 38.04.02 «Менеджмент» магистерской программы «Управление государственными и муниципальными закупками» / Г. В. Дегтев, И. П. Гладилина [и др.]. - М.: МГУУ ПМ, 2015. - 172 с.
- 3.Дегтев, Г. В. Управление закупками товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд: учебно-методическое пособие для направления 080200.68 – «Менеджмент» / Г. В. Дегтев, И. П. Гладилина, Н. А. Акимов, П. А. Банников. - М.: МГУУ ПМ, 2013. - 120 с.
- 4.Деминг Э. Выход из кризиса. Новая парадигма управления людьми, системами и процессами. - М.: «Альпина Паблишер», 2011. - 400 с.
- 5.Сергеева С.А., Федоров В.В. Управление межведомственным взаимодействием в процессе развития конкуренции в сфере закупок // Фундаментальные исследования. – 2015. – № 10 (часть 3) – С. 616-619.
- 6.Сергеева С.А. Управление качеством в сфере закупок на основе статистического анализа // Фундаментальные исследования. – 2016. - №5 (часть 2).

---

**УПРАВЛЕНИЕ ЗАКУПКАМИ ГОРОДА МОСКВЫ***Исаевич Александр Игоревич,**Аспирант кафедры управления государственными и муниципальными закупками МГУУ Правительства Москвы, Москва  
e-mail: isaevichai@gmail.com***PROCUREMENT MANAGEMENT CITY OF MOSCOW***Alexander Isaevich,**Post-graduate student of the department of management of state and municipal procurement of the Moscow Metropolitan Governance University, Moscow***АННОТАЦИЯ**

Управление закупками является приоритетной задачей формирования контрактной системы в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд. В статье представлена точка зрения автора на современные управленческие подходы при осуществлении закупок для обеспечения нужд города Москвы.

**ABSTRACT**

Procurement management is a priority for the formation of the contract system in the procurement of goods, works and services for state and municipal needs. The article presents the author's point of view on modern management approaches in procurement for the needs of the city of Moscow.

**Ключевые слова:** закупки, управление, столичный мегаполис.

**Keywords:** procurement, management, capital metropolis.

Успешное развитие городской конкурентной среды подтверждается не только экономической статистикой, но и различными независимыми рейтингами.

Москва заняла 1-ое место из 83-х регионов в классе региональных государственных закупщиков в рейтинге «Национальный рейтинг прозрачности закупок», который ведет одноименный независимый негосударственный исследовательский центр, специализирующийся в области экономического и правового анализа российского рынка государственных и корпоративных закупок, при поддержке ТПП РФ, Минэкономразвития и ФАС России.

Правительство Москвы уделяет формированию единых требований к закупкам определенных товаров, работ, услуг – одинаковых для всех заказчиков города – посредством стандартизации (типизации) технических заданий, контрактов, критериев оценки заявок

участников закупок.

Отличительными особенностями городского стандарта закупок выступают:

- **Обоснованность закупок** – ведомственное и межведомственное согласование потребностей, экспертиза начальных цен. В рамках реализации плана по обеспечению устойчивого развития города была введена практика рассмотрения обоснованности потребностей стоимостью от 3 млн. руб. на Межведомственной рабочей группе (ранее рассмотрение проводилось по закупкам от 100 млн. руб.).

Одновременно функционал МРГ был дополнен полномочиями по обязательному рассмотрению закупок НИОКР, оценке обоснованности потребностей заказчиков по текущему содержанию (закупки повышенной комфортности). Также была введена практика выдачи рекомендаций об обязательном прохождении негосударственной экспертизы начальных цен по результатам рассмотрения планов-графиков закупок.

В состав МРГ входят городские Департаменты экономики и финансов, Тендерный комитет, а также контрольные ведомства – как региональный орган (Главконтроль), так и федеральный – представители Московского УФАС России. Одновременно был введен отдельный запрет на осуществление закупок повышенной комфортности.

Реализация мероприятий упреждающих издержки закупочного цикла, в том числе государственная и негосударственная экспертиза начальных цен, ведомственное и межведомственное согласование закупок, запрет на осуществление закупок товаров повышенной комфортности, позволила обеспечить общую эффективность закупочного цикла на уровне 32% (168 млрд. руб.).

- **Прозрачность закупок** – общественные обсуждения крупных закупок, вовлечение в процесс общественных организаций и экспертного сообщества, автоматизация закупок по единым правилам, типовые требования к продукции (технические задания) и библиотека применяемых контрактов. В Москве организованы и осуществляются общественный контроль и общественное обсуждение закупок (от 500 млн. до 1 млрд. рублей), с привлечением в качестве экспертов всех заинтересованных сторон (власть, бизнес, общественность). Тем самым налажен диалог в публичной сфере.

В целях **автоматизации процессов закупок** в Москве создана и эффективно используется Единая автоматизированная информационная система торгов города Москвы (ЕАИСТ).

Прорывным решением по развитию ЕАИСТ стало создание Портала поставщиков (для закупок малого объема), представляющего

собой новую методологию и технологию взаимодействия государства и бизнеса. Определяющим эффектом внедрения Портала является публичность заключаемых на нем сделок, возможность анализа ценообразования в них.

Создание Портала поставщиков вызвало взрывной интерес у малого и среднего бизнеса и позволило заключить более 740 тысяч контрактов общей стоимостью более 52,2 млрд. руб., причем более 54% от их объема составили закупки у субъектов малого предпринимательства.

На уровне **контрактных служб** ГРБС формирование отдельных закупочных подразделений, укомплектованных преимущественно специалистами, прошедшими профессиональную переподготовку в сфере закупок, создает предпосылки для полного отказа от услуг специализированных организаций.

Обсуждая повышение эффективности механизмов контрактной системы, нельзя не принимать во внимание сегмент корпоративных закупок.

Стремясь к унификации закупочных процедур, Правительством Москвы введён ряд дополнительных региональных требований по созданию единых правил осуществления корпоративных закупок:

- введен минимальный порог закупок у субъектов малого предпринимательства;
- реализовано обязательное межведомственное согласование (МРГ) закупок стоимостью свыше 100 млн.руб.;
- введена негосударственная экспертиза начальных цен закупок.

В сфере проведения земельно-имущественных торгов городом также ведется активная работа по формированию единых прозрачных правил проведения открытых аукционов путем создания стандарта вовлечения недвижимого имущества в хозяйственный оборот посредством проведения ряда мероприятий:

- запущен и уже зарекомендовал себя пилотный проект по проведению аукционов в электронной форме для снижения риска сговора на торгах, а также повышения удобства участия в них потенциальных инвесторов;

Электронные торги способствуют возможности попасть на московский рынок региональным компаниям и увеличению конкуренции в целом. Москва – первый регион, реализующий свое имущество на электронных торговых площадках.

В 2015 году были реализованы следующие объекты:

- 246 объектов приватизации нежилых помещений на сумму 3,1 млрд. руб.;

---

- 251 объектов аренды нежилых помещений с суммарным размером годовой арендной платы 465,8 млн. руб.

Получить доступную, открытую и понятную информацию о том, что продает и закупает Москва, можно с помощью специального проекта Правительства Москвы «Биржа торгов», который призван упростить работу всех участников системы государственных закупок и способствует снижению коррупционной емкости контрактной системы города.

### **Список литературы**

- 1.Гладилина И.П., Сергеева С.А. Общественное обсуждение и общественный контроль закупок // Самоуправление, 2013. - №12. – С.13-15.
- 2.Дегтев, Г. В. Регулирование госзакупок в Российской Федерации: учебное пособие для направления подготовки 38.04.02 «Менеджмент» магистерской программы «Управление государственными и муниципальными закупками» / Г. В. Дегтев, И. П. Гладилина [и др.]. - М.: МГУУ ПМ, 2015. - 172 с.
- 3.Дегтев, Г. В. Управление закупками товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд: учебно-методическое пособие для направления 080200.68 – «Менеджмент» / Г. В. Дегтев, И. П. Гладилина, Н. А. Акимов, П. А. Банников. - М.: МГУУ ПМ, 2013. - 120 с.
- 4.Сергеева С.А., Федоров В.В. Управление межведомственным взаимодействием в процессе развития конкуренции в сфере закупок // Фундаментальные исследования. – 2015. – № 10 (часть 3) – С. 616-619.
- 5.Сергеева С.А. Управление качеством в сфере закупок на основе статистического анализа // Фундаментальные исследования. – 2016. - №5 (часть 2).

---

## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ ЗАКУПОК В УЧРЕЖДЕНИЯХ СФЕРЫ ОБРАЗОВАНИЯ ГОРОДА МОСКВЫ

*Каневская Людмила Васильевна,  
магистрант второго года обучения, магистерская программа  
«Управление государственными и муниципальными закупками»,  
научный руководитель И.П. Гладиллина*

## IMPROVING QUALITY MANAGEMENT PROCUREMENT INSTITUTIONS IN THE FIELD OF EDUCATION MOSCOW

*Lyudmila Kanevskaya,  
graduate student of the second year of study, master's program  
«Management of state and municipal procurement»,  
supervisor of I.P. Gladilina*

### АННОТАЦИЯ

Развитие эффективности управления качеством закупок малого объема для обеспечения нужд образовательного учреждения – новая тема, возникшая в процессе формирования контрактной системы в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд. В статье представлен авторский вариант решения проблемы.

### ABSTRACT

Development Procurement Quality Management efficiency of small volume to meet the needs of the educational institution - a new theme that emerged in the process of formation of the contract system in the procurement of goods, works and services for state and municipal needs. The article presents the author's solution to the problem.

**Ключевые слова:** закупки малого объема, качество, управление, сфера образования.

**Keywords:** purchase small volume, quality, management, education sphere.

Модель развития эффективности управления качеством закупок малого объема для обеспечения нужд образовательного учреждения основана на взаимосвязанных принципах эффективности, результативности, открытости, практичности, профессионализма, ответственности.



Рис. 1. Основные принципы модели управления качеством закупок малого объема для обеспечения нужд образовательного учреждения

Рассмотрим вышеуказанные принципы более подробно.

Принцип эффективности предусматривает положительную динамику управленческих решений, способствующих качественному осуществлению закупок малого объема в ГОУ ДЮЦ «Виктория».

Принцип результативности заключается в обеспечении условий, способствующих получению заданного результата закупки.

Принцип открытости обеспечивается свободным доступом к информации о проведении закупок путем ее размещения в единой автоматизированной информационной системе г. Москвы.

Принцип практичности предусматривает управление качеством закупок малого объема без увеличения степени неопределенности конкретной управленческой ситуации и достоверности получаемого результата.

Принцип профессионализма предусматривает осуществление деятельности специалистов, осуществляющих закупки в ГОУ ДЮЦ «Виктория» на профессиональной основе – все специалисты должны обладать теоретическими знаниями и навыками в сфере закупок.

Принцип ответственности заключается в том, что при планировании и осуществлении закупок заказчик должен исходить из необходимости достижения заданных результатов обеспечения государственных и муниципальных нужд.

Данные принципы позволяют определить комплекс факторов, влияющих на выбор метода принятия управленческого решения по управлению качеством закупок малого объема для обеспечения нужд образовательного учреждения. В ходе исследования были установлены такие факторы:

- наличие информации о структуре системы закупок в ГОУ ДЮЦ «Виктория»;
- уровень предоставления информации предусматривает

качественное и количественное ее описание;

- размерность задач определяется в зависимости от цели осуществления закупки.

С учетом вышеперечисленных факторов методы разработки управленческого решения в ходе реализации авторской модели предусматриваются следующие:

- экономико-математические;
- активизирующие;
- экспертные;
- эвристические.

Остановимся на данных методах более подробно. Экономико-математические методы принятия управленческого решения, направленные на управление качеством закупок малого объема, основаны на построении алгоритма, обеспечивающего поиск оптимального решения за определенное количество шагов. Данная группа методов используется при условии достаточно полного объема информации об осуществлении закупок в количественном выражении. В ходе исследования были использованы такие экономико-математические методы:

- аналитические;
- статистические.

Экономико-математические методы применялись при разработке вариантов экономических решений в управленческих ситуациях оптимизации финансового результата осуществления закупки.

Активизирующие методы включают психологические методы, среди которых показал себя наиболее эффективным метод «6 – 5 – 3». Ряд ученых относит данный метод к креативным технологиям. Метод «6 – 5 – 3» используется при разработке управленческих решений, имеющих принципиально значение. Управление качеством закупок – чрезвычайно важное направление управления закупками для обеспечения нужд образовательного учреждения.

Экспертный методы эффективны при решении проектных задач осуществления закупок малого объема. Проведение группой экспертов интуитивно-логического анализа проблемы управления качества закупок малого объема с последующей качественной оценкой и формальной обработкой полученных результатов. Выбор метода экспертных оценок требует научно обоснованной организации экспертизы. Важно то, что происходит применение количественных методов для оценки качественных выводов экспертов. Алгоритм экспертной оценки принятия управленческого решения представлен в параграфе 1.3 Главы 1.

Эвристические методы базируются на жизненном и профессио-

нальном опыте лиц, принимающих управленческие решения. В ходе исследования применялись эволюционное и концептуальное моделирование.

Синектические методы зарекомендовали себя как групповой метод работы специалистов.

В ГОУ ДЮЦ «Виктория» под руководством автора данного исследования, директора ДЮЦ, разработан и реализован алгоритм синектического метода, как метода прогнозирования по аналогии.

Модель управления качеством закупок малого объема предусматривает непрерывный процесс обеспечения качества при разработке и выполнении перспективных, текущих и оперативных планов по качеству, в которых предусматривается совершенствование уже имеющихся управленческих процессов, методик управления качеством и принятия управленческих решений на протяжении всего цикла осуществления закупки.

#### **Список литературы**

- 1.Гладилина И.П., Сергеева С.А. Общественное обсуждение и общественный контроль закупок // Самоуправление, 2013. - №12. – С.13-15.
- 2.Гладилина И.П. Управленческая компетентность в структуре профессионализма заказчика // Фундаментальные исследования. – 2015. – №2–5. – С. 1013-1016.
- 3.Гладилина И.П., Каневская Л.В. Основные направления совершенствования процесса управления качеством закупок малого объема в сфере образования столичного мегаполиса // Фундаментальные исследования.-2015. - №10(часть 1). – С.176-178.
- 4.Гладилина И.П. Управленческая компетентность заказчиков и профессиональный стандарт специалистов в сфере закупок // Фундаментальные исследования. - 2016. - №5 (часть 1).
- 5.Сергеева С.А. Управление качеством в сфере закупок на основе статистического анализа // Фундаментальные исследования. – 2016. - №5 (часть 2).

---

## ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ ЗАКУПОК

*Колесник Владимир Владимирович,  
Аспирант кафедры управления государственными и  
муниципальными закупками МГУУ Правительства Москвы, Москва  
E-mail: vladimir.kolesn@mail.ru*

## MAIN DIRECTIONS OF PERFECTION THE PROCESS OF QUALITY MANAGEMENT PROCUREMENT

*Vladimir Kolesnik,  
Post-graduate student of the department of management of state and  
municipal procurement of the Moscow Metropolitan  
Governance University, Moscow*

### АННОТАЦИЯ

Основные направления совершенствования процесса управления качеством закупок – важнейший аспект развития закупочной деятельности в современной России. Автор обосновывает положения о том, что совершенствования процесса управления качеством закупок является научно обоснованная совокупность действий, направленных на оценку результативности использования всех факторов на всех этапах осуществления закупки малого объема для того, чтобы выявленные недочёты ликвидировать путём совершенствования эффективности управления качеством закупок.

### ABSTRACT

The main directions of improvement of the quality management of the procurement process - the most important aspect of the development of the procurement activities in modern Russia. The author substantiates the position that the improvement of the quality management of the procurement process is a science-based set of actions aimed at assessing the effectiveness of the use of all the factors at all stages of the purchase of a small volume in order to eliminate the identified shortcomings by improving the quality of management efficiency of the procurement.

**Ключевые слова:** закупки, качество, управление, совершенствование.

**Keywords:** purchasing, quality control, improvement.

Основные направления совершенствования процесса управления качеством закупок – важнейший аспект развития закупочной деятельности в современной России. Целью совершенствования процесса управления качеством закупок является научно обоснованная совокупность действий, направленных на оценку результативности

использования всех факторов на всех этапах осуществления закупки малого объема для того, чтобы выявленные недочёты ликвидировать путём совершенствования эффективности управления качеством закупок.

Управление качеством закупок в современных условиях требует от управленцев, осуществляющих закупочную деятельность, кроме специальных знаний предмета управления качества закупок и высоких профессиональных компетенций, определенной методологической подготовки с целью использования разных методов управленческой деятельности. Необходимо обладать знаниями по менеджменту, праву, экономике, маркетингу, которые можно использовать для совершенствования управления закупками малого объема. При этом, следует отметить, что такой вывод можно сделать именно как следствие научного обоснования используемых методов: они не специализированы к закупкам малого объема по каким-то конкретным характеристикам и используются при управлении качеством любой закупки (И. П. Гладилина, В. В. Колесник). Творческий подход к управлению качеством закупок имеет общую цель: спроектировать и реализовать изменения, которые бы способствовали эффективности осуществления закупок, их качественному результату, экономии бюджетных средств.

И. П. Гладилина, Г. В. Дёгтев, А. И. Землин, С. А. Сергеева и другие отмечают, что взаимодействие между системами управления качеством закупок, совершенствованием организационной структуры и регулирования управления закупочной деятельности в целом позволяет направить инновационную активность хозяйствующих субъектов на реализацию основных целей и задач контрактной системы в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд. Системный подход – одно из основных направлений совершенствования управления качеством закупок, требующий особого внимания к принятию решений. Решение - это результат мыслительной деятельности человека, приводящий к какому-либо выводу и необходимым действиям.

Понятие «решение» трактуется в науке с трёх позиций:

- как процесс;
- как акт выбора;
- как результат выбора.

Решение как процесс характеризуется тем, что он, протекая во времени, осуществляется в несколько этапов (подготовка, принятие и реализация). Второй этап - принятие решения - можно рассматривать как акт выбора, который осуществляется индивидом или группой лиц по определенным правилам. Решение как результат выбора есть

предписание к действию (план работы, варианты проекта и т. д.).

Решение является одним из видов мыслительной деятельности человека и проявлением воли человека. Решению присущи следующие признаки:

- возможность выбора из множества альтернативных вариантов: если нет альтернатив, значит, нет и выбора, а нет выбора, то нет и решения;
- наличие цели: бесцельный выбор не рассматривается как решение;
- необходимость волевого акта определённого лица через выбор решения, так как решение формируется через борьбу мотивов и мнений. Работники, которые эти решения оценивают - эксперты. Большую роль в разработке и реализации отдельных сторон решений играют консультанты, которых приглашают на постоянной или временной основе в организацию при обосновании закупки, при разработке технического задания и др. Они обладают более глубокими знаниями по отдельным вопросам данного решения.

Решение может быть направлено на достижение разовых результатов, создание постоянно идущих процессов, поддержание идущих процессов, на прекращение какой-либо деятельности. На подготовку и реализацию решений оказывают влияние множество факторов, в том числе личностные качества человека. Управление закупками – процесс многофакторный и включает весь комплекс факторов, в той или иной степени, влияющие на принятие управленческого решения.

Управление качеством закупок связано с такими аспектами принятия управленческих решений:

- усилился динамизм закупок и уменьшился период времени, отведенного на подготовку решений;
- увеличилась сложность обработки информации при подготовке решений;
- возросла цена возможных отрицательных последствий от решений.

Учёные отмечают такие составляющие профессионального решения:

- субъект (инициатор) решения (руководитель, специалист, конкретный человек, отдел, компания);
- объект решения (исполнитель) (подчиненный, специалист, конкретный человек, отдел, компания);
- предмет решения: конкретная тема, процесс или информация;
- цель подготовки решения;

- 
- причины подготовки и реализации решения;
  - персонал или население, для которых готовятся или реализуются УР.

Таким образом, совершенствование управления качеством закупок – это научно обоснованная совокупность действий, направленных на оценку результативности использования всех факторов развития качества на всех этапах закупочной деятельности, что позволяет выявленные недочёты устранять путём совершенствования эффективности управления качеством закупок.

### **Список литературы**

- 1.Гладилина И.П., Сергеева С.А. Общественное обсуждение и общественный контроль закупок // Самоуправление, 2013. - №12. – С.13-15.
- 2.Гладилина И.П. Управленческая компетентность в структуре профессионализма заказчика // Фундаментальные исследования. – 2015. – № 2–5. – С. 1013-1016.
- 3.Гладилина И.П., Клдесник В.В. Сущность и содержание научной категории «качество» // Фундаментальные исследования. - 2015. - №9 (часть 3).
- 4.Гладилина И.П. Управленческая компетентность заказчиков и профессиональный стандарт специалистов в сфере закупок // Фундаментальные исследования. - 2016. - №5 (часть 1).
- 5.Сергеева С.А. Управление качеством в сфере закупок на основе статистического анализа // Фундаментальные исследования. – 2016. - №5 (часть 2).

---

## ИННОВАЦИОННЫЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ В СФЕРЕ ЗАКУПОК

*Лотвина Ольга Владимировна,*

*Аспирант кафедры управления государственными и  
муниципальными закупками МГУУ Правительства Москвы, Москва*

*E-mail: lotvina-olya@mail.ru*

## INNOVATIVE APPROACH TO MANAGEMENT IN PROCUREMENT

*Lotvina Olga,*

*Post-graduate student of the department of management of state and  
municipal procurement of the Moscow Metropolitan Governance*

*University, Moscow*

### АННОТАЦИЯ

Анализ литературы о моделях закупок позволяет выделить централизованную, децентрализованную и гибридную модели, а также сформулировать выводы по каждой модели, о ее свойствах, эффектах, превосходстве и рисках.

### ABSTRACT

Analysis of the literature on procurement models allows you to select the centralized, decentralized and hybrid models, and formulate conclusions on each model, its properties, effects and risks of superiority.

**Ключевые слова:** закупки, управление, централизованная модель, децентрализованная модель, гибридная модель.

**Keywords:** procurement, management, centralized model, decentralized model, a hybrid model.

Систему государственных и муниципальных закупок возможно организовать с применениями моделей управления закупок:

- централизованная;
- децентрализованная;
- смешанная/гибридная.

Анализ литературы о моделях закупок позволяет сформулировать выводы по каждой модели, о ее свойствах, эффектах, превосходстве и рисках.

#### Централизованная модель

Характеристики: все закупочные функции организованы и исполняются централизованно через центральный офис фирмы. А все государственные заказчики, дочернее предприятия и местные имеют одинаковые условия в контрактах.

Преимущества и эффекты: сначала важно уменьшить потери за счет отмены эффекта синергии: покупка стандартизованных товаров

дает возможность ликвидировать за двоение управленческих, стратегических, административных и операционных функций, а еще разрешает применить экономию на масштабе. Исключением является поставщик естественный монополист, главный офис содержит огромную переговорную мощь, и при правильном применении добьется понижения стоимости закупаемых услуг.

Стандартизация закупаемых работ, товаров, услуг является неотъемлемой частью централизации закупок, потому что упрощает сбор и обработку данных о подведомственных организациях, примером могут служить одноименные товары, такие как канцелярия, приобретение компьютерного обеспечения, типовая мебель.

При централизации закупок компания может себе позволить подобрать профессиональные кадры, отслеживать установить контроль за подготовкой и повышение квалификации сотрудников, снижается опасность возникновения ошибок и противоречий, повышает слаженность, прозрачность, измеримость закупок.

Также централизованный процесс закупок позволяет оптимизировать процессы специализации, информатизации, вложения капитала в инфраструктуру и использования ноу-хау. А также подобрать команду высококвалифицированных сотрудников для реализации поставленной задачи соответствующего качества.

Безусловно, эта модель важна при закупке стратегических товаров. Приобретение услуг в рамках государственных нужд и связанных с социально-значимыми и оборонной промышленностью.

Больше всего, централизация важна при снабжении сетевых отраслей, так как приносит выгоду, реализации инновационных решений, информационного обеспечения и т.д.

Недостатки модели: крупномасштабность коррупционных деяний и бюрократия; риск увеличения срока поставки закупаемой продукции; удаленность от потребностей благополучателя; однообразие в трудовой деятельности контрактной службы; в тех обстоятельствах, когда делегирование возможностей оправданно - часто это нельзя.

#### Децентрализованная модель

Характеристики: закупочными полномочия наделяются закупочные службы непосредственно подведомственных учреждений, филиалов, и самостоятельно производят закупки для нужд организации. Централизация отсутствует.

Преимущества и эффекты: такая модель позитивно принимает бюджетными организациями, которые имеют полномочиями по расходованию бюджетных средств, и в которых данная деятельность может выполняться собственными кадрами.

Существует мнение, что децентрализованная система закупок

удовлетворяет нужды конечного потребителя более точно, бюрократизированность процедур снижена, временной интервал закупки короче, а также уменьшает риск крупномасштабной коррупции.

Децентрализованная система может позволить себе быть гибкой и динамичной, особенно когда важна закупка инновационных товаров, моментальное обнаружение потребностей и возможность ее удовлетворения. Преимущество в реагировании у местных закупочных подразделений, а также имеют место непредвиденных обстоятельствах и чрезвычайных ситуациях.

При этом децентрализация уменьшает издержки сбора и обработки информации – отсутствует потребность в информации по каждому благополучателю, особенной информации в разрезе конкретных учреждений.

Недостатки модели: снижает преимущества возможностей стратегических закупок, сложность в оценке и в целом в демонстрации стремления обеспечения эффективного расходования средств; отсутствие координации закупок, что увеличивает возможность дублирования функций, а также снижает переговорную силу заказчика; для организации проведения закупок усложняется подбор профессиональных кадров; повышение риска коррупции.

#### Смешанная /гибридная модель

Характеристики: смешанный тип позволяет объединить элементов децентрализации и централизации закупок: чаще всего, централизованно - реализация политических и стратегических функций, а также подбор единообразных процедур и универсальных механизмов закупок, возможность обучения персонал, организация больших заказов. Децентрализованными остаются управление административными аспектами и малый объем закупок. При смешанной системе возможна передача полномочий по управлению закупками уполномоченному органу.

Преимущества и эффекты: гибридная система закупок отвечает требования смешанных потребностей в приобретении простых и сложных работах, товарах, услугах, с географическими особенностями, имеющие филиалы. Чаще всего в таких моделях закупок присутствует возможность консолидировать спрос, а также перераспределения кадрового состава по мере решения сложных задач.

Важно понимать, что, несмотря на важную роль централизации, гибкость и подвижность системы остается для того, чтобы применять накопленный опыт и структурные преимущества, а также позволяет проводить своевременный мониторинг закупочной деятельности, осуществляемой по единым процедурам и имеющим типовую документацию.

---

Недостатки модели: затруднен процесс координации и контроля закупочной деятельности, возможна потеря понимания, какие закупки, на каком уровне – централизованном или децентрализованном – должны проводиться; нечетко разграничены обязанности; возможен дефицит профессиональных кадров; имеет место риск дублирования функций.

### **Список литературы**

- 1.Гладилина И.П., Сергеева С.А. Общественное обсуждение и общественный контроль закупок // Самоуправление, 2013. - №12. – С.13-15.
- 2.Гладилина И.П. Управленческая компетентность в структуре профессионализма заказчика // Фундаментальные исследования. – 2015. – № 2–5. – С. 1013-1016.
- 3.Гладилина И.П., Клдесник В.В. Сущность и содержание научной категории «качество» // Фундаментальные исследования. - 2015. - №9 (часть 3).
- 4.Гладилина И.П. Управленческая компетентность заказчиков и профессиональный стандарт специалистов в сфере закупок // Фундаментальные исследования. - 2016. - №5 (часть 1).
- 5.Сергеева С.А. Управление качеством в сфере закупок на основе статистического анализа // Фундаментальные исследования. – 2016. - №5 (часть 2).

---

## ГОСУДАРСТВЕННЫЕ ЦЕННЫЕ БУМАГИ: ОСНОВНЫЕ ПОДХОДЫ К ОПРЕДЕЛЕНИЮ ПОНЯТИЯ

*Невская Олеся Вячеславовна*

*аспирантка федерального государственного образовательного  
бюджетного учреждения высшего образования «Финансовый  
университет при Правительстве Российской Федерации»  
(Финансовый университет), кафедра «Финансовые рынки и  
финансовый инжиниринг», г. Москва  
E-mail: nevskaya.olesya@gmail.com*

## GOVERNMENT SECURITIES: BASIC APPROACHES TO THE DEFINITION

*Olesya Nevskaya*

*Post-graduate student of the Federal State-Funded Educational  
Institution of Higher Education «Financial University under the  
Government of the Russian Federation», Department «Financial markets  
and financial engineering», Moscow*

### АННОТАЦИЯ

В статье приводится содержание основных подходов к определению понятия «государственные ценные бумаги» и дается их краткий анализ. На основе проведенного анализа и ключевых признаков, отражающих сущность государственных ценных бумаг, автор предлагает собственное определение данного понятия.

### ABSTRACT

This article provides the content of the crucial approaches to the definition of «government securities» and their concise analysis is conducted. On the basis of the analysis and key attributes that indicate the nature of government securities, the author proposes his own definition of the concept.

**Ключевые слова:** государственные ценные бумаги; государственный долг; рынок ценных бумаг; государственные облигации.

**Keywords:** government securities; public debt; securities market; government bonds.

Широкое использование государственных ценных бумаг постоянно заставляет задумываться о сущности данного понятия и периодически переосмысливать существующие подходы к его определению. В данной статье предпринята попытка проанализировать основные подходы к определению понятия «государственные ценные бумаги», выделить их ключевые признаки. При этом основной акцент будет сделан на анализ российской практики использования данного понятия.

В экономической литературе встречаются различные определения понятия «государственные ценные бумаги».

В самом общем виде под государственными ценными бумагами понимаются ценные бумаги, выпущенные государством. Вместе с тем, полагаем, что такое определение требует конкретизации, так как не отражает определенных признаков, характерных для данного вида ценных бумаг.

Рассмотрим некоторые варианты определений понятия «государственные ценные бумаги», предлагаемые различными авторами. Так, согласно одному из таких определений государственные ценные бумаги – это выпускаемые правительством страны, казначейством, центральным банком, региональными или местными органами государственной власти ценные бумаги в виде облигаций, казначейских векселей, сберегательных сертификатов для привлечения денежных средств в государственную казну. [4]

Указанное определение содержит в себе указание на эмитентов таких ценных бумаг, их виды и цели выпуска.

Вместе с тем, в контексте российской практики данное определение имеет ряд недостатков. В частности, в нем определены органы, являющиеся эмитентами ценных бумаг, без указания на то, что при эмиссии таких ценных бумаг они действуют от имени соответствующих публично-правовых образований. Согласно Бюджетному кодексу Российской Федерации в Российской Федерации публично-правовыми образованиями являются Российская Федерация, субъекты Российской Федерации и муниципальные образования. Российское законодательство не позволяет относить облигации Центрального банка Российской Федерации (Банка России) к государственным ценным бумагам, так как эмитентом государственных ценных бумаг может являться только исполнительный орган государственной власти. [3] Также с учетом федеративного устройства и особенностей организации местного самоуправления разделение органов государственной власти на региональные и местные в России отсутствует.

Перечень видов государственных ценных бумаг, приведенный в данном определении, является исчерпывающим и включает в себя облигации, казначейские векселя и сберегательные сертификаты, тогда как в Российской Федерации законодательно исчерпывающий перечень видов государственных ценных бумаг не установлен. Статьей 3 Федерального закона от 29 июля 1998 года № 136-ФЗ «Об особенностях эмиссии и обращения государственных и муниципальных ценных бумаг» (далее – Федеральный закон № 136-ФЗ) определено, что государственные ценные бумаги могут быть выпущены в виде облигаций или иных ценных бумаг, относящихся к эмиссионным

ценным бумагам в соответствии с Федеральным законом от 22 апреля 1996 года № 39-ФЗ «О рынке ценных бумаг» (далее – Федеральный закон «О рынке ценных бумаг»), удостоверяющих право их владельца на получение от эмитента указанных ценных бумаг денежных средств или в зависимости от условий эмиссии этих ценных бумаг иного имущества, установленных процентов от номинальной стоимости либо иных имущественных прав в сроки, предусмотренные условиями указанной эмиссии. С учетом специфики правового статуса публично-правовых образований из четырех видов эмиссионных ценных бумаг, прямо поименованных в качестве таковых в Федеральном законе «О рынке ценных бумаг» (акция, облигация, опцион эмитента, российская депозитарная расписка), только облигация отвечает требованиям, предъявляемым Федеральным законом № 136-ФЗ к государственным ценным бумагам. С 1 октября 2013 года вступили в силу изменения в Гражданский кодекс Российской Федерации, внесенные Федеральным законом от 2 июля 2013 года №142-ФЗ «О внесении изменений в подраздел 3 раздела I части первой Гражданского кодекса Российской Федерации», согласно которым государственная облигация более не выделяется как самостоятельный вид ценной бумаги.

Однако необходимо иметь в виду, что в России существовала практика выпуска государственных ценных бумаг в виде казначейских обязательств, казначейских векселей, «золотых сертификатов», «жилищных сертификатов» и других, которые с точки зрения их наименования облигациями не являлись. В литературе существуют различные точки зрения относительно природы таких государственных ценных бумаг. Отдельные авторы полагают, что по своей сути указанные ценные бумаги являлись облигациями. [6] Другие же исследователи придерживаются точки зрения, согласно которой такие государственные ценные бумаги в силу их противоречивого статуса нельзя однозначно отнести к облигациям, несмотря на то, что они обладают рядом признаков данного вида ценных бумаг. [7]

Что касается целей эмиссии государственных ценных бумаг, то согласно Бюджетному кодексу Российской Федерации к ним относятся финансирование дефицитов соответствующих бюджетов и погашение долговых обязательств. Отдельные авторы, основываясь на положениях гражданского законодательства Российской Федерации, ведут речь о публичных ценных бумагах (инскрипциях), под которыми понимаются ценные бумаги, эмитентом которых выступает публичное (государственное либо муниципальное) образование и которые удостоверяют факт предоставления их держателем (заимодавцем) или его правопредшественником эмитенту (заемщику) определенной

денежной суммы и право их держателя потребовать от эмитента уплаты этой суммы или, в зависимости от условий займа, иного имущества, установленных процентов либо иных имущественных прав в сроки, предусмотренные условием выпуска публичного займа. [1]

Данный подход к определению государственных ценных бумаг подчеркивает гражданско-правовой характер взаимоотношений между эмитентом и инвесторами, приобретающими государственные ценные бумаги.

Также встречается подход к определению «государственных ценных бумаг» как формы существования государственного внутреннего долга, долговых ценных бумаг, эмитентом которых выступает государство. [5]

Приверженцы такого подхода акцентируют внимание на финансовых аспектах, связанных с эмиссией государственных ценных бумаг. Так, согласно статьям 98 и 99 Бюджетного кодекса Российской Федерации номинальная сумма долга по государственным ценным бумагам Российской Федерации и субъекта Российской Федерации включается в объем государственного долга соответственно Российской Федерации и субъекта Российской Федерации.

Однако оба вышеназванных подхода не учитывают иных характерных признаков государственных ценных бумаг, таких как их эмиссионный характер, цели эмиссии и ее особый порядок по сравнению с иными видами эмиссионных ценных бумаг.

В России законодательное определение понятия «государственные ценные бумаги» содержится в Федеральном законе № 136-ФЗ. Указанный Федеральный закон устанавливает, что под государственными ценными бумагами следует понимать государственные ценные бумаги Российской Федерации и государственные ценные бумаги субъектов Российской Федерации. При этом государственными ценными бумагами Российской Федерации признаются ценные бумаги, выпущенные от имени Российской Федерации; государственными ценными бумагами субъекта Российской Федерации признаются ценные бумаги, выпущенные от имени субъекта Российской Федерации. На практике применительно к государственным ценным бумагам Российской Федерации используется также понятие «федеральные ценные бумаги», а к государственным ценным бумагам субъектов Российской Федерации – понятие «субфедеральные ценные бумаги».

Указанное разделение государственных ценных бумаг на два уровня связано с тем, что Россия является федеративным государством, где государственная власть осуществляется на основе разграничения полномочий и предметов ведения между Российской

Федерацией и входящими в ее состав субъектами Российской Федерации.

Здесь же следует отметить, что в соответствии с Федеральным законом № 136-ФЗ муниципальными ценными бумагами признаются ценные бумаги, выпущенные от имени муниципального образования, которые не относятся к государственным ценным бумагам. Данное разграничение обусловлено тем, что согласно Конституции Российской Федерации в Российской Федерации признается и гарантируется местное самоуправление. Местное самоуправление в пределах своих полномочий самостоятельно. Органы местного самоуправления не входят в систему органов государственной власти (статья 12). С учетом изложенного к муниципальным ценным бумагам не относятся государственные ценные бумаги, эмитируемые субъектами Российской Федерации. Несмотря на это, зачастую в литературе в отношении всех ценных бумаг, эмитентами которых выступают нецентральные (нефедеральные) органы государственной власти Российской Федерации, используется именно понятие «муниципальные ценные бумаги» и подобные ему. Так, Миркин Я.М. относит к облигациям местных органов власти (муниципальным облигациям) облигации, в качестве эмитентов которых могут выступать органы национально-государственных и административно-территориальных образований Российской Федерации: область-республика, район-округ, город. [2, с. 187-188] Полагаем, что смешение в ряде публикаций понятий «государственные ценные бумаги субъектов Российской Федерации» и «муниципальные ценные бумаги» обусловлено тем, что большинство из них появилось в период становления местного самоуправления в Российской Федерации и отсутствия необходимой законодательной базы, позволяющей четко разграничить данные понятия.

С учетом рассмотренных выше подходов к определению понятия «государственные ценные бумаги» необходимо отметить, что все они указывают на такой их признак, как особого рода эмитент. Однако во всем остальном в данных определениях сделан акцент на какую-либо одну характеристику государственных ценных бумаг без учета остальных.

Представляется, что в определении понятия «государственная ценная бумага» с учетом российской практики должны быть отражены следующие ее основные признаки:

- 1) эмиссия государственных ценных бумаг осуществляется от имени публично-правовых образований: Российской Федерации и субъектов Российской Федерации – исполнительными органами государственной власти;
- 2) цели эмиссии государственных ценных бумаг определены

бюджетным законодательством и включают в себя финансирование дефицитов соответствующих бюджетов и погашение долговых обязательств;

3) государственные ценные бумаги могут быть выпущены в виде облигаций или иных ценных бумаг, относящихся к эмиссионным ценным бумагам в соответствии с Федеральным законом «О рынке ценных бумаг»;

4) посредством выпуска государственных ценных бумаг осуществляются государственные займы, обязательства по которым входят в состав государственного долга;

5) процедура эмиссии государственных ценных бумаг регламентируется специальным законодательством, в том числе Бюджетным кодексом Российской Федерации и Федеральным законом № 136-ФЗ, и связана с необходимостью соблюдения эмитентом ряда дополнительных ограничений.

С учетом изложенного полагаем возможным предложить следующее определение понятия «государственные ценные бумаги»:

«Государственные ценные бумаги – это облигации или иные эмиссионные ценные бумаги, выпущенные исполнительными органами государственной власти от имени публично-правовых образований (Российской Федерацией и субъектами Российской Федерации) в целях финансирования дефицитов соответствующих бюджетов и погашения долговых обязательств и в особом порядке, установленном федеральным законом, путем приобретения которых заключается договор государственного займа и обязательства по которым включаются в состав государственного долга.»

#### **Список литературы**

1. Матвеев Г.А. Инвестиционные (эмиссионные) ценные бумаги // Газета «Налоги», 2011, № 29. – [Электронный ресурс] – СПС КонсультантПлюс.
2. Миркин Я.М. Ценные бумаги и фондовый рынок. – М.: «Перспектива», 1995. – 520 с.
3. Письмо Министерства финансов Российской Федерации от 29.12.1998 №04-02-05/5. – [Электронный ресурс] – СПС КонсультантПлюс.
4. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. – ИНФРА-М, 2006. – [Электронный ресурс] – СПС КонсультантПлюс.
5. Ротко С.В. Инскрипции как инвестиционные инструменты в российской экономике: вопросы теории и практики // Газета «Налоги», 2012, № 14. – [Электронный ресурс] – СПС КонсультантПлюс.
6. Суханов Е.А. Об ответственности государства по гражданско-

---

правовым обязательствам // Вестник Высшего Арбитражного Суда Российской Федерации, 2001, № 3. – [Электронный ресурс] – СПС КонсультантПлюс.

7. Толкачева Е.Ю. Осуществление прав требования в вексельном обязательстве. – М.: ООО «Новая правовая культура», 2007. – [Электронный ресурс] – СПС Гарант.

---

**ПРОФЕССИОНАЛИЗАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ  
СПЕЦИАЛИСТОВ, ОСУЩЕСТВЛЯЮЩИХ  
ЗАКУПОЧНУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ**

*Сергеев Виталий Евгеньевич,*

*Аспирант кафедры управления государственными и муниципальными закупками МГУУ Правительства Москвы, Москва  
e-mail: penfei@mail.ru*

**PROFESSIONALIZATION OF THE ACTIVITY OF  
SPECIALISTS, ENGAGED PROCUREMENT ACTIVITIES**

*Vitaly Sergeev,*

*Post-graduate student of the department of management of state and municipal procurement of the Moscow Metropolitan Governance University, Moscow*

**АННОТАЦИЯ**

Специалист в сфере закупок должен обладать комплексом профессиональных компетенций, поскольку современные условия на рынке труда требуют от него глубоких профессиональных знаний. В статье рассматриваются проблемы компетентностного подхода к подготовке заказчиков.

**ABSTRACT**

A specialist in the field of procurement must have the professional competencies of the complex, as modern labor market conditions require him deep professional knowledge. The article deals with the problem of competency approach to training customers.

**Ключевые слова:** закупки, профессионализм, компетенции.

**Keywords:** procurement, professionalism, competence.

Профессиональный стандарт специалистов в сфере закупок определил основные трудовые функции, что позволяет рассматривать вопросы наполнения обозначенных нормативно трудовых функций соответствующими профессиональными компетенциями[1]. В психолого-педагогической литературе понятия «компетенция» и «компетентность» получили широкое распространение с середины 60-х гг. прошлого века, став основой становления компетентностного подхода в образовании (Н.Хомский, Р. Уайт, Дж. Равенн, Ж. Делор, В. Хутмакер, Т. Хоффманн).

В России данной проблематикой по отношению к различным видам деятельности посвящены труды В.И. Байденко, И.А. Зимней, А. Каспржака, В. Ландшеер и др. Компетентностный подход в развитии профессионализма заказчиков нашел отражение в научных публикациях И.П.Гладилиной и др

---

Отталкиваясь от этимологии и семантики понятия «компетенция» и обобщая подходы к его пониманию в естествознании, Н.С. Сахарова выделяет его общую междисциплинарную категориальную суть, которая заключается в способности живого организма осуществлять совместную деятельность, откликаясь на внешнее раздражение соответствующей реакцией. Результатом этой реакции (рефлексии) является компетенция, которая выступает не только как натуралистическая характеристика биологической сущности человека, но и экстраполируется на социальные и социально обусловленные сферы человеческой деятельности.

Актуализация присвоенной компетенции происходит в результате накопления опыта деятельности, что в нашем случае соответствует задачам контрактной системы в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд. Таким образом, профессиональные компетенции заказчиков – это компетенция личностные характеристики человека, потенциальная способность и готовность индивида справляться с различными профессиональными задачами, формирующиеся в профессиональной деятельности и интегрирующие ценностно-смысловое отношение к ней, мотивацию к профессиональному росту и др.

В структуре компетенции ученые выделяют следующие компоненты:

- «знаниевый компонент» (знание академической области, способность знать и понимать);
- «ценностный компонент» (ценностные ориентации личности и мотивация к решению профессиональных задач);
- «деятельностный компонент» (практическое и оперативное применение знаний к конкретной ситуации).

Формирование той или иной компетенции далеко не всегда может быть прямо соотнесено с освоением одной определенной трудовой функции.

*Профессиональная компетенция* - это способность успешно действовать при выполнении задания, решении задачи в конкретной профессиональной деятельности.

Для описания компетенции используется **паспорт компетенции**. Паспорт компетенции - это обоснованная совокупность требований к уровню сформированности тех или иных знаний, умений, навыков, позволяющих решать задачи, предусмотренные основными трудовыми функциями Профессионального стандарта специалиста в сфере закупок.

Таким образом, профессиональная деятельность специалистов в сфере закупок требует четкого определения содержания

профессиональных компетенций, которого на сегодняшний день не существует.

### Список литературы

- 1.Гладилина И.П., Сергеева С.А. Общественное обсуждение и общественный контроль закупок // Самоуправление, 2013. - №12. – С.13-15.
- 2.Дегтев, Г. В. Регулирование госзакупок в Российской Федерации: учебное пособие для направления подготовки 38.04.02 «Менеджмент» магистерской программы «Управление государственными и муниципальными закупками» / Г. В. Дегтев, И. П. Гладилина [и др.]. - М.: МГУУ ПМ, 2015. - 172 с.
- 3.Дегтев, Г. В. Управление закупками товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд: учебно-методическое пособие для направления 080200.68 – «Менеджмент» / Г. В. Дегтев, И. П. Гладилина, Н. А. Акимов, П. А. Банников. - М.: МГУУ ПМ, 2013. - 120 с.
- 4.Сергеева С.А., Родионова И.Л. Управление финансовым контролем в сфере закупок // Фундаментальные исследования. – 2015. - №10. – С. 410–412.
- 5.Сергеева С.А. Управление качеством в сфере закупок на основе статистического анализа // Фундаментальные исследования. – 2016. - №5 (часть 2).

---

## МЕТОДЫ ПРОТИВОДЕЙСТВИЯ КОРРУПЦИИ В РАМКАХ КОНТРАКТНОЙ СИСТЕМЫ В СФЕРЕ ЗАКУПОК

*Самотаев Илья Михайлович,*

*Аспирант кафедры управления государственными и  
муниципальными закупками МГУУ Правительства Москвы, Москва*

*E-mail: ugmzmag@yandex.ru*

## METHODS OF COMBATING CORRUPTION IN THE CONTRACT SYSTEM IN THE PROCUREMENT FRAMEWORK

*Ilya Samotaev,*

*Post-graduate student of the department of management of state and  
municipal procurement of the Moscow*

*Metropolitan Governance University, Moscow*

### АННОТАЦИЯ

Борьба с коррупцией в системе закупок, как в государственном, так и в коммерческом секторах экономики, невозможна без комплексного подхода к решению этой не простой проблемы. В статье представлены авторские подходы к решению вышеобозначенной проблемы.

### ABSTRACT

The fight against corruption in the procurement system, in both the public and commercial sectors of the economy, is impossible without a comprehensive approach to solving this problem is not simple. The article presents the author's approach to solving the problems expressed above.

**Ключевые слова:** закупки, коррупция, противодействие, контрактная система.

**Keywords:** procurement, corruption counteraction, the contract system.

В мировой практике существуют четыре основных подхода к противодействию коррупции, которые уже подтвердили свою действенность:

- психологические методы;
- технические методы;
- регламентация процессов деятельности;
- репрессивные методы.

Психологические методы позволяют в первую очередь воздействовать на основу коррупционной составляющей - стремление подчиненных (или руководителя) к незаконному обогащению за счет бюджетных средств, а в нашем случае - за счет государства и, следовательно, всех граждан.

К психологическим методам относятся:

1. Специальные углубленные тестирования отдельных кандидатов при приеме на работу (включая в себя проверку на полиграфе – «детекторе лжи»). На сегодняшний день существует большое множество специализированных тестов и компьютерных программ, которые позволяют работодателю получить достаточно четкий психологический портрет кандидата (работника), в том числе и с точки зрения потенциальной склонности к незаконному обогащению. Применение подобных психологических тестов является довольно распространенной практикой приема на работу в коммерческом секторе и некоторых подразделениях силовых структур. Однако в определенных случаях применение полиграфа при приеме на работу может столкнуться со вполне обоснованными претензиями по ущемлению своих конституционных прав личности.

2. Проверка анкетных данных, биографии кандидата и отзывов с предыдущих мест работы. Это наиболее простой, а так же распространенный метод, который позволяет изначально не допускать к различным коррупционно опасным видам деятельности сотрудников, имеющих судимости или уволенных с предыдущих мест работы за коррупционные проступки или преступления в данной сфере. В настоящее время данными такие проверки занимаются кадровые службы всех государственных структур при рассмотрении кандидатур на замещение свободных должностей госслужбы.

3. Создание системы взаимного контроля сотрудников (добровольные осведомители). Этот метод, как специально созданная и манипулируемая система также широко распространен в практике крупных западных коммерческих структур. При всей своей неприличности метод характеризуется очень не плохими показателями высокой эффективности. В практике госучреждений встречается достаточно часто, но имеет специфические особенности: в государственных учреждениях данная система зачастую, не имеет официального регламента и по сути является источником внутренней информации для отдельных руководителей.

4. Периодические проверки сотрудников на лояльность, не исключая использование провокационных методов, имеют широкое распространение в коммерческом секторе. В сочетании с различными показателями разоблачения и наказания виновных характеризуются крайне высокой антикоррупционной эффективностью. Побочным эффектом применения данного метода является созданная атмосфера подавленности в коллективе, а так же высокая текучесть кадров. В системе государственной службы используется в основном как средство «грязной» борьбы с чиновниками-конкурентами, а не как профилактическая мера борьбы с коррупционной составляющей.

---

5. Эффективная мотивация сотрудников. Включает в себя не только материальное вознаграждение чиновников-закупщиков, но и специальные созданные мотивационные программы, направленные на стимулирование и поддержания желания долговременного сотрудничества с работодателем, построение карьеры в данной организации. В европейских странах чиновники, отвечающие за государственные закупки, считаются отдельной категорией служащих и получают более высокое жалование по сравнению со своими коллегами – некую так называемую «доплату за честность». В России, к сожалению, данный подход не практикуется, и отдельных мотивационных программ госслужащих, отвечающих за расходование бюджетных средств, практически не существует.

6. Ротация сотрудников, которые являются членами комиссий по размещению закупок. Такой метод позволяет разрушить или спутать имеющиеся у недобросовестных чиновников некие договоренности с поставщиками. В регламентированных коммерческих закупках применяется довольно редко, так же как и в государственном секторе.

7. Формирование корпоративной этики нетерпимости к коррупции (включая разработку этических кодексов, кодексов по управлению конфликтом интересов и реализации специальных учебных программ). За рубежом считается одним из основных элементов стратегии противодействия коррупционной составляющей. В крупных международных компаниях этический кодекс регламентирует поведение каждого работника на предприятии. В кодексе прописаны правила и этика поведения сотрудников, порядок разрешения и урегулирования различных ситуаций конфликта интересов. В за частую этический кодекс является неотъемлемой частью договора о найме сотрудника и нарушение его положений может привести к увольнению работника. В системе госслужбы на Западе этические кодексы, регламентирующие вопросы предотвращения коррупции, имеют довольно широкое применение. Однако практика показала, что этические кодексы выполняют свою функцию только если в случае обязательного регулярного проведения своеобразных тренинговых программ с участием всех сотрудников организации.

Технические методы исключают или значительно понижают вероятность договоренности представителей закупочных подразделений и продавцов, устраняя возможность личных контактов между участниками сделки или увеличивая риск коррупционера быть пойманным. Основными примерами подобного инструментария могут служить:

1. Мониторинг служебной переписки. Широко распространен в коммерческом секторе, где является одной из функций подразделений

внутренней безопасности.

2. Оборудование переговорных комнат и рабочих мест специалистов по закупкам системами видеонаблюдения и звукозаписи. Аналогом такой системы является антикоррупционный метод, который используется в службе дорожной полиции США: здесь взаимодействие офицера полиции с правонарушителем должно происходить исключительно в фокусе специальной видеокамеры, которая установлена на каждом патрульном автомобиле.

3. Использование современных информационных технологий (системы электронных торгов, интернет-магазинов и электронных торговых площадок). Позволяет исключить (снизить) непосредственный контакт специалиста-закупщика и представителя поставщика, является обыденной практикой в системе закупок как коммерческого, так и государственного сектора. Однако в силу ограничений доля таких закупок крайне незначительна, поэтому данный метод обычно применяется при сделках довольно малого объема.

4. Закупки по существующим коммерческим или специально сформированным каталогам. Имеют очень широкое распространение как в коммерческом, так и в государственном секторе. Ярким примером использования этого метода является опыт Администрации общих услуг США, которая решает вопросы текущего обеспечения (материально-технического снабжения) всех федеральных ведомств. Администрация регулярно проводит рамочные конкурсы по закупке различной номенклатуры продукции/услуг, результаты которых (цены, сроки поставки и другие условия) сводятся в специальные каталоги, рассылаемые затем в государственные учреждения. При необходимости федеральные ведомства США находят в полученном каталоге необходимую продукцию и закупают ее по указанным условиям, без каких-либо дополнительных процедур.

Регламентные (процедурные) методы направлены на проведение всех закупок в полном соответствии с формализованными внутренними правилами и процедурами, снижающими риск возникновения коррупционной составляющей. В данном случае комплекс этих мер по противодействию коррупции осуществляется по двум направлениям:

1. Создание эффективной системы правил, детально регламентирующих коррупционно опасные риски этапов процедуры размещения госзакупок. В нашей стране действует Федеральный закон от 5 апреля 2013 г. № 44-ФЗ, который подробно описывает весь процесс размещения закупок для государственных и муниципальных нужд. Однако при всех неоспоримых антикоррупционных достоинствах упомянутого закона в нем имеются отдельные этапы и элементы

процедуры государственных закупок, которые недостаточно четко, но достаточно размыто прописаны, имеют юридически неоднозначное толкование или подразумевают принятие довольно субъективных решений. Эти пункты, статьи нормативного документа недобросовестные чиновники используют как лазейку для получения незаконного обогащения. До устранения таких неоднозначных мест в законодательстве рекомендуется применять внутриведомственные регламенты (инструкции).

2. Создание четких механизмов контроля за точным соблюдением правил. В самой системе правил, которые снижают риск возникновения коррупционной составляющей, должны быть предусмотрены контрольные точки (в том числе согласования с подразделениями, не вовлеченными в процедурную часть осуществления закупки), позволяющие вести независимый текущий или последующий аудит проводимых процедур размещения государственных закупок.

Репрессивные меры направлены на создание условий, при которых коррупционные действия сотрудников, ответственных за размещение государственных закупок, становятся невыгодны. В российском законодательстве это реализуется через отдельные положения Кодекса РФ об административных правонарушениях (ст.7.29-7.32) и Уголовного кодекса РФ (ст.285-286, 288-293).

Следует отметить, что применение каждого из данных методов противодействия на практике ограничено его спецификой и требует привлечения дополнительных государственных ресурсов. Так, например:

1. Эффективность применения психологических методов обусловлена:

- квалификацией специалистов, привлекаемых для работ в данном направлении, в частности для проведения глубинных интервью, психологического тестирования кандидатов, сбора и анализа личной информации о кандидатах и сотрудниках, использования специальной аппаратуры (полиграф, контроля переписки и переговоров);

- непринятием сотрудниками закупочных подразделений, даже вполне лояльными, некоторых методов, поскольку их использование нарушает права личности;

- субъективизмом оценки и выводов: ведущую роль в оценке конкретной ситуации или работника, предугадывание ответных шагов или мер воздействия играет заключение эксперта в данной области. Следовательно, здесь высока вероятность ошибок, в том числе умышленных.

2. Применение технических методов ограничивается свойствами приобретаемых товаров или услуг и распространенностью

технических средств среди потенциальных продавцов:

- методы практически неприменимы для услуг и товаров с уникальными свойствами и неизмеримыми характеристиками, так как в этом случае требуется прямое взаимодействие потребителя и продавца для уточнения характеристик или параметров технических условий. В качестве примера можно привести услуги по проектированию, консультационные или изыскательские работы;

- методы эффективны в отношении товаров и услуг, характеристики которых стандартизованы и легко измеримы (к таковым относятся, в частности, нефтепродукты, уголь, зерно, металл).

3. Действенность репрессивных мер оказывается незначительной при отсутствии механизма неотвратимости наказания.

4. Результативность регламентных методов может гарантироваться только их тотальным и точным выполнением, а значит, зависит от эффективности механизмов контроля за соблюдением установленных правил и процедур.

Таким образом, добиться ощутимых показателей снижения коррупционной составляющей позволяет лишь комплексный подход – это сбалансированное использование всех перечисленных методов противодействия на всех этапах осуществления закупок. Если ограничиваться отдельными областями или методами, можно получить лишь кратковременный, точечный эффект, однако спустя некоторое время структура и механизм незаконного обогащения изменятся, переместившись в области, не затронутые инструментами контроля и противодействия. В результате суммарные коррупционные потери вернуться к прежним размерам или даже могут превзойти их.

### **Список литературы**

1. Гладилина И.П., Сергеева С.А. Общественное обсуждение и общественный контроль закупок // Самоуправление, 2013. - №12. – С.13-15.
2. Дегтев, Г. В. Регулирование госзакупок в Российской Федерации: учебное пособие для направления подготовки 38.04.02 «Менеджмент» магистерской программы «Управление государственными и муниципальными закупками» / Г. В. Дегтев, И. П. Гладилина [и др.]. - М.: МГУУ ПМ, 2015. - 172 с.
3. Дегтев, Г. В. Управление закупками товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд: учебно-методическое пособие для направления 080200.68 – «Менеджмент» / Г. В. Дегтев, И. П. Гладилина, Н. А. Акимов, П. А. Банников. - М.: МГУУ ПМ, 2013. - 120 с.
4. Сергеева С.А., Родионова И.Л. Управление финансовым контролем в сфере закупок // Фундаментальные исследования. – 2015. - №10. – С. 410–412.

---

**ПРЕФЕРЕНЦИИ ОТЕЧЕСТВЕННЫМ ПОСТАВЩИКАМ  
ПРИ ЗАКУПКАХ В СОВРЕМЕННЫХ  
СОЦИАЛЬНО – ЭКОНОМИЧЕСКИХ УСЛОВИЯХ**

*Спиридонов Алексей Витальевич,*

*Аспирант кафедры управления государственными и  
муниципальными закупками МГУУ Правительства Москвы, Москва*

*E-mail: alex-spiridoni@mail.ru*

**PREFERENCES DOMESTIC SUPPLIERS WHEN PURCHASING  
IN MODERN SOCIO - ECONOMIC CONDITIONS**

*Alexey Spiridonov,*

*Post-graduate student of the department of management of state and  
municipal procurement of the Moscow Metropolitan Governance  
University, Moscow*

**АННОТАЦИЯ**

Преференции отечественным поставщикам при осуществлении закупок в современных социально – экономических условиях позволяют усилить экономическую безопасность страны. В статье представлен авторский взгляд на вышеуказанную проблему.

**ABSTRACT**

The preferences to domestic suppliers in procurement in the current socio - economic conditions allow to strengthen the country's economic security. The article presents the author's view of the above problem.

**Ключевые слова:** закупки, преференции, отечественные поставщики, импортозамещение.

**Keywords:** purchases, preferences, domestic suppliers, import substitution.

При проведении закупок в современных социально – экономических условиях государство, как правило, стремится предоставлять преференции отечественным поставщикам. Проблемы импортозамещения актуализировали данную проблему. Кроме того, преференции отечественным поставщикам применяются для поддержки новых высокотехнологичных отраслей, особенно, в секторах, которые сильно или полностью зависят от государственных контрактов. Закупки, размещаемые в данных отраслях, использующих наиболее передовые технологии, способны стимулировать инновации во всей национальной экономике.

Например, законодательство Соединенных Штатов Америки (Закон о закупках товаров американского происхождения – «Buy American Act») ограничивает поставки для государственных нужд товаров зарубежного производства. В тех случаях, когда национальная

правовая база допускает участие в тендере иностранных производителей и поставщиков, зарубежный товар должен обладать явными преимуществами (цена с учетом всех налогов, пошлин и транспортных расходов, качество, отсутствие собственного производства или недостаток производственных мощностей в США и т.д.) перед продукцией американского происхождения для выигрыша тендера. В случае поступления равнозначных коммерческих предложений от национальных производителей и потенциальных зарубежных партнеров предпочтение всегда отдается американским субъектам хозяйствования. За исключением отдельных случаев, предписывается использование материалов только американского производства в строительстве государственных объектов на территории США.

*Транспарентность* предполагает наличие ясных правил и действенных механизмов, обеспечивающих соблюдение этих правил. Транспарентность является одним из важнейших факторов, обеспечивающих высокую эффективность расходования государственных средств при проведении закупок.

Общий принцип транспарентности с точки зрения закупочных процедур состоит в предоставлении необходимой и достаточной информации всем заинтересованным субъектам системно и своевременно.

Транспарентность при организации и проведении закупок предполагает:

- достаточность информации;
- своевременность;
- доступность;
- системность.

Своевременная, полная и доступная информация о возможности участвовать в торгах способствует усилению конкуренции, что, в свою очередь, обеспечивает более широкий выбор для государственных заказчиков, и, как следствие, способствует повышению эффективности закупочной деятельности.

*Принцип справедливости.*

Закупочная деятельность должна осуществляться справедливо и честно, обеспечивая равные возможности для всех участвующих поставщиков.

Соблюдение принципа справедливости в государственных закупках особенно важно в связи с тем, что расходуются государственные средства и осуществляется соответствующий государственный контроль.

Важно обеспечить, чтобы закупочный процесс не только являлся по своей сути справедливым, но и воспринимался как справедливый

---

поставщиками и общественностью.

Справедливость при осуществлении закупок способствует формированию доверия и уважения между государственными заказчиками и поставщиками. Это, в свою очередь, повышает привлекательность закупок для поставщиков, способствует вовлечению большего их числа к участию в торгах и, соответственно, достижению самой высокой отдачи во вложении средств. Неэтичное же поведение увеличивает затраты, снижает качество закупаемых товаров, работ, услуг, а также негативно влияет на имидж закупочной организации.

#### *Эффективность.*

Закупочная деятельность сама по себе должна обеспечивать эффективное расходование средств. Эффективность в государственных закупках предполагает, что система функционирует оперативно и с минимальными бюрократическими процедурами. Затраты самих государственных заказчиков и поставщиков, связанные с закупочной деятельностью, должны быть минимизированы. С целью повышения эффективности и результативности закупочного процесса государственные заказчики должны регулярно проводить мониторинг и оценку своей закупочной системы.

Эффективность функционирования национальной системы закупок зависит не только от наличия продуманной стратегии и политики в сфере государственных закупок, сильной законодательной базы, эффективного планирования закупок, но и от высокопрофессионального проведения закупок и управления заключенными контрактами, нацеленного на получение самой высокой отдачи от вложенных средств.

#### *Подотчетность.*

Расходование государственных средств предполагает подотчетность государственных заказчиков и конкретных лиц, осуществляющих закупки от их имени, в отношении соблюдения ими законодательных требований и соответствующий контроль со стороны уполномоченных государственных органов.

Следует отметить, что требование прозрачности, открытости процесса государственных закупок и доступности информации по государственным закупкам давно стало общепринятым международным стандартом. Это требование обладает не только высшей приоритетностью, но и очевидно является определяющим для выполнения остальных требований, предъявляемым к государственным закупкам.

#### **Список литературы**

1. Гладилина И.П., Сергеева С.А. Общественное обсуждение и общественный контроль закупок // Самоуправление, 2013. - №12. – С.13-15.
2. Дегтев, Г. В. Регулирование госзакупок в Российской Федерации:

---

учебное пособие для направления подготовки 38.04.02 «Менеджмент» магистерской программы «Управление государственными и муниципальными закупками» / Г. В. Дегтев, И. П. Гладилина [и др.]. - М.: МГУУ ПМ, 2015. - 172 с.

3. Дегтев, Г. В. Управление закупками товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд: учебно-методическое пособие для направления 080200.68 – «Менеджмент» / Г. В. Дегтев, И. П. Гладилина, Н. А. Акимов, П. А. Банников. - М.: МГУУ ПМ, 2013. - 120 с.

4. Сергеева С.А., Родионова И.Л. Управление финансовым контролем в сфере закупок // Фундаментальные исследования. – 2015. - №10. – С. 410–412.

5. Сергеева С.А. Управление качеством в сфере закупок на основе статистического анализа // Фундаментальные исследования. – 2016. - №5 (часть 2).

---

## СОВРЕМЕННЫЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ОРГАНИЗАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ КОНТРАКТНОЙ СЛУЖБЫ

*Тормозова Екатерина Дмитриевна,  
Аспирант кафедры управления государственными и  
муниципальными закупками МГУУ Правительства Москвы, Москва  
e-mail: ugmzmag@yandex.ru*

## MODERN MANAGERIAL OF APPROACHES TO ORGANIZATION ACTIVITIES OF THE HEAD OF CONTRACT SERVICE

*Ekaterina Tormozova  
Post-graduate student of the department of management of state and  
municipal procurement of the Moscow  
Metropolitan Governance University, Moscow*

### АННОТАЦИЯ

Организация деятельности руководителя контрактной службы – это одна из приоритетных задач формирования контрактной системы в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд. В статье рассматриваются современные управленческие подходы к решению вышеуказанной задачи.

### ABSTRACT

Organization of work of the principal contract service - this is one of the priorities of the formation of the contract system in the procurement of goods, works and services for state and municipal needs. The article deals with modern management approaches to solving the above problem.

**Ключевые слова:** закупки, контрактная служба, руководитель, управление.

**Keywords:** procurement, contract service, manager, management.

Управление закупочной деятельностью – важнейшая задачи руководителя контрактной службы, детерминированная закономерностями социального управления и принципами контрактной системы в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд. Общие закономерности управления и раскрывают установленные связи между действиями внешних и внутренних показателей и реакций управленческих подструктур. На каждом уровне управления существуют частичные закономерности, которые позволяют увидеть специфику уровней осуществления закупки через раскрытие характерных связей между руководимых подсистем. Эффективность управления закупками во многом обеспечиваются

уровнем профессионализма руководителя контрактной службы. Что касается результативности управления закупками, то необходимо учитывать способы взаимодействия субъектов управления.

Контрактная служба в своей деятельности руководствуется Конституцией Российской Федерации, Федеральным законом, гражданским законодательством Российской Федерации, бюджетным законодательством Российской Федерации, нормативными правовыми актами о контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд, иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, положением о контрактной службе Заказчика.

Основными принципами создания и функционирования контрактной службы при планировании и осуществлении закупок являются:

- привлечение квалифицированных специалистов, обладающих теоретическими и практическими знаниями и навыками в сфере закупок;
- свободный доступ к информации о совершаемых контрактной службой действиях, направленных на обеспечение нужд Заказчика, в том числе способах осуществления закупок и их результатах;
- заключение контрактов (договоров) на условиях, обеспечивающих наиболее эффективное достижение заданных результатов обеспечения нужд Заказчика;
- достижение Заказчиком заданных результатов обеспечения нужд Заказчика.

Руководитель контрактной службы в целях повышения эффективности работы работников контрактной службы при формировании организационной структуры определяет должностные обязанности и персональную ответственность работников контрактной службы, распределяя функциональные обязанности между указанными работниками. Государственные закупки должны проводиться, прежде всего, по принципу эффективного и экономного расходования бюджетных средств. Имеется ряд проблем, связанный с неэкономным расходованием денежных средств из бюджета при осуществлении госзакупки (закупка дорогостоящего оборудования, мебели, автомобилей и иных товаров должностными лицами по необоснованно завышенным ценам и др.).

Повышение результативности профессиональной деятельности управленцев является одним из важнейших факторов эффективности современного государственного управления.

Оценивая факторы, влияющие на повышение результативности деятельности руководителей контрактных служб, отдается

---

предпочтение высокому уровню профессионализма и квалификации. Профессиональное развитие во многом зависит от индивидуальных способностей, мотивов деятельности, личностных качеств и характеристик, обеспечивающих овладение профессионально важными знаниями, навыками и умениями. В период становления нового законодательства в сфере закупок приобретает особое значение выявление проблем, препятствующих достижению целей законодательного регулирования. Конечной целью доработок федерального законодательства является повышение эффективности государственных закупок. Но достичь этой цели возможно при профессиональном осуществлении закупок, что во многом зависит от уровня управленческой компетентности руководителей контрактных служб.

#### **Список литературы**

- 1.Гладилина И.П., Сергеева С.А. Общественное обсуждение и общественный контроль закупок // Самоуправление, 2013. - №12. – С.13-15.
- 2.Гладилина И.П. Управленческая компетентность в структуре профессионализма заказчика // Фундаментальные исследования. – 2015. – № 2–5. – С. 1013-1016.
- 3.Гладилина И.П., Трофимовская А.В. Управление закупками с участием субъектов малого предпринимательства: учебно-методическое пособие. - Чехов.: Центр образовательного и научного консалтинга, 2016. – 46с.
- 4.Сергеева С.А., Федоров В.В. Управление межведомственным взаимодействием в процессе развития конкуренции в сфере закупок // Фундаментальные исследования. – 2015. – № 10 (часть 3) – С. 616-619.

---

## УПРАВЛЕНИЕ ЗАКУПКАМИ НА ОСНОВЕ ТЕОРИИ «ЗРЕЛОСТИ ЗАКУПОК»

*Тархова Виктория Андреевна,  
магистрант второго года обучения, магистерская  
программа «Управление государственными  
и муниципальными закупками»,  
МГУУ Правительства Москвы, Москва  
E-mail: wiki\_05@mail.ru*

## PROCUREMENT MANAGEMENT BASED ON THE THEORY «MATURITY PROCUREMENT»

*Victoria Tarkhova,  
graduate student of the second year of study, master's program  
«Management of state and municipal procurement»  
Moscow Metropolitan Governance University, Moscow*

### АННОТАЦИЯ

Концепция зрелости, ориентированная на достижение успеха в бизнесе, уже давно укоренилась в мировом сообществе. Успешные компании во всем мире развивают конкурентоспособность путем оценивая зрелости своих бизнес-процессов. Управление зрелостью следует рассматривать как инструмент развития организационной структуры через постоянное совершенствование и достижение повторяемости успехов в выполнении поставленных целей и задач.

### ABSTRACT

Maturity concept, focused on achieving success in business has long been rooted in the global community. Successful companies around the world develop competitiveness by assessing the maturity of their business processes. Maturity of the management should be seen as a tool for organizational development through continuous improvement and the achievement of success in the implementation of the repeatability of goals and objectives.

**Ключевые слова:** управление, процесс, процессный подход, управление процессами в сфере закупок, теория зрелости, эффективность, качество управления.

**Keywords:** management, process, process approach, process management in the area of procurement, the theory of maturity, efficiency, quality of management.

Управление - это воздействие на какую-то систему с целью достижения желаемых изменений в ее состоянии или поведении. Всякое управление предполагает наличие цели, т.е. модели желаемых изменений [8].

---

В содержательном плане управление это вид интеллектуального труда, представляющего собой систему последовательных управленческих функций, циклов и процессов, которые обеспечивают координацию и регулирование деятельности объекта управления. Хорошее управление включает в себя возможность быть эффективным. А для эффективного управления необходимо знать его теоретические основы, иметь практический опыт и уметь творчески использовать теорию и практику управления [7].

Сложность управления определяется масштабами, количеством и структурой решаемых проблем, связей между ними, разнообразием применяемых методов, организационных принципов, степенью новизны принимаемых решений, объемом требуемых изменений, поиском инновационных подходов, а так же степенью оперативности, самостоятельности, ответственности и рискованности решений [6].

Применительно к сфере государственных закупок пока еще мы говорим об управлении. Но принципы Контрактной системы, в частности профессионализм заказчика, позволяет сделать вывод о том, что не далек тот день, когда на смену управлению закупками придет менеджмент закупок.

В Российской Федерации понятие «управление» применительно к сфере осуществления закупок для обеспечения государственных и муниципальных нужд стало использоваться совсем недавно. Это даже можно отнести к новеллам современного законодательства.

Учитывая изложенное, определим «управление процессами в сфере закупок» с точки зрения Закона – это особый вид деятельности; это профессиональная целенаправленная деятельность по обеспечению государственных и муниципальных потребностей, представляющая собой совокупность взаимосвязанных процессов, объединенных в единый цикл, опирающихся на нормативно-правовое регулирование, ориентированных на результат и зависящих от эффективности принятых управленческих решений [4, с. 113].

Результат закупочного процесса более сложен сам по себе и поэтому он нуждается в правильном управлении – это не просто товар, работа, услуга; это продукт, полученный в результате прохождения регламентированных процедур со свойствами и характеристиками не менее ожидаемого. Кроме того, сама закупка не завершается фактом подписания договора (контракта) поставки товаров, работ, услуг, а продолжается до момента прекращения обязательств между сторонами договора (контракта) и плавно перетекает в источник информации для осуществления мониторинга и формирования аналогичных закупок. Осуществление управления в данном случае присуще этапам многоступенчатого закупочного процесса [4, с.113].

Фундаментальную основу теории зрелости составляют такие понятия как стандартизация, прогнозируемость, управляемость, непрерывное совершенствование.

Оценка деятельности по управлению процессами с использованием подходов теории «зрелости» предполагает построение определенной схемы – модели, отражающей взаимосвязь всех элементов изучаемой системы. Модели зрелости полезны любым типам организационных структур. Они позволяют увидеть сильные и слабые стороны процессов, понять, где организация находится сейчас и где хочет оказаться. В ходе оценивания зрелости компании используют построенные модели для того, чтобы исследовать, насколько хорошо протекают, контролируются и управляются их процессы, а также выбрать оптимальные пути их совершенствования [2, с.14].

Оценка зрелости сводится к определению уровня развития организационной структуры в ситуации «как есть». Проводится она по разработанной методике на основании отобранных ключевых и частных показателей, характеризующих тот или иной уровень зрелости. Результат оценки является входящей информацией для принятия управленческих решений и дальнейшего развития в направлении «как хотелось бы».

Каждый уровень зрелости образует основу – фундамент для рациональной и эффективной реализации процессов на следующих уровнях. Проходя все уровни зрелости (не обязательно последовательно) организация стремится к совершенствованию управления своими процессами.

Стандарты серии ISO содержат подробные описания методик оценки для применения в различных областях и сферах деятельности. Однако данный подход никогда не применялся для анализа и оценки сферы закупок для обеспечения государственных и муниципальных нужд, что является существенным пробелом данных стандартов.

Для применения концепции зрелости в сфере закупок для обеспечения государственных и муниципальных нужд оптимальным будет следующая последовательность действий:

- внедрение насколько возможно системы управления качеством в сферу закупок;
- заимствование фундаментальных основ (алгоритм, порядок разработки методике, принципы формирования и построения модели управления и т.п.) заложенных в стандартах серии ISO, и адаптирование их применительно к государственным и муниципальным закупкам.
- на основании имеющейся информации разработка модели зрелости, которая будет иметь: основную цель (заключается в

определении стадий, фаз, уровней развития), типичные цели использования, с точки зрения ее практического применения (описательные, предписывающие и сравнительные), основные компоненты (уровни и их описания, области возможностей, деятельность каждой области возможностей, описание каждого вида деятельности на определенном уровне), принципы формирования и функционирования;

- разработка методики оценки процессов:

формирование критериев оценки, состоящих из ключевых и частных показателей. В качестве источников информации следует использовать действующее законодательство в сфере закупок, нормативные акты организационной структуры, для которой разрабатывается методика, стандарты серии ISO, иную информацию, относящуюся к закупкам;

проработка сценариев развития из состояния «как есть» в «как хотелось бы», выделение уровней и представление описаний каждому уровню зрелости;

- построение шкалы зрелости;
- проведение оценки в соответствии с методикой, определение уровня зрелости.

Управление закупками с использованием теории «зрелости» это сложный многоступенчатый и непрерывный процесс, ориентированный на долгосрочную перспективу. Сложность внедрения данного подхода связана с определенными «установками» государства и общества, вектор внимания которых в основном сосредоточен на вопросах прозрачности и эффективности закупок. Причем при анализе эффективности зачастую преференции отдаются результатам, выраженным в «цифрах» и «фактах» в ущерб оценке самой деятельности, обеспечивающей закупку.

При изучении вопросов управления закупками для обеспечения государственных и муниципальных потребностей важно опираться на теоретические аспекты и практический опыт в этой области. Применение инновационных подходов, в частности - использование основ теории зрелости для оценки сферы закупок в госсекторе позволяет рассмотреть данный вопрос в новом ключе: с позиции эффективности функционирования процессов и с точки зрения качества управленческой деятельности.

Таким образом, ключевая цель управления в сфере закупок - ориентация на достижение значимых качественных результатов. При реализации такой цели предполагается, что закупка должна быть успешна (соответствовать заявленным потребностям), эффективна (в процессе осуществления иметь меньшее количество корректировок, поправок, изменений, жалоб, претензий, выполнять заложенные зако-

нодательством принципы и соответствовать установленным требованиям), экономична (обеспечивать рациональное расходование бюджетных средств, допускать экономию), рациональна и оптимальна (обеспечивать заявленные потребности в полном объеме в течение планируемого периода). Применение в качестве инновационного подхода основ теории «зрелости» к управлению закупками открывает госсектору следующие перспективы:

- на базе данной концепции разработается инструментарий для проведения оценки закупочных процессов на предмет совершенствования, эффективности и качества;
- будет заложена основа получения достоверной информации для принятия управленческих решений;
- это позволит объединить все действия в непрерывно совершенствующийся цикл, обеспечивающий деятельность по управлению закупками.

### **Список литературы,**

1. Федеральный закон от 05.04.2013 N 44-ФЗ (ред. от 06.04.2015) «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд».
2. Керцнер Г. Стратегическое планирование для управления проектами с использованием модели зрелости: Пер. с англ. – М.: Компания АйТи; М.: ДМК Пресс, 2003. – 320 с., ил.
3. Дегтев Г.В. Управление контрактной системой города Москвы. Управление столичным мегаполисом: сборник научных статей/ Отв. ред. И.П. Гладилина. – М.: МГУУ Правительства Москвы, Центр образовательного и научного консалтинга, 2015. – 160 с., с. 10-13.
4. Тархова В.А. Управление столичным мегаполисом: сборник научных статей/ Отв. ред. И.П. Гладилина. – М.: МГУУ Правительства Москвы, Центр образовательного и научного консалтинга, 2015. – 160 с., с. 107-122.
5. Толковый словарь экономических терминов. - [Электронный ресурс]. - Режим доступа. - <http://www.bibliotekar.ru/biznes-15-7/63.htm>
6. Управление и его элементы - [Электронный ресурс] – Режим доступа. - <http://infomanagement.ru/referat/153/1>
7. Чередниченко И.П., Тельных Н.В. Психология управления. – [Электронный ресурс] – Режим доступа. – <http://psyera.ru/5407/upravlenie-kak-nauka-i-iskusstvo>
8. Что такое управление и система управления? (По материалам пособия И.Н. Глухих «Основы теории систем и системный анализ»). - [Электронный ресурс] – Режим доступа. - [http://elport.ru/articles/chto\\_takoe\\_upravlenie\\_chto\\_takoe\\_sistema\\_upravleniya\\_klassifikatsiya\\_sistem\\_upravleniya](http://elport.ru/articles/chto_takoe_upravlenie_chto_takoe_sistema_upravleniya_klassifikatsiya_sistem_upravleniya)

---

**УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ В ПРОЦЕССЕ  
ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ВЛАСТИ И БИЗНЕСА  
ПРИ ОСУЩЕСТВЛЕНН ЗАКУПКАМИ**

*Тюсина Лилия Солтановна,*

*Аспирант кафедры управления государственными и  
муниципальными закупками МГУУ Правительства Москвы, Москва*

*E-mail: tyusina00@mail.ru*

**RISK MANAGEMENT IN THE INTERACTION BETWEEN THE  
GOVERNMENT AND BUSINESS IN THE IMPLEMENTATION  
OF PROCUREMENT**

*Lilia Tusina,*

*Post-graduate student of the department of management of state and  
municipal procurement of the Moscow  
Metropolitan Governance University, Moscow*

**АННОТАЦИЯ**

В статье рассмотрены основные управленческие подходы к предотвращению рисков в процессе взаимодействия государства и бизнеса при осуществлении закупок. Обозначены изменения законодательства в сфере государственных закупок, проведен обзор методов проведения закупок, выполнен краткий обзор практики применения Федеральных законов № 94-ФЗ и № 44-ФЗ, отмечены достоинства и недостатки их реализации.

**ABSTRACT**

The article describes the main management approaches to the prevention of risks in the process of interaction between the state and business in procurement. Marked changes in legislation in the field of public procurement, a review of procurement practices, made a brief overview of the practice of the Federal Law № 94-FZ and № 44-FZ, marked advantages and disadvantages of implementing them.

**Ключевые слова:** управление рисками, власть и бизнес, государственные закупки.

**Keywords:** risk management, government and business, government procurement.

Взаимоотношения общества, власти и бизнеса выступают важным фактором в развитии государства и общества. Как показывает практика, наиболее распространённым примером взаимодействия бизнеса и государства является работа предпринимателей с органами исполнительной власти. Поскольку именно они производят выдачу разрешений, оформляют права собственности, выделяют помещения и землю, принадлежащие государству и т.д. Также представители

власти являются крупным субъектом внутреннего товарного обмена различных видов продукции и услуг.

Любые государственные ведомства нуждаются в материально-техническом снабжении как для реализации правительственных программ, так и для обеспечения своего повседневного функционирования. Покрытие всех этих нужд именуется государственными закупками осуществляемыми через закупки требующихся товаров, работ и услуг за счёт бюджетных средств. Перечень государственных потребностей охватывает практически весь рынок товаров и услуг. В такой ситуации всегда возникают определенные риски, требующие управленческих подходов к их предотвращению.

Подрядчик на осуществление государственного заказа определяется, как правило, в конкурентной борьбе путём конкурсного отбора по лучшим при прочих равных потребительским качествам товара или услуги, максимально удовлетворяющим общественные нужды, и с минимальными затратами. В отдельных случаях контракт может заключаться вне конкурса.

Отбор конкурсным методом также позволяет [1] повысить качество и эффективность закупок за счёт конкуренции не только со стороны бизнеса, но и со стороны власти. Как то, регионы могут конкурировать за предоставление оптимальных условий работы бизнес организаций. Предприниматели делают выбор, исходя из наиболее приемлемого для себя сочетания факторов производства (земля, трудовые ресурсы, инфраструктура и т.д.).

В Российской Федерации до настоящего времени продолжает активно развиваться законодательная база, регулирующая закупочную деятельность. Важнейшим событием было принятие в июле 2005 г. Федерального закона № 94-ФЗ «О размещении заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных и муниципальных нужд». Впервые был законодательно описан объединённый процесс публикации правительственных заказов. Объём закупленной продукции со стороны государства значительно вырос после его принятия. Однако за восемь лет правоприменительной практики закон получил неоднозначную оценку. К основным отрицательным моментам относят:

- отсутствие гарантий качества выполненных требований заказчика;
- завышение стоимости контрактов относительно рыночной;
- длительность проведения конкурсов;
- регулирование только части закупочного цикла;
- злоупотребления со стороны поставщиков.

Это привело к тому, что закон многократно совершенствовался,

адаптировался к действующим экономическим условиям. И в итоге был принят новый Закон № 44-ФЗ «О контрактной системе» (ФКС), который начал действовать с 1 января 2014г. Одной из важных новаций является укрепление тенденции на повышение открытости проведения процесса закупок. Была сформирована единая информационная база на основе официального электронного ресурса (<http://zakupki.gov.ru>), безвозмездно предоставляющего все возможные данные о правительственных закупочных заявках: перечень участвующих организаций поставщиков, итоги проведенных конкурсов, стоимости контрактов, объем сэкономленных средств и т.д. Информация о прошедших, текущих и планируемых тендерах позволяет упростить процедуру поиска заказчиков для подрядчиков.

В законе также предусмотрены методы аудита, мониторинга и контроля для наблюдения за качеством реализации закупок. К другим ожидаемым положительным эффектам относятся:

- Подготовка заявок в рамках бюджетных параметров.
- Повышение эффективности трат средств бюджета.
- Снижение злоупотреблений.
- Контроль качественного исполнения заказов.
- Возможность проведения анализа эффективности госзаказа.

Таким образом, закон № 44-ФЗ с одной стороны учитывает опыт применения прошлого законодательного акта, с другой содержит значительное количество нововведений, позволяющих регулировать полный закупочный процесс — планирование и формирование заявки, публикация заявки, выполнение заявленного заказа, контроль качества выполненных работ.

Закон № 44-ФЗ предусматривает множество способов проведения тендера. Способы подразделяются на две группы: с проведением торгов (конкурентные), без проведения (неконкурентные).

Закупки без проведения торга производятся у одного поставщика при отсутствии возможности альтернативной замены данного товара (услуги), либо при наличии единственного производителя на рынке данного товара (услуги).

Способы с проведением торгов различаются по степени гласности. В них входят открытые и закрытые методы.

Заявку может подать любой поставщик или производитель. Выигрывает представитель поставщика, отобранный предварительной квалификационной комиссией.

- конкурс в два этапа;

На первом этапе стоимость контрактов не указывается. На втором этапе участники представляют скорректированные предложения с ценами.

- запрос цен;

Запрос цен производится путём сравнения цен выставленных предложений. Побеждает контракт с наименьшей предложенной ценой.

- запрос предложений.

Заказчик формирует требования к выполнению заказа. Побеждает участник, направивший предложение, максимально соответствующее выдвинутым заказчиком требованиям.

Закрытые способы определяют исполнителей следующими методами:

- закрытый аукцион.

Сведения о проведении закрытого аукциона, его участниках и документация в открытом доступе не публикуются.

- закрытый конкурс

Проводится аналогично открытому конкурсу, но участвуют только те поставщики, которых пригласил заказчик.

- закрытый конкурс с ограниченным участием

Информация о заказе направляется лицам, соответствующим как общим требованиям конкурса, так и дополнительным, которые может внести заказчик. Побеждает участник, прошедший квалификационный отбор и предложивший лучшие условия выполнения контракта, соответствующие общим и дополнительным требованиям.

- закрытый конкурс в два этапа

Организуется аналогично открытому двухэтапному конкурсу. Закрытость обусловлена требованием секретности. Такие конкурсы обычно проводятся в случае заказов, касающихся государственной тайны, ценностей государственного значения, ценностей Госфонда драгоценных камней и драгметаллов РФ, деятельности судей и/или судебных приставов.

В результате применения закона № ФЗ-44 отмечена определённая положительная динамика. Согласно докладу Минэкономразвития в 2015 году [4] было подсчитано, что:

- увеличилось участие бизнес-организаций в правительственных закупках. Среднее число участников торгов повысилось с 2,5 до 3.
- удалось сэкономить более 321 млрд. рублей – это около 7% от общей стоимости контрактов.
- малый бизнес получил более 490 млрд. рублей, что на 41% больше аналогичного показателя 2014 года.
- закупки в электронной форме остаются наиболее привлекательными для заказчиков. Доля электронного аукциона составила 56,6% от общего количества извещений.

Тем не менее, несмотря на указанные положительные

результаты, текущий законодательный акт подвергается активной критике. Предлагаемый законом регламент закупок содержит также множество недоработок, как сообщают в [5,6]. Из них стоит упомянуть:

1. Некоторые методы имеют слишком конкретные случаи применения, что не позволяет считать их самостоятельными способами закупок.

2. Закон не в достаточной мере определяет приоритет качественного выполнения закупки.

3. Преобладание критерия низкой цены в выборе поставщика затрудняет эффективность выполнения госзаказа.

4. Преимущества конкурсного механизма используются неэффективно.

Таким образом, работа над дальнейшим совершенствованием методологии закупочной деятельности ещё далека от завершения и управление рисками приобретает особое значение для решения вышеобозначенных проблем.

#### **Список литературы**

1. Гладиллина И.П., Сергеева С.А. Общественное обсуждение и - контроль закупок // Самоуправление, 2013. - №12. – С.13-15.
2. Гладиллина И.П. Управленческая компетентность в структуре профессионализма заказчика // Фундаментальные исследования. – 2015. – № 2–5. – С. 1013-1016.
3. Гладиллина И.П., Трофимовская А.В. Управление закупками с участием субъектов малого предпринимательства: учебно-методическое пособие. - Чехов.: Центр образовательного и научного консалтинга, 2016. – 46с.
4. Сергеева С.А., Федоров В.В. Управление межведомственным взаимодействием в процессе развития конкуренции в сфере закупок // Фундаментальные исследования. – 2015. – № 10 (часть 3) – С. 616-619.
5. Телешук Г.Я. Конкурсные закупки / Г.Я. Телешук. – Минск: Академия управления при Президенте Респ. Беларусь, 2008. – 214 с.

---

## МЕЖВЕДОМСТВЕННОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ В ПРОЦЕССЕ УПРАВЛЕНИЯ ЗАКУПКАМИ

*Федоров Вячеслав Владимирович,*

*Аспирант кафедры управления государственными и  
муниципальными закупками МГУУ Правительства Москвы, Москва*

*E-mail: vyacheslav.fyodorov@gmail.com*

## INTERDEPARTMENTAL INTERACTION IN THE MANAGEMENT PROCESS PROCUREMENT

*Vyacheslav Fedorov,*

*Post-graduate student of the department of management of state and  
municipal procurement of the Moscow Metropolitan Governance*

*University, Moscow*

### АННОТАЦИЯ

Для достижения качественной закупки требуется большое количество управленческих инструментов. Одним из них является межведомственное взаимодействие. В статье рассматривается опыт Москвы в данном направлении.

### ABSTRACT

To achieve high-quality purchases require a large number of management tools. One of them is the inter-agency cooperation. The article deals with the experience of Moscow in this direction.

**Ключевые слова:** закупки, межведомственное взаимодействие, управленческий инструмент.

**Keywords:** procurement, interagency cooperation, management tool.

Межведомственная рабочая группа по проверке обоснованности заявленных закупок - управленческий инструмент межведомственным взаимодействием заказчиков Москвы.

В целях усиления контроля за обоснованностью расходования средств бюджета города Москвы в соответствии с утвержденными государственными программами г.Москвы распоряжением Правительства Москвы от 24.02.2012 № 78-РП создана Межведомственная рабочая группа по проверке обоснованности заявленных заказчиками закупок с начальной (максимальной) ценой контракта от 100 млн. рублей до 1 млрд. Рублей.

Состав МРГ:

1. Председатель - заместитель Мэра Москвы в Правительстве Москвы по вопросам экономической политики и имущественно-земельных отношений.

2. Члены:

- 
- министр Правительства Москвы, руководитель Департамента экономической политики и развития города Москвы;
  - министр Правительства Москвы, руководитель Департамента финансов города Москвы;
  - руководитель Департамента города Москвы по конкурентной политике;
  - начальник Главного контрольного управления города Москвы;
  - представитель Управления Федеральной антимонопольной службы по Москве (по согласованию);
  - представитель главного распорядителя бюджетных средств (по вопросам размещения заказов подведомственных учреждений и территориальных органов).

3. Ответственный секретарь - заместитель руководителя Департамента города Москвы по конкурентной политике.

МРГ рассматривает:

- заявки заказчиков на размещение заказа на предмет необходимости заявленной потребности в товарах, работах, услугах, условий торгов, обоснованности технического задания, расчета начальной (максимальной) цены контракта, наличия (отсутствия) условий, ограничивающих конкуренцию на торгах;
- вопросы, вынесенные комиссией, созданной Тендерным комитетом для проведения очного открытого публичного обсуждения закупки города Москвы, начальная (максимальная) цена одного из лотов по которой в расчете на один год исполнения составляет от 500 млн. рублей (включительно), по которым по результатам публичных слушаний возникли разногласия по принимаемому решению;
- заявки заказчиков, не входящих в комплексы городского управления, на предмет возможности внесения изменений в утвержденный план-график размещения заказов города Москвы, после начала очередного квартала.

МРГ осуществляет оценку заявки по следующим факторам:

- наличие у заказчика свободного остатка лимитов бюджетных обязательств;
- обоснованность заявленной потребности и целесообразность размещения заказа для нужд г. Москвы, обеспечения деятельности государственных бюджетных учреждений;
- наличие правового акта органа исполнительной власти города Москвы, предусматривающего закупку соответствующего товара, работ, оказание соответствующих услуг, либо решения руководителя государственного учреждения, предусматривающее закупку соответствующего товара, работ, оказание соответствующих услуг;

- соответствие планируемого к размещению заказа государственным программам города Москвы.

Межведомственная комиссия (МВК) по присвоению заказчикам города Москвы рейтинга эффективности и прозрачности размещения государственного заказа города Москвы.

МВК создана Правительством Москвы с целью присвоения рейтинга эффективности и прозрачности размещения государственного заказа города Москвы заказчикам города Москвы на основе систематического мониторинга и анализа количественных и качественных характеристик деятельности заказчиков по размещению государственных заказов и ранжирования заказчиков по группам эффективности и прозрачности. Основной целью присвоения рейтинга является стимулирование повышения качества деятельности заказчиков. Комиссия действует на основании Положения о Межведомственной комиссии по присвоению заказчикам города Москвы рейтинга эффективности и прозрачности размещения государственного заказа города Москвы, утвержденного постановлением Правительства Москвы от 22.01.2008 № 60-ПП «О формировании рейтинга эффективности и прозрачности размещения государственного заказа города Москвы».

Анализ имеющегося опыта межведомственного взаимодействия в сфере закупок города Москвы позволил определить основные направления развития данного процесса:

- координация деятельности всех ведомств, задействованных в осуществлении конкретной закупки;
- достижение общих показателей результативности конкретной закупки;
- достижение общих показателей эффективности конкретной закупки;
- оперативный обмен сведениями;
- минимизация материальных, кадровых, финансовых и иных ресурсов (рис. 1).

Цель модели: разработка и реализация научно-обоснованным взаимодействием в сфере закупок города Москвы.

На достижение цели были направлены следующие задачи:

- разработка основных компонентов целостной модели управления межведомственным взаимодействием в сфере закупок столичного мегаполиса;
- выявление эффективности модели на основе анализа особенностей системы закупок города Москвы.

Среди основных технологий, применяемых при разработке данной модели необходимо выделить SWOT- и PEST-анализ; «дерево целей», «системная карта».

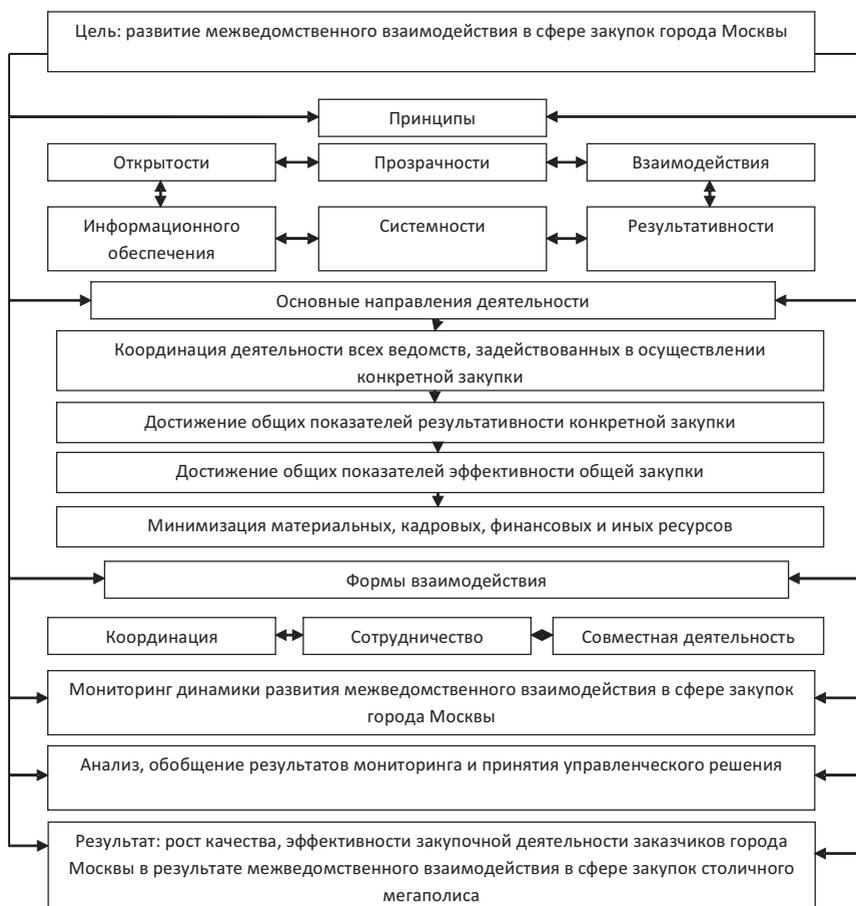


Рис. 1 Модель управления межведомственным взаимодействием в системе закупок города Москвы

Новизна данной Модели состоит в том, что в ней

1 – учтена специфика системы закупок города Москвы и реальные возможности московских заказчиков;

2 – представлены все основные компоненты организационной управленческой модели (цель; принципы; основные направления и формы деятельности; мониторинг эффективности).

Таким образом, модель управления межведомственным взаимодействием в сфере закупок города Москвы основана на нормативно-правовом регулировании закупочной деятельности и специфике осуществления закупок в столичном мегаполисе.

---

### Список литературы

- 1.Гладилина И.П., Сергеева С.А. Общественное обсуждение и общественный контроль закупок // Самоуправление, 2013. - №12. – С.13-15.
- 2.Гладилина И.П. Управленческая компетентность в структуре профессионализма заказчика // Фундаментальные исследования. – 2015. – №2–5. – С. 1013-1016.
- 3.Гладилина И.П., Трофимовская А.В. Управление закупками с участием субъектов малого предпринимательства: учебно-методическое пособие. - Чехов.: Центр образовательного и научного консалтинга, 2016. –46с.
- 4.Сергеева С.А., Федоров В.В. Управление межведомственным взаимодействием в процессе развития конкуренции в сфере закупок // Фундаментальные исследования. – 2015. – № 10 (часть 3) – С. 616-619.

---

**СУЩНОСТЬ И ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ  
ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОЛИТИКИ РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ В СФЕРЕ ИНФОРМАЦИОННОЙ  
БЕЗОПАСНОСТИ**

*Фролов Николай Владимирович*

*аспирант федерального государственного бюджетного  
образовательного учреждения высшего профессионального  
образования «Московский государственный технический  
университет имени Н.Э. Баумана»,  
кафедра СГН-3 «Политология», г. Москва  
E-mail: noprainnogain177@gmail.com*

**NATURE AND KEY TRENDS OF RUSSIAN STATE POLICY IN  
THE FIELD OF INFORMATION SECURITY**

*Nikolay Frolov*

*Post-graduate student of Bauman Moscow State Technical  
University, Department «Political science», Moscow*

**АННОТАЦИЯ**

В статье рассматривается сущность государственной политики Российской Федерации в сфере информационной безопасности, в том числе через ее соотношение с государственной информационной политикой и государственной политикой в области обеспечения национальной безопасности. На основе проведенного анализа автор предлагает свое определение понятия «государственная политика в сфере информационной безопасности».

**ABSTRACT**

This article is dealing with the nature of the Russian state policy in the field of information security, including its relationship with the state information policy and the state national security policy. On the basis of the conducted analysis the author proposes his own concept definition of «the state policy in the field of information security».

**Ключевые слова:** государственная информационная политика; национальная безопасность; информационная безопасность; государственная политика в сфере информационной безопасности.

**Keywords:** state information policy; national security; information security; state policy in the field of information security.

Вопросы обеспечения информационной безопасности в настоящее время находятся под пристальным вниманием как ученых, политиков, государственных деятелей, так и граждан и их объединений. Развитию общества в настоящее время сопутствует процесс информатизации. Вместе с тем, данный процесс, который приобрел

глобальный, общемировой характер, создает все новые угрозы безопасности личности, общества и государства.

Выявление сущности государственной политики в сфере информационной безопасности требует анализа содержания самого понятия «информационная безопасность». Также необходимо установление соотношения понятий «государственная информационная политика», «государственная политика в области обеспечения национальной безопасности» и «государственная политика в сфере информационной безопасности».

Отметим, что единой позиции относительно содержания понятия «государственная политика» до настоящего момента не выработано. Ученые и мыслители в разные периоды предлагали разнообразные определения государственной политики, подчеркивая те или иные ее аспекты. Современные исследователи особое внимание уделяют субъектам (прежде всего органам государственной власти), содержанию и целям осуществления государственной политики, рассматривая ее как в статике (цели, принципы, нормы, комплекс мер и мероприятий и т.п.), так и в динамике (политический процесс [2, с. 67], деятельность и т.п.).

В частности, государственная политика может быть определена как «линия, курс, определение целей и задач и сама деятельность, направленная на их достижение и проводимая данным государством и его органами в центре и на местах, в стране и за рубежом». [9]

В свою очередь, государственная информационная политика связана с реализацией одной из функций государства, которая выделяется рядом ученых [8], – информационной функции. Необходимо отметить, что в настоящее время отсутствует общепризнанное определение понятия «информационная функция государства», в связи с чем включение его в определение понятия «государственная информационная политика» может привести к неоднозначности содержания последнего.

Несмотря на то, что на необходимость формулирования и реализации государственной информационной политики России указано в ряде нормативных правовых актов, до сих пор определение данного понятия на законодательном уровне не закреплено. Концепция государственной информационной политики Российской Федерации, одобренная на заседании Комитета Государственной Думы по информационной политике и связи 15 октября 1998 г. и на заседании Постоянной палаты по государственной информационной политике Политического консультативного совета при Президенте Российской Федерации 21 декабря 1998 г. (далее – Концепция государственной информационной политики России), определяет государственную

информационную политику Российской Федерации как «совокупность целей, отражающих национальные интересы России в информационной сфере, стратегических направлений их достижения (задач) и систему мер, их реализующих» [4].

Данное определение носит достаточно общий характер, не раскрывает круг субъектов, осуществляющих государственную информационную политику.

Иные определения государственной информационной политики давались различными учеными, в частности, Поповым В.Д., Ракитовым А.И., Плитко А.Г., Устинович Е.С., Каряжиной А.В. Наиболее полным и отражающим сущность государственной информационной политики Российской Федерации представляется определение, сформулированное Нисневичем Ю.А. [6, с. 8], который предлагает понимать под государственной информационной политикой совокупность целей, отражающих национальные интересы в информационной сфере, стратегии, тактики, задач государственного управления, управленческих решений и методов их реализации, разрабатываемых и реализуемых государственной властью для регулирования и совершенствования как собственно процессов информационного взаимодействия во всех сферах жизнедеятельности общества и государства, так и процессов обеспечения такого взаимодействия. В данном определении отражены:

1) необходимость как определения концепции государственной информационной политики, так и осуществления деятельности, направленной на ее реализацию, со стороны государства в лице органов государственной власти;

2) цели и объекты государственной информационной политики.

Примечательно, что в числе целей, задач, принципов государственной информационной политики в Концепции государственной информационной политики России ни слова не говорится об информационной безопасности. Вместе с тем, в данной Концепции предусмотрено, что решение основных задач такой политики должно осуществляться посредством различных форм воздействия на объекты информационной сферы, в том числе системы обеспечения информационной безопасности. При этом указывается на то, что государственная информационная политика тесно взаимодействует с государственной политикой обеспечения национальной безопасности страны через систему информационной безопасности. Одновременно определено, что одним из основных направлений государственной информационной политики в данной области является тесное взаимодействие мероприятий государственной информационной политики с мероприятиями, проводимыми в рамках государственной политики

обеспечения информационной безопасности. Противоречивость обозначенных формулировок не позволяет однозначно установить соотношение между государственной информационной политикой и государственной политикой в сфере информационной безопасности. Однако, по мнению автора, они должны соотноситься как общее с частным.

Данная позиция может быть обоснована следующим образом. В современном мире можно наблюдать следующие противоречия (конфликты), которые требуют разрешения со стороны государства:

1) с одной стороны, становление информационного общества предъявляет новые требования к государству по обеспечению информационных прав граждан, прежде всего в части обеспечения доступности информации. В частности, возрастают масштабы использования информационно-телекоммуникационных сетей, в том числе сети Интернет, с помощью которых отправляется документация, производятся платежи, органы государственной власти и местного самоуправления не только доводят до граждан информацию о своей деятельности, но и оказывают государственные и муниципальные услуги, и т.п. Развитие отрасли информационных технологий привело к тому, что на сегодняшний день огромные потоки информации передаются с помощью многообразного спектра технических устройств, в том числе устройств мобильной связи. Однако, с другой стороны, встает вопрос о том, что государство, осуществляя меры, направленные на обеспечение доступа своих граждан к информации, обязано обеспечить защиту других их прав и законных интересов, в частности, права на неприкосновенность частной жизни, а также защиту интересов общества и самого государства, так как отсутствие государственного регулирования процессов передачи информации может нанести непоправимый вред интересам личности, общества и государства. В данном случае возникает дилемма доступности и безопасности информации, разрешение которой находится в зоне ответственности государства. Достигнуть баланса интересов в этом вопросе можно только путем реализации комплексной государственной политики в информационной сфере. Формирование и реализация государственной информационной политики без учета требований, направленных на обеспечение информационной безопасности, может привести к тяжелым последствиям, вплоть до утраты государственного суверенитета. В то же время государственная политика в сфере информационной безопасности, направленная на обеспечение безопасности национальных интересов, не может проводиться без учета необходимости соблюдения конституционных прав граждан на получение информации, в частности, такая политика не должна предусматривать

введение необоснованных ограничений на сбор, хранение, использование и распространение информации, деятельность средств массовой информации и т.п. Поэтому представляется, что государственная политика в сфере информационной безопасности должна реализовываться в рамках государственной информационной политики, имеющей более широкий спектр объектов воздействия. Здесь же отметим, что одновременно государственная политика в сфере информационной безопасности является одним из направлений осуществления государственной политики в области обеспечения национальной безопасности. Данный вывод следует из пункта 6 Стратегии национальной безопасности Российской Федерации, утвержденной Указом Президента Российской Федерации от 31 декабря 2015 г. № 683, согласно которому национальная безопасность включает в себя оборону страны и все виды безопасности, предусмотренные Конституцией Российской Федерации и законодательством Российской Федерации, прежде всего государственную, общественную, информационную, экологическую, экономическую, транспортную, энергетическую безопасность, безопасность личности. С учетом изложенного полагаем, что государственная политика в сфере информационной безопасности является неотъемлемой составляющей государственной информационной политики и государственной политики в области обеспечения национальной безопасности, представляя собой связующее звено между ними;

2) с одной стороны, идет развитие глобализации и глобальных процессов, а с другой – увеличение числа различных субъектов на мировой арене и их суверенизации [7]. Процесс глобализации позволяет ускорять процессы внедрения новых информационных технологий, способствует развитию международного информационного обмена и имеет ряд иных позитивных последствий, позволяющих обеспечить доступность информации. Однако в условиях глобализации контроль информационных потоков со стороны государства становится затруднителен, что, в свою очередь, создает угрозу государственному суверенитету и территориальной целостности страны. В частности, отсутствие государственного регулирования, в том числе путем введения ограничений и запретов в области сбора, использования, хранения и распространения информации, может привести к распространению информации, создающей угрозу национальным интересам, нарушению конституционных прав граждан, совершению киберпреступлений и т.п. Как правильно отмечает Куняев Н.Н., «развитие глобального информационного пространства диктует новые потребности правового и организационного регулирования в информационной сфере, связанные с обеспечением защиты государства и

его граждан от посягательств со стороны других стран или террористических организаций» [5].

С учетом изложенного представляется, что государственная информационная политика должна носить комплексный характер. Именно в рамках такой политики следует реализовывать государственную политику в сфере информационной безопасности. В противном случае маловероятно, что необходимый баланс между доступностью и безопасностью информации будет достигнут.

Само понятие «информационная безопасность» на законодательном уровне не закреплено. Вместе с тем, Доктрина информационной безопасности Российской Федерации, утвержденная Президентом Российской Федерации 9 сентября 2000 г. № Пр-1895 (далее – Доктрина информационной безопасности России), определяет информационную безопасность как состояние защищенности ее национальных интересов в информационной сфере, определяющихся совокупностью сбалансированных интересов личности, общества и государства.

Необходимо отметить, что определение информационной безопасности дается в межправительственных соглашениях, стороной которых выступает Правительство Российской Федерации, среди которых Соглашение между Правительством Российской Федерации и Правительством Республики Куба о сотрудничестве в области обеспечения международной информационной безопасности (Заключено в г. Гаване 11 июля 2014 года), Соглашение между Правительством Российской Федерации и Правительством Республики Беларусь о сотрудничестве в области обеспечения международной информационной безопасности (Заключено в г. Москве 25 декабря 2013 года), Соглашение между Правительствами государств-членов Шанхайской организации сотрудничества о сотрудничестве в области обеспечения международной информационной безопасности (Заключено в г. Екатеринбурге 16 июня 2009 года). В указанных соглашениях под информационной безопасностью понимается состояние защищенности личности, общества, государства и их интересов от угроз, деструктивных и иных негативных воздействий в информационном пространстве, которое, в свою очередь, определяется как сфера деятельности, связанная с созданием, преобразованием, передачей, использованием, хранением информации, оказывающая воздействие в том числе на индивидуальное и общественное сознание, информационную инфраструктуру и собственно информацию. Соглашение между Правительством Российской Федерации и Правительством Федеративной Республики Бразилии о сотрудничестве в области обеспечения международной информационной и коммуникационной безопасности (Заключено в г. Москве 14 мая 2010 года) предусматривает несколько

---

иное определение информационной безопасности как состояния защищенности личности, общества, государства и их интересов от существующих и потенциальных угроз в сфере информационных и коммуникационных средств и технологий, включая меры, направленные на обеспечение доступности, целостности, конфиденциальности и подлинности информации.

Таким образом, определение информационной безопасности, содержащееся в Доктрине информационной безопасности России, носит довольно общий характер и не конкретизирует, от чего надлежит защищать национальные интересы в информационной сфере, в то время как межправительственные соглашения более детально регламентируют данный вопрос.

В науке вопрос о понятии «информационная безопасность» продолжает оставаться дискуссионным. Во многом разнообразие подходов к определению данного понятия обусловлено тем, что информационная безопасность анализируется учеными в рамках различных отраслей научного знания, в том числе юристами, философами, политологами, социологами, специалистами технических специальностей, каждый из которых делает акценты на том или ином аспекте информационной безопасности.

Ученые-юристы предлагают под информационной безопасностью понимать состояние защищенности национальных интересов страны (т.е. жизненно важных интересов, основанных на сбалансированной основе) в информационной сфере от внутренних и внешних угроз [1]. Данное определение соотносится с вышеприведенным определением информационной безопасности, содержащимся в Доктрине информационной безопасности России, дополняя последнее ссылкой на виды угроз, от которых подлежат защите национальные интересы. Действительно, указанная Доктрина подразделяет угрозы информационной безопасности на внутренние и внешние.

По мнению Загузова Г.В., информационная безопасность – это состояние защищенности личности, общества и государства в информационной сфере, которая позволяет обеспечить всех заинтересованных субъектов необходимым объемом информации, обеспечить социальную полезность соответствующей информации, а также обеспечить права доступа всех заинтересованных субъектов необходимым объемом информации [3, с. 51]. Данное определение делает акцент на реализацию права на доступность информации, обходя вниманием вопрос о необходимости противодействия угрозам информационной безопасности.

Политологи делают особый акцент на растущую необходимость объединения усилий частного сектора, политических институтов и

правоохранительных структур, экспертно-аналитических сообществ в поиске способов противостояния многообразным угрозам в данной области, а также признают необходимость реализации государственной политики в сфере информационной безопасности не только на федеральном уровне, но и на уровне субъектов Российской Федерации [10, с. 4-5]. В рамках данного исследования такой подход к пониманию информационной безопасности представляется достаточно широким, так как анализ проблем реализации государственной политики в сфере информационной безопасности предполагает, прежде всего, деятельность органов государственной власти, направленную на достижение соответствующих результатов.

С учетом изложенного можно предложить следующие определения понятий «информационная безопасность» и «государственная политика в сфере информационной безопасности»:

«информационная безопасность – это состояние защищенности личности, общества, государства и их интересов от внутренних и внешних угроз, деструктивных и иных негативных воздействий, обеспечиваемое органами государственной власти всех уровней с помощью комплекса мер, направленных, в том числе, на обеспечение доступности, целостности, конфиденциальности и подлинности информации»;

«государственная политика в сфере информационной безопасности – совокупность принципов, целей, стратегии, тактики, задач государственного управления, управленческих решений и методов их реализации, разрабатываемых и реализуемых органами государственной власти всех уровней и отражающих национальные интересы в сфере информационной безопасности».

### **Список литературы**

1. Большой юридический словарь / Под ред. А.В. Малько. – М.: «Проспект», 2009. – [Электронный ресурс] – СПС Гарант.
2. Государственная политика и управление: учебник: в 2 ч. /Л. В. Сморгунов, А. П. Альгин, И. Н. Барыгин [и др.]; под ред. Л. В. Сморгунова. – Ч. 1: Концепции и проблемы государственной политики и управления. – М.: РОССПЭН, 2006. – 381 с.
3. Загузов Г.В. Административно-правовое регулирование информационной безопасности и защита информации в Российской Федерации // Административное и муниципальное право, 2010, № 4. – С. 49 – 53.
4. Концепция государственной информационной политики Российской Федерации (Одобрена на заседании Комитета Государственной Думы по информационной политике и связи 15 октября 1998 г. и на заседании Постоянной палаты по государственной информационной политике Политического консультативного совета при Президенте

---

Российской Федерации 21 декабря 1998 г.). – [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://library.zntu.edu.ua/zakon/98ru-gip.html>. Дата обращения: 18.01.2016.

5. Куняев Н.Н. Информационная безопасность как объект правового регулирования в Российской Федерации // Юридический мир, 2008, № 2. – [Электронный ресурс] – СПС КонсультантПлюс.

6. Нисневич Ю. А. Информационная политика России: проблемы и перспективы. – М.: Фонд «Ноосфера», 1998. – 349 с.

7. Пастухова Н.Б. Государственный суверенитет в эпоху глобализации // Журнал российского права, 2006, № 5. – [Электронный ресурс] – СПС Гарант.

8. Просвирнин Ю.Г. Информационная функция государства // Журнал российского права, 2002, № 3. – [Электронный ресурс] – СПС Гарант.

9. Халипов В. Ф., Халипова Е. В. Власть. Политика. Государственная служба. Словарь. – М.: Луч, 1996.

10. Чеботарева А.А. Научные подходы к определению понятия «информационная безопасность» // Информационное право, 2011, № 1. – С. 3–5.

---

**ИНСТИТУТ СПЕЦИАЛИЗИРОВАННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ И  
МЕХАНИЗМЫ САМОРЕГУЛИРОВАНИЯ****Рябов Владимир Геннадьевич,***Генеральный директор Саморегулируемой организации  
Некоммерческое партнерство «Гильдия субъектов деятельности в  
сфере торгов», Москва**E-mail: rvg-gst@rambler.ru***INSTITUTE OF SPECIALIZED ORGANIZATIONS AND  
MECHANISMS OF SELF-REGULATION****Vladimir Ryabov,***Director General of the self-regulating organization Non-Profit  
Partnership «Guild of stakeholders in the field of trading», Moscow***АННОТАЦИЯ**

Проблемы взаимодействия заказчиков и поставщиков со специализированными организациями приобрели новое звучание. В статье рассматривается институт специализированных организаций и механизмы саморегулирования.

**ABSTRACT**

Problems of interaction between customers and suppliers with specialized organizations have acquired new meaning. In the article the institution of specialized organizations and self-regulatory mechanisms.

**Ключевые слова:** закупки, специализированные организации, механизмы саморегулирования.

**Keywords:** procurement, specialized organizations, self-regulatory mechanisms.

Поручением Президента от 27 мая 2014 г. № Пр-1168 Правительству России поручено сформировать общегосударственную модель саморегулирования. При этом, как следует из Послания Президента Федеральному Собранию от 4 декабря 2014 года: «Свобода для развития в экономике, социальной сфере, в гражданских инициативах – это лучший ответ как на внешние ограничения, так и на наши внутренние проблемы».

К настоящему времени страна уже прошла определенные этапы развития механизмов саморегулирования. Приняты как федеральные законы, в том числе Федеральный закон от 1 декабря 2007 г. № 315-ФЗ «О саморегулируемых организациях», так и отраслевые нормативно-правовые акты, активно работают тысячи СРО, появились национальные объединения. Почему же тогда речь идет о формировании общегосударственной модели? По мнению участников состоявшейся 20 ноября 2014 г. Второй международной конференции «Практическое

саморегулирование» к числу причин следует отнести осознание государством и обществом потребности реформирования подходов к управлению рыночными отношениями через механизмы регулирования предпринимательской и профессиональной деятельности, отсутствие системного подхода к развитию данных механизмов в отраслевом, профессиональном и территориальном аспектах, необходимости преодоления ряда негативных моментов в деятельности саморегулируемых организаций, проявившихся в предыдущий период.

На сегодняшний день законодательно определены сферы, в которых субъекты предпринимательской или профессиональной деятельности обязаны быть членами саморегулируемых организаций (обязательное саморегулирование), и иные (добровольное саморегулирование), хотя на практике в некоторых случаях можно говорить и о наличии элементов смешанного саморегулирования или саморегулирования, как, например, в случаях с деятельностью патентных поверенных или кадастровых инженеров. Наименее изученным и вместе с тем наиболее динамичным является добровольное саморегулирование или, так называемое, «саморегулирование снизу». В этом случае отдельные участники рынка добровольно берут на себя обязательства поступать согласно установленному ими же порядку, выходящему за рамки требований существующих норм права. К настоящему времени в стране функционируют более четырехсот добровольных СРО почти в ста направлениях деятельности. Некоторые из них уникальны и принятые в них стандарты и правила остаются пока единственным ориентиром для соответствующего рынка.

В рассмотренной на заседании Правительства России 29 января 2015 года Концепции совершенствования механизмов саморегулирования определено, что целевой моделью «должен стать переход от административного назначения публичных регуляторов путем введения требований об обязательном членстве в СРО на основании закона к общественному признанию «добровольных» СРО в качестве органов, способных осуществлять отдельные публично-значимые функции при определенных сложившихся условиях». Вместе с тем, было отмечено, что в настоящее время СРО с добровольным членством не представляет существенного интереса для субъектов предпринимательской и профессиональной деятельности, а в качестве одной из четырех задач Концепции поставлено «усиление стимулов для создания и развития СРО с добровольным участием».

Что дает государству, потребителям и самим участникам рынка добровольное саморегулирование? С точки зрения мировой практики основной целью добровольного саморегулирования является достижение участником конкурентных преимуществ за счет демонстрации

соответствия более высоким стандартам, т.е. положительное влияние участия в СРО на деловую репутацию организации. Государство при этом следит за соблюдением антимонопольного регулирования, а СРО обеспечивает контроль за соблюдением членами в своей деятельности выбранных стандартов. Механизм добровольного саморегулирования наиболее эффективен в сфере оказания услуг сложного характера, где и потребителям, и государству не просто проконтролировать качество предоставляемых услуг. Таким образом, при нормальном функционировании подобного механизма выигрывают и потребители, и цивилизованные участники рынка, и, опосредованно, государство. Если же в числе потребителей оказываются государственные и муниципальные структуры появляется прямой выигрыш последних.

О таком случае и пойдет речь в настоящей статье.

Практически одновременно с моментом перехода к использованию конкурентных способов закупок для государственных и муниципальных нужд в нашей стране в начале 90-х годов законодательно была закреплена возможность передачи части функций по организации и проведению торгов внешним структурам, так называемым, специализированным организациям. В 1994 году правовой статус подобных организаций был закреплён ст. 447 Гражданского кодекса РФ.

Однако фактически институт специализированных организаций получил распространение с момента принятия Федерального закона от 21 июля 2005 г. № 94-ФЗ «О размещении заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных и муниципальных нужд», статья 6 которого определила функции специализированной организации в сфере размещения заказа, разграничила полномочия и ответственность заказчика и специализированной организации. Аналогичные положения были отражены и пришедшем ему на смену Федеральном законе от 5 апреля 2013 г. N 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд».

Согласно одноименной статье 40 44-ФЗ специализированную организацию можно обозначить как технического исполнителя, привлекаемого заказчиком для подготовки и проведения наиболее трудоемких способов определения поставщиков (подрядчиков, исполнителей) на условиях аутсорсинга. Аналогичный подход применяется и при осуществлении закупок в рамках Федерального закона от 18 июля 2011 г. N 223-ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц», других корпоративных закупок.

В чем состоят преимущества такого аутсорсинга?

На наш взгляд, подобная возможность позволяет заказчику сконцентрироваться на содержательных аспектах закупок: планировании,

определении предмета, существенных условий и начальной (максимальной) цены контрактов, заключении и контроля за исполнением договоров, отчетности перед вышестоящими и контролирующими органами и т.п., оставляя процедурные вопросы организации конкурсов и аукционов внешней структуре. При этом, спецорганизация как узкопрофильная структура, как правило, располагает штатом высококвалифицированных специалистов в сфере закупок, имеющих соответствующее образование и опыт решения аналогичных задач для различных заказчиков. На нее перекладывается часть ответственности в пределах полномочий, переданных заказчиком. Закупки становятся более прозрачными за счет участия в них третьего лица, не аффилированного с заказчиком и участниками торгов. Легче решается проблема «аврала» при размещении в информационной системе закупок в последние дни бюджетного периода. Наконец, использование подобного аутсорсинга позволяет снизить аппаратные расходы заказчика.

Несмотря на перечисленные здесь преимущества институт специализированных организаций пока не получил в стране должного развития. У чиновников различного уровня возникает опасение, что привлечение специализированной организации приведет к сокращению численности штатных сотрудников. Кроме того, приводятся доводы, связанные с возможными упреками со стороны вышестоящих и контролирующих органов в нерациональном использовании бюджетных средств, а также с возможностью утечки конфиденциальной информации о закупках.

К числу объективных причин следует отнести проблему эффективного выбора специализированной организации. В отличие от западной практики, где подобный аутсорсинг осуществляется за счет привлечения юридических и физических лиц, как правило, прошедших соответствующую авторизацию, в нашем законодательстве нет требований ни по государственному лицензированию, ни по обязательному саморегулированию специализированных организаций.

К участию в открытых конкурсах, электронных аукционах, запросах котировок на оказание услуг специализированной организации допускается любое юридическое лицо, удовлетворяющее общим требованиям к участникам торгов с правильно оформленной заявкой. По итогам электронного аукциона или запроса котировок по выбору специализированной организации заказчик может получить «кота в мешке», не имеющего необходимой квалификации, материально-технических и иных ресурсов для оказания подобных услуг. Ситуация с открытым конкурсом на оказание услуг специализированной организации более прогнозируемая. Согласно Постановлению Правительства РФ от 28 ноября 2013 г. № 1085 «Об утверждении Правил

оценки заявок, окончательных предложений участников закупки товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» для данного вида конкурсов предусмотрена возможность определить значимость нестоимостных критериев (в данном случае качество услуг и квалификация участника) до 60%. Но даже эта возможность не всегда обеспечивает оптимальный выбор, поскольку данные о качестве и квалификации в заявке участника носят декларативный характер и не всегда могут быть проверены заказчиком при оценке предложений, а расторгать заключенный контракт из-за недостоверности сведений, представленных в заявке, бывает неудобно из-за необходимости скорейшего начала работ по осуществлению всего закупочного цикла.

В рамках 223-ФЗ и при незначительных потребностях на услуги специализированной организации заказчики, как правило, используют закупку у единственного исполнителя, опираясь на известную им по различным источникам информацию о той или иной специализированной организации, что также не дает уверенности в правильности сделанного выбора, оставляет возможность для коррупционных проявлений.

Положительный опыт преодоления указанных проблем существует в Москве. Именно здесь работают около половины зарегистрированных на общероссийском сайте специализированных организаций, с их участием осуществляется значительная часть городских закупок.

Департамент города Москвы по конкурентной политике, осознав важность данного института для практической реализации норм 94-ФЗ, на первом этапе взял на себя проведение открытых конкурсов по выбору специализированных организаций для всех государственных заказчиков Москвы и последующий контроль за деятельностью выбранных структур, что обеспечило унификацию и эффективность указанных процедур, способствовало формированию конкурентной среды на рынке услуг спецорганизаций, становлению и развитию ведущих игроков рынка. И в последующие годы, когда к выбору специализированных организаций подключились главные распорядители средств городского бюджета, указанные процедуры находились под постоянным контролем и методическим сопровождением Тендерного комитета. В Москве была создана наиболее развитая система нормативно-правовых актов и методических документов, регламентирующих привлечение специализированных организаций для проведения торгов по 94-ФЗ.

При содействии Департамента города Москвы по конкурентной политике и Московской торгово-промышленной палаты в 2010 году

была создана в соответствии с требованиями 315-ФЗ первая и пока единственная в стране саморегулируемая организация в области предоставления услуг по подготовке и проведению конкурентных закупок Саморегулируемая организация Некоммерческое партнерство «Гильдия субъектов деятельности в сфере торгов» (далее СРО НП «ГСТ» или Гильдия). В СРО НП «ГСТ» вступили ведущие специализированные организации Москвы.

Гильдия осуществляет добровольное саморегулирование деятельности своих членов при выполнении ими функций по организации конкурентных закупок. СРО НП «ГСТ» были разработаны стандарты и правила деятельности специализированной организации по подготовке и проведению торгов, деловой этики членов Гильдии. Во взаимодействии с государственными заказчиками осуществляется предметный контроль за соблюдением членами СРО НП «ГСТ» требований законодательства о контрактной системе, иных федеральных и местных нормативных правовых актов в сфере закупок, внутренних стандартов и правил Гильдии, рассматриваются спорные вопросы. СРО НП «ГСТ» занимается защитой прав и законных интересов своих членов, оказывает им содействие в осуществлении практической деятельности по подготовке и проведению торгов, в повышении качества услуг по организации конкурентных закупок, в развитии профессионализма сотрудников.

Гильдия принимает активное участие в обсуждении проектов нормативных документов в развитие 44-ФЗ и 223-ФЗ, занимается распространением передовых практик работы специализированных организаций, в том числе на ежегодных форумах-выставках, посвященных организации конкурентных закупок. Ежегодно проводится детальная паспортизация членов СРО НП «ГСТ», на ее основе формируется рейтинг специализированных организаций.

Конечно, допуски СРО НП «ГСТ» не учитываются в качестве необходимого условия для участия в закупках на оказание услуг специализированной организации. Вместе с тем, Департамент города Москвы по конкурентной политике рекомендовал городским заказчикам при оценке деловой репутации на конкурсах по выбору специализированных организаций учитывать членство в профессиональных объединениях по данному профилю деятельности. Тендерный комитет привлекает Гильдию и ее членов к подготовке и обсуждению нормативных документов Департамента, разработке типовых контрактов, конкурсной и аукционной документации.

Примером участия Гильдии в становлении цивилизованного рынка услуг спецорганизаций в Москве может служить применение рекомендаций по формированию показателей оценки на городских

конкурсах по оказанию услуг специализированных организаций. В конце 2011 года во исполнение решения Общественного совета по развитию конкуренции в городе Москве Департаментом города Москвы по конкурентной политике совместно с СРО НП «ГСТ» были разработаны и направлены главным распорядителям городских бюджетных средств рекомендации по формированию показателей оценки предложений участников торгов по критерию «качество работ, услуг и (или) квалификация участника конкурса» при проведении торгов по выбору спецорганизаций на втором уровне.

Главным условием рекомендаций стало ограничение в размере 50% от общей суммы баллов по критерию на показатели, носящие описательный характер. Ранее заказчики определяли 80 – 90 %, а иногда и более на предложения участников по технологии работ, а дальше сами субъективно оценивали поданные заявки. В этом случае объективные показатели, такие как цена контракта, профессионализм сотрудников, опыт по подготовке и проведению аналогичных процедур практически уже не имели значения. Торги становились менее прозрачными и, как правило, не давали весомого снижения первоначальной цены.

В течение двух лет СРО НП «ГСТ» осуществляла мониторинг выполнения государственными заказчиками города Москвы указанных рекомендаций и обращалась в Тендерный комитет и непосредственно к заказчикам, допускающим их нарушение на торгах по выбору спецорганизаций. В связи с пожеланиями членов Гильдии был проведен анализ конкурсов на оказание услуг специализированных организаций в Москве, объявленных с сентября по декабрь 2013 года, на предмет применения рекомендаций заказчиками. Как показал проведенный анализ, соблюдение рекомендаций привело почти к двукратной экономии бюджетных средств.

Таким образом, удалось создать более конкурентную среду при выборе спецорганизаций в Москве, снизить коррупционные риски, создать содержательные барьеры для недобросовестных участников торгов. К сожалению, в большинстве случаев на конкурсах по выбору специализированных организаций на федеральном уровне и в других регионах страны, где подобные нормативы не используются, показатели количества участников на лот и экономии бюджетных средств значительно ниже московских.

Использование механизма добровольного саморегулирования могло бы принести пользу и для других участников контрактной системы, например, электронных торговых площадок. Следует, правда, отметить, что государство осуществило отбор пяти площадок, результаты которого продлены до 2015 года. Еще более продуктивным представляется появление саморегулирования на рынке ЭТП,

задействованных для проведения торгов по 223-ФЗ и иных корпоративных заказчиков, а также по продаже имущества должников (банкротов). Но это уже тема другого исследования.

В заключении можно сделать следующие выводы:

- при проведении наиболее трудоемких способов закупки (конкурсов и аукционов) передача части технологических функций заказчика на аутсорсинг специализированным организациям, большинство которых относятся к субъектам малого предпринимательства, позволяет оптимизировать работу заказчиков, решить сложные задачи по размещению государственных, муниципальных и корпоративных заказов без расширения штатной численности аппаратов заказчиков за счет квалифицированных специалистов работающих в сфере малого бизнеса, снизить коррупционные риски в сфере торгов;

- в условиях отсутствия государственного лицензирования и обязательного саморегулирования наиболее подходящим способом выбора специализированной организации является открытый конкурс с использованием критериев качества и квалификации, при этом важным параметром квалификации может стать деловая репутация участника, оцениваемая с учетом его принадлежности к профессиональным объединениям по профилю деятельности спецорганизаций;

- появление добровольного саморегулирования на рынке услуг специализированных организаций положительно сказывается на развитии данного института, способствует росту профессионализма и ответственности членов СРО, развитию добросовестной конкуренции и, в конечном счете, приводит к повышению качества всех последующих торгов с участием спецорганизаций;

- при формировании общегосударственной модели саморегулирования сформировать систему преференций для саморегулируемых организаций в сферах, для которых не предусмотрено обязательное членство в СРО, в том числе, при осуществлении закупок для обеспечения государственных и муниципальных нужд (44-ФЗ), а также закупок отдельными видами юридических лиц (223-ФЗ).

### **Список литературы**

1. Федеральный закон от 1 декабря 2007 года № 315-ФЗ «О саморегулируемых организациях [Текст] // Собрание законодательства Российской Федерации. 2007. № 49. Ст. 6076.
2. Федеральный закон от 27 июля 2005 года № 94-ФЗ «О размещении заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных и муниципальных нужд» [Текст] // Собрание законодательства Российской Федерации. 2005. № 30 (ч. 1). Ст. 3105.
3. Федеральный закон от 5 апреля 2013 года № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения

---

государственных и муниципальных нужд» [Текст] // Собрание законодательства Российской Федерации. 2013. № 14. Ст. 1652.

4. Федеральный закон от 18 июля 2011 года № 223-ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц» [Текст] // Собрание законодательства Российской Федерации. 2011. № 30 (ч. 1). Ст. 4571.

5. Послание Президента Российской Федерации Федеральному Собранию Российской Федерации от 4 декабря 2014 года «Послание Президента РФ Федеральному Собранию» [Текст] // Российская газета. 5 декабря 2014 года. № 278.

6. Стенограмма заседания Правительства России от 29 января 2015 года. [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://government.ru/meetings/16651/>.

7. Материалы Второй международной конференции «Практическое саморегулирование» от 20 ноября 2014 года. [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://2014.tppsro.ru/>.

8. Рябов В.Г. Гильдия профессионалов закупок // Московские торги, 2014. - № 4. - С. 40–43.

9. Рябов В.Г. Саморегулирование обязательное, добровольное ... смешанное! // Мир безопасности, 2015 – 01/254. – С. 56–57.

---

Подписано в печать 15.06.2016. Формат 84х60Х1/16. Бумага офсетная.  
Тираж 500 экз.

Отпечатано в ООО «Дизайн»  
142300, Московская область, г. Чехов, ул. Полиграфистов д.1  
e-mail:zakaz@oodizain.ru

---

