

А. Г. Николаева

**ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ
ЗАКУПОЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ
РАБОТА**

Учебно-методическое пособие

**Санкт-Петербург
2025**

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«Санкт-Петербургский государственный университет
промышленных технологий и дизайна»
Высшая школа технологии и энергетики

А. Г. Николаева

**ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ
ЗАКУПОЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ
РАБОТА**

Учебно-методическое пособие

Утверждено Редакционно-издательским советом ВШТЭ СПбГУПТД

Санкт-Петербург
2025

УДК 658.7
ББК 65.291.592я73
Н 63

Рецензенты:

доктор экономических наук, профессор, профессор Передовой инженерной школы
«Цифровой инжиниринг» ФГАОУ ВО «Санкт-Петербургский политехнический университет
Петра Великого»

П. А. Аркин;

доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой менеджмента и права
Высшей школы технологии и энергетики Санкт-Петербургского государственного
университета промышленных технологий и дизайна

В. А. Бескровная

Николаева, А. Г.

Н 63 Оценка эффективности закупочной деятельности. Выпускная
квалификационная работа: учебно-методическое пособие / А. Г.
Николаева. — СПб.: ВШТЭ СПбГУПТД, 2025. — 79 с.

Учебно-методическое пособие соответствует учебному плану и программе выпускной квалификационной работы, выполняемой на тему «Оценка эффективности закупочной деятельности», для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профиль «Логистика и управление цепями поставок».

Учебно-методическое пособие систематизирует различные методики оценки эффективности закупочной деятельности и носит универсальный характер, позволяющий оценить, как закупочную деятельность коммерческих компаний, так и эффективность закупок организаций, являющихся государственными и муниципальными заказчиками.

В учебно-методическом пособии рассмотрены теоретические аспекты оценки закупочной деятельности, даны практические рекомендации по сбору и систематизации исходных данных для выполнения ВКР, анализу различных критериев, всесторонне характеризующих эффективность закупок.

Учебно-методическое пособие предназначено для подготовки бакалавров, может быть использовано магистрами, а также заинтересованными научными сотрудниками и специалистами.

Научная специальность 5.2.3 – Региональная и отраслевая экономика.

УДК 658.7
ББК 65.291.592я73

© ВШТЭ СПбГУПТД, 2025
© Николаева А. Г., 2025

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
РАЗДЕЛ 1. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ЗАКУПОЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ	5
1.1. Методы мониторинга и показатели оценки закупочной деятельности коммерческих организаций	5
1.2. Методика оценки закупочной деятельности коммерческих организаций	16
1.3. Задание для выполнения третьего раздела выпускной квалификационной работы для коммерческих организаций	28
РАЗДЕЛ 2. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ЗАКУПОК ТОВАРОВ, РАБОТ, УСЛУГ ДЛЯ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫХ И МУНИЦИПАЛЬНЫХ НУЖД	33
2.1. Основные понятия, принципы, цели осуществления государственных закупок	33
2.2. Субъекты государственных закупок	37
2.3. Способы определения поставщиков (подрядчиков, исполнителей)	42
2.4. Методика оценки эффективности осуществления закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд	50
2.5. Показатели эффективности закупок и правила их расчета	50
2.6. Задание для выполнения третьего раздела выпускной квалификационной работы для организаций, являющихся государственными и муниципальными заказчиками	64
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	76

ВВЕДЕНИЕ

В современном мире, где конкуренция между компаниями становится все более острой, оценка эффективности закупочной деятельности приобретает особую значимость. Закупочная деятельность является одним из ключевых факторов успеха любой организации, так как она влияет на качество продукции, уровень издержек и удовлетворенность клиентов. Многие руководители российских предприятий недооценивают роль материально-технического снабжения в управлении компанией, не все понимают значимость эффективной организации процесса обеспечения материальными ресурсами, его влияния на финансовые результаты деятельности, удовлетворенность потребителей, репутацию компании и т. д. Неправильная оценка роли закупочной деятельности предприятий ведет к неэффективному использованию материально-технических ресурсов, необоснованным расходам на закупку сырья и материалов, повышению себестоимости, а, следовательно, снижению доходности и конкурентоспособности предприятия на рынке.

Оценка эффективности закупочной деятельности позволяет выявить слабые стороны и возможности для улучшения процессов. Это помогает компаниям оптимизировать свои затраты, снижать издержки и повышать конкурентоспособность на рынке. Благодаря анализу данных о закупках, менеджеры могут определить наиболее эффективные методы и стратегии, а также выявить потенциальные риски и проблемы. Оценка эффективности закупок позволяет убедиться в том, что компания получает товары и услуги высокого качества, которые соответствуют ее потребностям и ожиданиям клиентов. Компании, которые регулярно оценивают эффективность своих закупок, имеют возможность устанавливать долгосрочные и взаимовыгодные отношения с поставщиками. Это позволяет им получать скидки, специальные условия и другие преимущества, которые способствуют снижению затрат и повышению прибыли.

Оценка эффективности закупочной деятельности имеет огромное значение для развития компаний. Она позволяет выявлять слабые стороны, улучшать качество продукции и услуг, а также развивать партнерские отношения с поставщиками. Таким образом, оценка эффективности закупок является ключевым фактором успеха любой организации в условиях современной конкуренции.

Учебно-методическое пособие предназначено для подготовки третьего раздела выпускной квалификационной работы (далее ВКР) бакалавров, обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профиль «Логистика и управление цепями поставок». Перечень структурных элементов ВКР и требования по их оформлению представлены в методических указаниях «Выпускная квалификационная работа. Требования к оформлению» [25].

РАЗДЕЛ 1. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ЗАКУПОЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ

1.1. Методы мониторинга и показатели оценки закупочной деятельности коммерческих организаций

В современных условиях невозможно эффективно управлять организацией и поддерживать конкурентное преимущество компании без систематического проведения оценки деятельности организации по всем ключевым направлениям. Оценка закупочной деятельности также является важнейшим элементом эффективного управления, поскольку без оценки показателей работы невозможно реализовывать задачи по усовершенствованию деятельности или поддерживать ее на должном уровне.

Оценка закупочной деятельности может осуществляться по количеству или по качеству. В работах Ван Уили [35] говорится, что подходы к оценке сильно различаются исходя из того, относится ли закупочная деятельность к стратегическому направлению или является просто коммерческой, текущей деятельностью организации. При количественной оценке анализируются такие составляющие, как количество заказов, размер экономии на закупках, сокращение административных затрат и т. д. Данные исследования преимущественно проводятся в организациях, где закупка – это текущая, коммерческая функция. При этом внимание уделяется эффективности, которая выражается разностью между планируемыми и фактическими результатами деятельности. Оценку по качеству осуществить сложнее, поскольку зачастую она носит субъективный характер и трудно измеряема. При оценке закупочной деятельности по качеству учитывается ее вклад в репутацию компании, удовлетворение потребителей, развитие партнерских отношений с поставщиками, такая оценка, как правило, осуществляется в организациях, где закупки выполняют стратегическую функцию. В данном случае эффективность закупочной деятельности определяется степенью достижения поставленной цели в стратегическом плане.

В зависимости от величины закупочной деятельности, структуры, важности закупок в различных организациях применяются разные методы оценки и измерения закупочной деятельности. Так, К. Лайонс и М. Джиллингом [19] предлагают следующую классификацию методов оценки:

Традиционные методы оценки включают:

- экономию за счет снижения стоимости закупок;
- уровень запасов товарно-материальных ресурсов;
- поступление бракованных изделий, возврат или ремонт за счет поставщика;
- полный цикл от заказа до поступления в производство;
- затраты на размещение заказов.

Стратегические методы оценки включают:

- управление поставщиками, в том числе сокращение числа поставщиков, их развитие и налаживание долгосрочных партнерских взаимоотношений;
- уверенность в поставщиках по своевременности поставки с учетом всех запросов;
- применение стратегических закупочных систем, снижающих стоимость закупок, в том числе электронных закупок;
- уровень удовлетворенности потребителя, в том числе внутреннего;
- профессиональный рост закупщиков и развитие межфункциональных команд.

Закупочная деятельность в силу своей конкретной направленности имеет четкие критериальные измерения, которые находят отражение в конкретных показателях. Многообразие закупочной деятельности определяет состав и содержание показателей, ее характеризующих. Однако актуальной является задача оптимизации количества и содержания данных показателей: для полноты информации требуется максимизация показателей, а для удобства работы с ними – минимизация [10].

Показатели материально-технического обеспечения [31, 18, 20] производственного предприятия можно сгруппировать по следующим видам, хотя следует сразу отметить, что данный перечень не является исчерпывающим и в зависимости от специфики организации его можно существенно расширить:

1. Общие и структурные показатели:

- количество стран или регионов, в которых закупаются ресурсы;
- объемы закупочной деятельности;
- количество поставщиков;
- структура номенклатуры закупаемых ресурсов;
- основные характеристики закупаемой продукции (масса, габариты);
- предельная норма по количеству заказов;
- количество заказов, осуществляемых в единицу времени (неделя, месяц, квартал);
- объем одной партии;
- количество рекламаций на закупаемые ресурсы;
- количество сотрудников, задействованных в закупочной деятельности;
- затраты на закупку ресурсов;
- затраты на материально-техническое снабжение.

2. Показатели производительности труда в закупочной деятельности:

- количество выполненных заявок на закупку и осуществленных поставок закупаемой продукции (человеко-часы);

- время, затрачиваемое на прием одной условной единицы закупаемой продукции;
 - коэффициент загрузки оборудования, задействованного в процессе погрузки-выгрузки закупленной продукции.
3. Показатели экономичности в снабжении:
- затраты на осуществление приемки одной условной единицы закупаемой продукции;
 - доля затрат на организацию поставки закупаемой продукции от общих затрат на материально-техническое обеспечение.
4. Показатели, характеризующие качество закупочной деятельности:
- время хранения закупаемых ресурсов до включения в процесс производства;
 - количество невыполненных заявок;
 - количество рекламаций;
 - количество поставок, имеющих нарушения условий поставки;
 - время, отводимое на выполнение заказов;
 - период между поставками.

На основании изучения опыта развития закупочной логистики в зарубежных странах можно сделать вывод, что наиболее часто используются следующие показатели [12]:

- частота оборачиваемости запасов закупаемых ресурсов, определяемая как отношение величины выручки к средней величине запасов;
- суммарные затраты на материально-техническое обеспечение, приходящиеся на единицу выручки;
- качество работы поставщиков, рассчитываемое как частное от деления выполненных в срок поставок на общий объем заказов;
- затраты на материально-техническое обеспечение в общих расходах организации;
- степень риска в зависимости от объема запасов;
- расходы, приходящиеся на одну отправленную единицу продукции;
- расходы, приходящиеся на один тонно-километр перевозимых грузов;
- загрузка складских площадей, оборудования и транспортных средств.

В таблице 1 представлены возможные показатели логистического менеджмента.

Таблица 1 – Показатели эффективности логистического менеджмента в области закупочной деятельности [32, 21].

Группа показателей	Наименование показателей
Удовлетворение потребностей в качестве и сервисе поставок	- степень соответствия поставщика заявленным требованиям - гибкость во взаимодействии с поставщиком (возможность изменений параметров заказа) - выполнение заказа точно в срок - полнота удовлетворения требований заявки на закупку - точность выполнения параметров заказа - количество возвратов при поставке продукции - количество случаев отсутствия ресурсов и повышения тарифов у поставщиков
Использование инвестиций	- частота оборачиваемости товарно-материальных запасов - средний уровень запасов закупаемой продукции - объем инвестиций, вложенных в логистическую инфраструктуру - рентабельность вложенных активов
Издержки на закупку	- затраты на закупочную деятельность (% от общих расходов) - общие затраты на материально-техническое обеспечение, приходящиеся на единицу продукции - расходы на отправленную единицу продукции - транспортные затраты на внутреннюю и внешнюю перевозку - затраты, связанные с качеством продукции (ущерб от недостаточного уровня качества, потери продаж, возврат товаров) - затраты на грузопереработку и складирование - затраты на обеспечение закупочной деятельности
Временные показатели	- время между заказами - время производственного цикла - время на доставку заказа - время формирования и комплектации заказа - время обработки заказов
Производительность труда	- количество обработанных заявок в единицу времени - количество поставок, приходящихся на единицу складских мощностей - загрузка транспортных средств - издержки на материально-техническое обеспечение, приходящиеся на единицу продукции

Эффективность управления закупочной деятельностью оценивается не столько ее конкретными показателями и изменением их во времени, сколько их влиянием на основные экономические результаты деятельности компании, например, на рост прибыли, повышение производительности и т. д. [11].

Как дорогостоящая функция, закупки оказывают существенное влияние на финансовые показатели организации, в первую очередь на ее активы (return on assets, далее ROA). Доходность на активы определяется как полученная прибыль до уплаты налогов, деленная на стоимость используемых активов. Данный показатель свидетельствует, насколько успешно организация использует имеющиеся ресурсы, в целом чем выше ROA, тем лучше работает организация. Совершенствование закупочной деятельности приводит к сокращению запасов, что, в свою очередь, снижает оборотные активы и в то же время влияет на снижение долгосрочных активов. В более наглядном виде данная ситуация представлена на рисунке 1.

При сокращении запасов закупаемых материально-технических ресурсов, снижаются оборотные активы, и таким образом высвобождаются дополнительные денежные средства, которые можно использовать более целесообразно с экономической точки зрения, например, снизить потребность в заимствованиях на обеспечение текущей деятельности или инвестировать их в стратегические проекты.

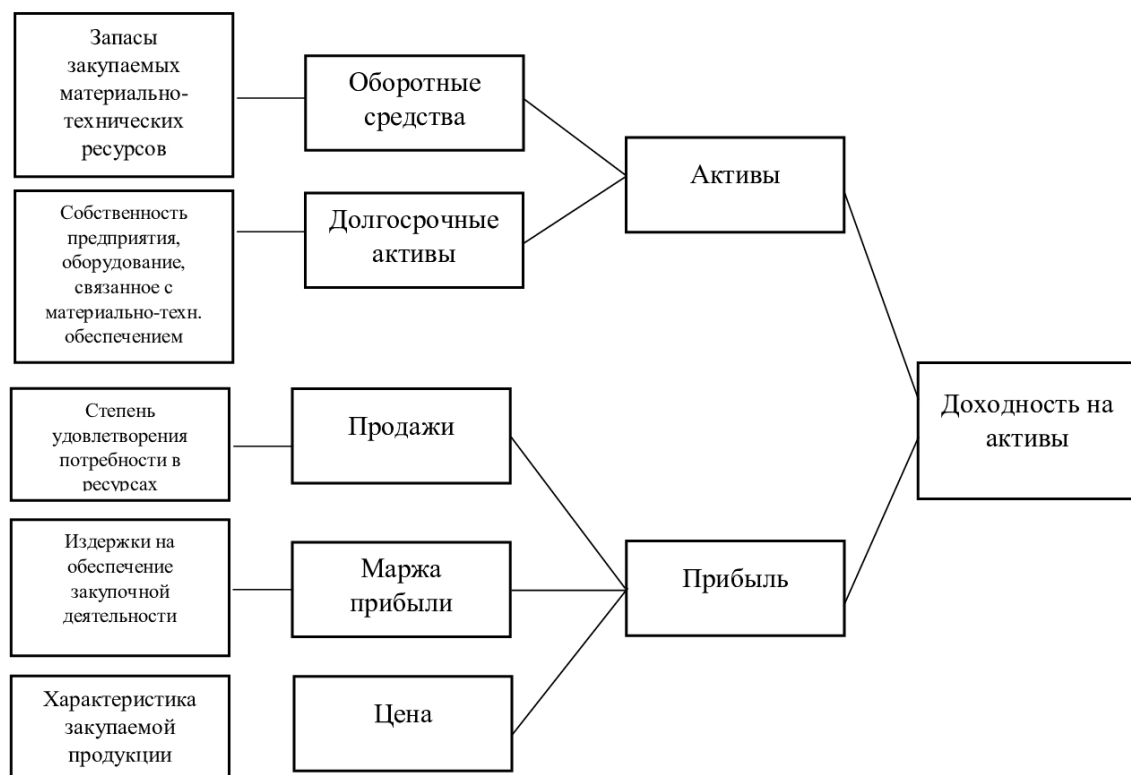


Рисунок 1 – Влияние закупочной деятельности на доходность активов организации (ROA)

Долгосрочные активы широко задействованы в логистике закупок – это склады, оборудование для грузопереработки, парки подвижного состава и т. д., которые также можно сократить путем оптимизации закупочной деятельности.

На увеличение объема продаж влияет производство более привлекательного продукта с высоким качеством, скорость обслуживания клиентов, обеспечение наличия товара, удобное его получение покупателем, что является неотъемлемой частью логистики закупок.

Сокращение текущих издержек на закупку снижает себестоимость продукта, что, в свою очередь, приводит к более высокой прибыли [15].

Закупочная деятельность может существенно повысить воспринимаемую покупателями ценность продукта за счет ускорения времени доставки, сокращения времени его выполнения, что, несомненно, является конкурентным преимуществом и позволяет повышать цену на готовую продукцию, сохраняя объем продаж.

Как видно, первые два момента влияют на уменьшение активов, три последних влияют на увеличение прибыли, что в целом положительно сказывается на доходности активов и увеличивает ROA.

Из представленных выше данных, как уже говорилось ранее, можно сделать вывод, что любая организация, стремящаяся объективно оценивать эффективность закупочной деятельности, встает перед выбором количества и содержания, применяемых показателей оценки деятельности, помогающих как видеть картину в целом, так и оценить текущую ситуацию, тренды в наиболее важных сферах деятельности. Перед менеджментом компании встает важная задача – найти правильное сочетание производственных и финансовых показателей эффективности, прошлых и будущих критериев оценки. Традиционные системы учета расходов ориентируются, как правило, на финансовые показатели прошлых периодов, что является существенным недостатком. В современных условиях необходимо формировать сбалансированную систему оценки эффективности закупочной деятельности.

Система сбалансированных показателей, которая была впервые описана в 1996 году Капланом и Нортон [14], должна учитывать, как финансовые перспективы деятельности, основываясь на прошлых показателях, так и способы реального повышения производственной эффективности за счет улучшения бизнес-процессов, внедрения новых технологий, повышения уровня удовлетворения клиентов [22, 28]. Система сбалансированных показателей призвана для воплощения видения и стратегии компании в реальные мероприятия, позволяющие достичь поставленных целей [34, 27].

Немаловажной проблемой при формировании информационно-аналитического инструментария для оценки закупочной деятельности является необходимость выделения в финансово-хозяйственной деятельности предприятия доли результатов логистической составляющей и выделения в ней закупочной функции [9]. В отдельных исследованиях отечественных и зарубежных авторов изложены вопросы, касающиеся оценки эффективности логистического менеджмента, теоретико-методологические составляющие применения системы показателей оценки этой эффективности, которые позволяют охарактеризовать качество, надежность, устойчивость логистической системы. Важно помнить и о синергетическом эффекте логистической системы закупок промышленного предприятия. То есть улучшение деятельности по всей цепи поставок дает гораздо больший результат, чем сумма улучшений показателей по каждому предприятию отдельно [30].

При распределении приоритетов и выборе логистической стратегии необходимо учитывать также и позиционирование готового продукта на рынке. При этом чрезвычайно важно определить тот набор мер и действий, опирающийся на показатели, который будет максимально эффективен для каждой логистической стратегии. На рисунке 2 представлено, как четырем показателям сбалансированной системы приоритетов соответствуют задачи управления закупочной деятельностью.

В своей работе, посвященной ключевым показателям эффективности, Дэвид Парменер [24] обращает внимание на то, что, как правило, компании используют неверные параметры своей деятельности, значительную часть которых ошибочно называют ключевыми показателями эффективности. Парменер выделяет три типа показателей деятельности организации, наглядно представленных на рисунке 3:

1. Ключевые показатели результативности (key result indicators, KRI), которые говорят о положении дел в целом.
2. Производственные показатели (performance indicator, PI), указывающие на то, что необходимо делать.
3. Ключевые показатели эффективности (key performance indicators, KPI), говорящие о том, как можно кардинально повысить производительность.



Рисунок 2 – Соответствие показателей сбалансированной системы распределения приоритетов задачам управления закупочной деятельностью

Рассмотрим ключевые показатели результативности, в число которых входят:

- удовлетворенность потребителя;
- чистая прибыль до уплаты налога;
- прибыльность клиентов;

- удовлетворенность сотрудников;
- доходность оборотного капитала.

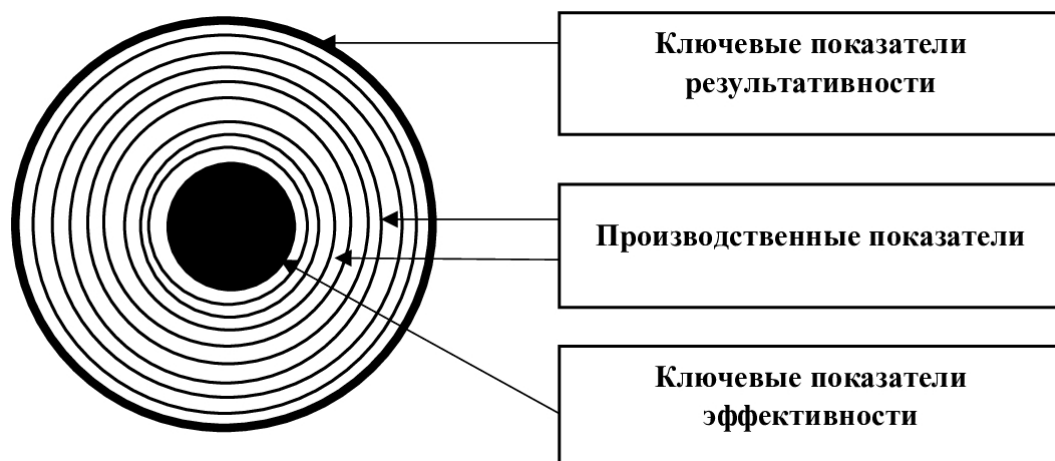


Рисунок 3 – Три типа показателей деятельности организации

Общей характеристикой этих параметров является то, что они отражают результаты многих видов деятельности и дают информацию о правильности развития бизнеса. Однако KPI не дают информации о том, как можно улучшить данные результаты, вследствие чего они удобны только для высшего руководства. KPI, как правило, охватывают больший промежуток времени, чем KPI, и пересматриваются ежемесячно или ежеквартально, в то время как KPI – ежедневно или еженедельно. Выделение данных показателей существенно меняет систему отчетности, разделяя показатели, которые рассматриваются на самом высоком уровне или которые востребованы на других уровнях менеджмента. Поэтому в организации должна существовать такая система отчетности, которая включала бы в себя 10 показателей KPI для высшего руководства и до 10 показателей KPI для остальных менеджеров. Между KPI и KPI существует большое количество производственных показателей, которые дополняют KPI и также входят в систему сбалансированных показателей, как для всей организации в целом, так и для отдельных структурных подразделений. При этом организации рекомендуется иметь до 80 PI. Таким образом, Парментер рекомендует соблюдать правило «10/80/10» по числу оцениваемых параметров.

Рассмотрим, что представляют из себя ключевые показатели эффективности. KPI отражают наиболее важные для сегодняшнего и завтрашнего успеха аспекты организационной деятельности. Семь основных характеристик KPI [13]:

- 1) нефинансовый характер показателей;
- 2) они должны постоянно отслеживаться с установленной периодичностью (ежедневно, ежечасно);
- 3) требуют участия руководства;
- 4) требуют внимательного отношения, понимания и корректирующих действий сотрудников всех уровней;
- 5) предполагают возложение ответственности на конкретное должностное лицо или структурное подразделение;

- 6) оказывают существенное влияние на наиболее важные составляющие успешной деятельности компании и более чем на одну составляющую системы сбалансированных показателей;
- 7) оказывают положительное влияние на остальные показатели деятельности организации [16].

Очень важно своевременное измерение КРІ с заданной периодичностью, при этом месячные, квартальные, ежегодные параметры явно не входят в число КРІ, поскольку такая периодичность может только фиксировать уже состоявшиеся события. В отличие от показателей прошлых периодов, КРІ являются показателями текущего или будущего периода, поскольку они подсказывают, что должно быть сделано. Подлинные КРІ, улучшая один показатель, положительно влияют на множество других важных аспектов деятельности. Следует отметить, что в современной практике предприятий зачастую при применении КРІ сравниваются лишь показатели текущего и предшествующего периодов, исследования носят исключительно эмпирический характер, что не позволяет получить достаточно точную оценку деятельности. В логистике закупок расчеты должны осуществляться предельно точно, основываясь на статистических данных, и служить основой для принятия решений по корректировке последующих действий для реализации поставленных задач [33, 28].

Основными принципами внедрения ключевых показателей эффективности являются:

- 1) партнерство сотрудников организации, профсоюзов, основных поставщиков и потребителей – эффективное партнерство менеджмента компании с сотрудниками и профсоюзами, представляющими их интересы, основными клиентами и поставщиками, является важным фактором успешного повышения производительности;
- 2) перенесение усилий на главное направление, что требует расширения полномочий сотрудников организации;
- 3) интеграция процессов оценки показателей, отчетности и повышения производительности – важно, чтобы в организации была создана такая система оценки показателей и отчетности, которая бы стимулировала конкретные ответные действия;
- 4) согласование производственных показателей со стратегией – показатели производственной деятельности не имеют смысла при отсутствии привязки к текущим критическим факторам успеха, составляющим систему сбалансированных показателей, и стратегическим целям организации.

Применение организацией системы сбалансированных показателей, внедрение в систему оценки закупочной деятельности истинных КРІ позволяет оценить степень удовлетворенности и лояльности покупателей, понять, насколько эффективны отношения с партнерами, деловой средой, обществом, насколько продукты и услуги соответствуют ожиданиям потребителей,

насколько эффективны бизнес-процессы и системы управления закупками, правильно ли выбрана система управления взаимоотношениями с клиентами, поставщиками, насколько качественна и результативна выбранная информационная среда, а также оценить многие другие важные аспекты деятельности, влияющие на конкурентоспособность компании.

Для поддержания конкурентного преимущества предприятиям необходимо осуществлять мониторинг эффективности закупочной деятельности. Эффективность – это сложное понятие, которое определяют внешние условия, ситуация на рынке, отраслевая специфика, внутренние факторы конкретного предприятия. Воздействие экономических, политических, правовых, социальных и т. д. факторов обуславливает эффективность деятельности организации в определенный момент времени. Формирование факторов внутренней и внешней среды зависит от конкретных условий, видов, времени, места деятельности предприятия [5]. В общем представлении эффективность представляет собой отношение полезного эффекта к затратам на его достижение и для ее оценки необходимо использовать целый ряд показателей, которые образуют единую систему оценки [26]. Применение системы сбалансированных показателей в зарубежной практике доказало свою целесообразность как в рамках совершенствования оперативной деятельности, так и с точки зрения контроля отклонения от стратегического курса компании [8]. Важно производить оценку эффективности не только одномоментно, но и необходимо это делать систематически с установленной периодичностью, используя принятую систему показателей, то есть проводить мониторинг закупочной деятельности [7]. В данном случае под мониторингом понимается постоянное наблюдение за осуществлением закупочной деятельности с целью выявления его соответствия установленным целевым показателям эффективности закупочной деятельности. При оценке эффективности закупочной деятельности возникает проблема идентификации видов затрат по отношению к порожденному ими эффекту. Сложность оценки эффективности закупок заключается в неоднозначности результатов закупочной деятельности с точки зрения проявления эффекта и его оценки, что, в свою очередь, влияет на используемые методы исследования эффективности. Применяемые показатели оценки эффективности должны быть направлены на реализацию стратегии организации, нет смысла анализировать показатели, если они не соответствуют целям, заданным руководством. При этом показатели оценки эффективности закупочной деятельности должны быть связаны и с другими функциональными областями предприятия, направленными на осуществление стратегических целей, например, с логистикой, маркетингом, производством, инновационной деятельностью и другими. При проведении сравнительного анализа по показателям эффективности в целом по предприятию могут возникать неоднозначные результаты. Например, в закупочной деятельности удалось добиться высоких результатов, но в целом по организации результаты могут быть неудовлетворительными за счет проблем в других функциональных

областях, и наоборот. Необходимо использовать такие методы оценки закупочной деятельности, которые позволили бы оценить вклад в результаты компании именно функциональной области закупок.

При оценке экономической эффективности закупочной деятельности исследователи сталкиваются с рядом трудностей, заключающихся в следующем:

1. Не всегда можно выразить количественные показатели закупочной деятельности, одни составляющие в отдельности соизмеримы, но не сопоставимы с другими данными или друг с другом, некоторые составляющие вообще не поддаются измерению.
2. В закупках наблюдается зависимость – не только прямая – но и обратная между расходами на создание различных видов логистических объектов. Например, сокращение издержек в одной области деятельности может вызвать увеличение общих расходов или переплаты на побочном производстве могут превзойти экономию, полученную на основном объекте. Нельзя не согласиться с мнением В. В. Новожилова, сформулировавшего еще в 1970 году свой тезис о том, что в силу обратной зависимости между затратами совмещение проектных вариантов, дающих минимумы затрат по каждому объекту в отдельности, не обеспечивает общий минимум всех затрат [23].
3. Денежные затраты не являются полным отражением овеществлённого труда, в том числе в закупках, например, это касается затрат, связанных с природопользованием. Поэтому количественные оценки не могут быть абсолютно исчерпывающей основой для принятия управленческих решений. Для того чтобы добиться наилучшего результата, необходимо учитывать множество факторов, однако полученные количественные показатели служат первичной основой для проведения содержательного анализа экономической ситуации и принятия верного управленческого решения [6].

Стоит отметить, что в силу вышеперечисленных причин, а также ряда других трудностей, связанных с отсутствием стандартов, регулирующих закупки, многообразием масштабов и сложностью функции закупок даже в рамках одного предприятия, по всей легкой промышленности отсутствует единый подход к оценке закупочной деятельности. В данной работе на основе проведенного исследования разработан новый метод комплексной оценки эффективности закупочной деятельности на основании системы сбалансированных показателей для предприятий легкой промышленности РФ. Предлагаемый метод оценки позволяет топ-менеджменту компании, руководителям структурных подразделений, координирующих закупочную деятельность, получить достаточно полную информацию об эффективности закупочной деятельности, на основе которой возможно сформировать систему мотивации и стимулирования сотрудников. Мониторинг оценки закупочной деятельности на основе системы сбалансированных показателей предназначен для воплощения стратегических планов в оперативную деятельность

предприятия. При регулярном проведении мониторинга можно оперативно отследить отклонение показателей от заданных целевых значений, что позволит своевременно принять необходимые управленческие решения и скорректировать стратегические планы предприятия. Такая система позволяет планировать работу, осуществлять контроль за оперативной деятельностью и корректировать действия в зависимости от полученных значений показателей [29].

1.2. Методика оценки закупочной деятельности коммерческих организаций

Оценка закупочной деятельности коммерческих компаний осуществляется на основании анализа основных четырех составляющих сбалансированной системы показателей, которые сгруппированы следующим образом [17]:

1. Финансовые показатели.
2. Показатели бизнес-процессов (управление запасами, организация закупок, планирование закупочной деятельности, производительность персонала).
3. Показатели обучения и развития персонала.
4. Показатели, ориентированные на взаимоотношения с поставщиками.

По каждой группе показателей расчет осуществляется в соответствии с нижеприведенным порядком.

1. Финансовые показатели

Группа показателей по данному критерию предназначена для топ-менеджмента компаний, поскольку они отражают результаты многих видов деятельности, в том числе и закупочной. Данные показатели охватывают большой промежуток времени и свидетельствуют о том, какими темпами идет развитие организации, но не дают однозначных ответов на вопрос о том, как улучшить результаты деятельности.

K_1 – отношение расходов на закупку к выручке от продаж.

Данный показатель необходим руководству для оценки вклада структурного подразделения, осуществляющего закупки, в общие результаты деятельности компании и рассчитывается как:

$$K_1 = \frac{И_3}{В_{\pi}} \times 100 \%, \quad (1)$$

где $И_3$ – общие расходы на закупку за определенный период времени;

$В_{\pi}$ – выручка от продаж за определенный период времени.

K_2 – отношение операционных (текущих расходов) на организацию закупок к выручке от продаж.

В данном показателе отражаются расходы структурного подразделения, осуществляющего закупки, на выполнение его текущей деятельности по отношению к выручке от продаж. То есть здесь учитываются все расходы, связанные с подготовкой и отправкой заявок, взаимодействием с поставщиками, выплатами сотрудникам подразделения заработной платы, с командировочными расходами, затратами на коммуникацию и т. д.

Данный показатель эффективности закупочной деятельности рассчитывается как:

$$K_2 = \frac{I_T}{B_{\Pi}} \times 100 \%, \quad (2)$$

где I_T – операционные (текущие) расходы на организацию закупок за определенный период времени;

B_{Π} – выручка от продаж за определенный период времени.

K_3 – отношение операционных (текущих расходов) на организацию закупок к общим расходам на закупки.

В данном показателе отражаются расходы структурного подразделения, осуществляющего закупки, на выполнение его текущей деятельности по отношению к общим расходам на закупки.

Показатель эффективности закупочной деятельности K_3 рассчитывается по следующей формуле:

$$K_3 = \frac{I_T}{I_3} \times 100 \%, \quad (3)$$

где I_T – операционные (текущие) расходы на организацию закупок за определенный период времени;

I_3 – общие расходы на закупку за определенный период времени.

K_4 – доля запасов сырья и материалов в выручке от продаж (запасоемкость).

Показатель, характеризующий эффективность управления товарно-материальными запасами и свидетельствующий о том, какая доля активов предприятия, связанная в запасах, приходится к выручке от продаж. Расчет осуществляется по средней величине запасов за определенный период и рассчитывается следующим образом:

$$K_4 = \frac{Z_{\text{ср}}}{B_{\Pi}} \times 100 \%, \quad (4)$$

где $Z_{\text{ср}}$ – средний запас сырья и материалов за определенный период времени;

B_{Π} – выручка от продаж за определенный период времени.

K_5 – доля запасов сырья и материалов в активах.

Особое внимание уделяется структуре активов предприятия, которая напрямую влияет на эффективность его деятельности. Как правило, существенную долю оборотных активов у предприятий легкой промышленности составляют товарно-материальные запасы. Показатель K_5 определяет удельный вес запасов по отношению к активам и рассчитывается по формуле:

$$K_5 = \frac{Z_{\text{ср}}}{A_0} \times 100 \%, \quad (5)$$

где $Z_{\text{ср}}$ – средний запас сырья и материалов за определенный период времени;

A_0 – общие активы.

K_6 – отношение кредиторской задолженности к выручке от продаж.

Важной составляющей закупочной деятельности является взаимоотношение с поставщиками, на которое оказывает непосредственное влияние выполнение обязательств по выполнению сторонами условий договора о поставке. Неотъемлемой частью договора является обязательство покупателя о своевременной оплате закупленной продукции. С одной стороны, отсрочка платежа дает существенную выгоду предприятию, поскольку, когда продукция уже реально отгружена, но оплата еще не произведена, у компании появляется возможность эффективно использовать на период отсрочки свои финансовые активы. Однако, с другой стороны, задержка в оплате поставщикам может послужить поводом для применения штрафных санкций и может ухудшить репутацию компании среди поставщиков, что в дальнейшем может привести к негативным последствиям. Показатель K_6 определяет отношение кредиторской задолженности к выручке от продаж и рассчитывается по формуле:

$$K_6 = \frac{K_{\text{зад}}}{B_{\text{п}}} \times 100 \%, \quad (6)$$

где $K_{\text{зад}}$ – кредиторская задолженность за определенный период времени;

$B_{\text{п}}$ – выручка от продаж за определенный период времени.

K_7 – процент экономии, полученной по результатам закупок продукции, от среднерыночной стоимости.

Анализ цен накупаемую продукцию, проведение регулярного мониторинга рынка по закупаемым товарным позициям является неотъемлемой частью эффективного управления закупочной деятельностью. Даже при наличии долгосрочных взаимоотношений с квалифицированным поставщиком, предлагающим выгодные условия сделки, необходимо быть в курсе текущей ситуации по ценовым предложениям на соответствующем рынке. Показатель, учитывающий разницу между средней рыночной стоимостью закупаемой продукции и фактической стоимостью, по которой осуществлялись закупки, рассчитывается в процентах по следующей формуле:

$$K_7 = \frac{(\Pi_p - \Pi_d)}{\Pi_p} \times 100 \%, \quad (7)$$

где Π_p – совокупная средняя рыночная стоимость закупаемой продукции;
 Π_d – совокупная стоимость закупаемой продукции в соответствии с заключенными договорами.

K_8 – экономия, полученная за отсрочку платежа.

Достаточно часто в переговорах с поставщиком применяется такой способ улучшения условий поставок, как получение отсрочки платежа за поставленную продукцию. Это дает существенную экономию, связанную с тем, сколько средств пришлось бы дополнительно потратить на использование заемных средств при оплате продукции по факту поставки. Расчет показателя эффективности закупочной деятельности K_8 осуществляется следующим образом:

$$K_8 = \frac{t_{от} \times B_{пр}}{365 \times 100\%} \times \Pi, \quad (8)$$

где $t_{от}$ – количество дней отсрочки платежа;
 $B_{пр}$ – годовой банковский процент по заемным средствам;
 Π – сумма сделки, по которой была получена отсрочка платежа.

K_9 – процент экономии, полученной по результатам электронных закупок.

При проведении электронных процедур определения поставщика необходимо устанавливать начальную цену закупки, определяющую уровень максимального ценового предложения участников. Заявки, содержащие предложения с ценой выше, чем начальная, при проведении электронных торгов отклоняются. Начальная цена закупки, как правило, определяется исходя из среднерыночной цены на соответствующий товар. Показатель K_9 определяет процентную долю экономии, которой удалось достичь в ходе проведения электронных торгов и рассчитывается как:

$$K_9 = \frac{(\Pi_n - \Pi_{эт})}{\Pi_n} \times 100 \%, \quad (9)$$

где Π_n – совокупная начальная цена закупаемой продукции;
 $\Pi_{эт}$ – совокупная стоимость закупаемой продукции в соответствии с договорами, заключенными по итогам электронных торгов.

K_{10} – средняя стоимость заказа на закупку.

Для расчета показателя необходимо совокупную стоимость закупленной продукции разделить на количество произведенных заказов за рассматриваемый период. Показатель K_{10} демонстрирует среднюю стоимость одного заказа и рассчитывается по следующей формуле:

$$K_{10} = \frac{Ц_d}{K_{зак}}, \quad (10)$$

где $Ц_d$ – совокупная стоимость закупаемой продукции в соответствии с заключенными договорами за определенный период времени;

$K_{зак}$ – количество заказов, сделанных за определенный период времени.

2. Показатели бизнес-процессов

Данная группа показателей существенно влияет на конкурентоспособность компании, поскольку в современном менеджменте одним из передовых методов эффективного управления организацией является процессный подход к управлению. То есть в практике управленческой и производственной деятельности выделяются отдельные бизнес-процессы, которые необходимо постоянно совершенствовать с целью улучшения их показателей. Оптимизированные и высокоэффективные процессы гарантируют высокий уровень качества и соответственно – ориентированы на удовлетворение запросов потребителей. Бизнес-процессы закупочной деятельности относятся к обеспечивающим бизнес-процессам в отличие от основных, которые направлены на генерирование прибыли, производство продукта и удовлетворение клиентов. Задача обеспечивающих бизнес-процессов – это поддержка инфраструктуры организации, при этом клиентами таких процессов являются внутренние подразделения и сотрудники.

К группе показателей бизнес-процессов, характеризующих эффективность управления товарно-материальными запасами закупаемой продукции, относятся показатели K_{11} и K_{12} .

K_{11} – оборачиваемость запасов сырья и материалов.

Основная функция товарно-материальных запасов – гарантия обеспечения непрерывности производственного процесса за счет своевременного поступления на производства необходимых ресурсов. Наличие запасов существенно снижает риск остановки производства по причине недопоставки необходимой продукции. В то же время средства предприятия, вложенные в запасы, снижают активность предприятия, «омертвляя» капитал, связанный в них. Поэтому важным является оценка оборачиваемости товарно-материальных запасов, расчет которой производится в соответствии с формулой:

$$K_{11} = \frac{В_{п}}{З_{ср}}, \quad (11)$$

где $В_{п}$ – выручка от продаж за определенный период времени;

$З_{ср}$ – средний запас сырья и материалов за определенный период времени.

K_{12} – период оборота запасов сырья и материалов.

Показатель позволяет оценить, за сколько дней совершается оборот товарно-материальных запасов, и рассчитывается как:

$$K_{12} = \frac{Z_{cp} \times t}{B_{п}}, \quad (12)$$

где Z_{cp} – средний запас за определенный период времени;

t – число дней в периоде;

$B_{п}$ – выручка от продаж за определенный период времени.

Все большее значение в закупочной деятельности приобретают электронные торги. С развитием цифровых технологий все больше сделок заключается по итогам проведения закупочных процедур на электронных торговых площадках, при этом наиболее эффективными признаются те торги, в которых участвует множество претендентов на поставку. Таким образом, за счет высокой конкуренции между участниками покупатель заключает договор по наилучшим условиям и минимальной цене. К группе показателей бизнес-процессов, характеризующих эффективность применения электронных торгов, относятся показатели K_{13} и K_{14} .

K_{13} – доля электронных закупок в общем объеме закупок.

Данный показатель отражает процентную долю стоимости закупок в соответствии с договорами, заключенными по итогам электронных торгов, независимо от применяемого способа определения поставщика, по отношению к совокупной стоимости закупаемой продукции. Расчет показателя эффективности закупочной деятельности K_{13} осуществляется по следующей формуле:

$$K_{13} = \frac{Ц_{эт}}{Ц_{д}} \times 100 \%, \quad (13)$$

где $Ц_{эт}$ – совокупная стоимость закупаемой продукции в соответствии с договорами, заключенными по итогам электронных торгов;

$Ц_{д}$ – совокупная стоимость закупаемой продукции в соответствии с заключенными договорами.

K_{14} – среднее количество участников закупок.

Данный показатель демонстрирует уровень конкуренции при проведении электронных торгов. Нормальное значение этого показателя – три и более участников, меньшее значение свидетельствует либо о низкой конкуренции на рынке данной продукции, либо о завышенных требованиях заказчика, указанных в техническом задании на закупку.

$$K_{14} = \frac{У_{эт}}{K_{эт}}, \quad (14)$$

где $У_{э\tau}$ – количество участников электронных торгов;
 $К_{э\tau}$ – общее количество проведенных электронных процедур.

К группе показателей бизнес-процессов, характеризующих эффективность планирования закупочной деятельности, относятся показатели K_{15} , K_{16} и K_{17} .

K_{15} – качество планирования закупок по стоимости ресурсов.

Данный показатель определяет разницу в процентном отношении между запланированной совокупной стоимостью единиц продукции и фактической совокупной стоимостью единиц продукции, по которой производились поставки. При этом важна сама величина отклонения, независимо в большую или меньшую сторону по цене был сделан неточный прогноз.

$$K_{15} = \sqrt{\left(\frac{Ц_{епр}-Ц_{ед}}{Ц_{ед}}\right)^2} \times 100 \%, \quad (15)$$

где $Ц_{епр}$ – планируемая цена единицы закупаемой продукции;

$Ц_{ед}$ – стоимость единицы закупаемой продукции в соответствии с заключенными договорами.

K_{16} – качество планирования потребности в материальных ресурсах.

Данный показатель определяет разницу в процентном отношении между запланированным объемом поставок на определенный период и фактической потребностью в материальных ресурсах. Расчет показателя производится по отдельным группам товарных позиций в натуральных величинах и осуществляется следующим образом:

$$K_{16} = \sqrt{\left(\frac{O_{пр}-O_{ф}}{O_{ф}}\right)^2} \times 100 \%, \quad (16)$$

где $O_{пр}$ – планируемый объем поставок по группе закупаемой продукции;

$O_{ф}$ – фактический объем поставок по группе закупаемой продукции.

K_{17} – качество планирования операционных расходов на организацию закупок.

На обеспечение текущей деятельности структурного подразделения, осуществляющего закупки, необходимо ежегодно планировать бюджет, в котором должны быть предусмотрены расходы: на подготовку заявок на закупку, на взаимодействие с поставщиками, на выплату сотрудникам подразделения заработной платы и стимулирующих выплат, на командировочные выплаты, на коммуникации.

Данный показатель эффективности закупочной деятельности рассчитывается как:

$$K_{17} = \sqrt{\left(\frac{I_{\text{тпр}} - I_{\text{т}}}{I_{\text{т}}}\right)^2} \times 100 \%, \quad (17)$$

где $I_{\text{тпр}}$ – планируемые операционные (текущие) расходы на организацию закупок за определенный период времени;

$I_{\text{т}}$ – операционные (текущие) расходы на организацию закупок за определенный период времени.

При оценке эффективности закупочной деятельности важно оценивать показатели, связанные с численностью сотрудников, задействованных в закупках. Количество сотрудников, задействованных в закупочной деятельности, зависит от множества факторов, например, от масштаба предприятия, от объема поставок и ассортимента закупаемой продукции, от организационной структуры предприятия, от системы снабжения, принятой в компании, от применения цифровых технологий и т. д. Приведенные ниже показатели позволяют оценить производительность труда каждого сотрудника, задействованного в закупочной деятельности, и проводить сравнительный анализ данных показателей по отрасли.

К группе показателей бизнес-процессов, характеризующих производительность персонала, осуществляющего закупки, относятся показатели K_{18} , K_{19} и K_{20} .

K_{18} – расходы на закупку в расчете на одного сотрудника, осуществляющего закупки.

Показатель отражает объем расходов на материально-техническое обеспечение за определенный период времени в расчете на одного сотрудника, осуществляющего закупки. Показатель эффективности закупочной деятельности K_{18} рассчитывается по следующей формуле:

$$K_{18} = \frac{I_3}{K_{сз}}, \quad (18)$$

где I_3 – общие расходы на закупку за определенный период времени;

$K_{сз}$ – численность сотрудников, осуществляющих закупки.

K_{19} – доля операционных (текущих) расходов на организацию закупок в расчете на одного сотрудника, осуществляющего закупки.

В данном показателе отражаются расходы структурного подразделения, осуществляющего закупки, на выполнение его текущей деятельности в расчете на одного сотрудника.

Показатель эффективности закупочной деятельности K_{19} рассчитывается по следующей формуле:

$$K_{19} = \frac{I_T}{K_{сз}} \times 100 \%, \quad (19)$$

где I_T – операционные (текущие) расходы на организацию закупок за определенный период времени;

$K_{сз}$ – численность сотрудников, осуществляющих закупки.

K_{20} – количество поставщиков на одного сотрудника, осуществляющего закупки.

В показателе учитываются все поставщики предприятия, с которыми осуществляется взаимодействие в исследуемый период. Расчет показателя эффективности закупочной деятельности K_{20} производится по следующей формуле:

$$K_{20} = \frac{K_{дп}}{K_{сз}}, \quad (20)$$

где $K_{дп}$ – количество действующих поставщиков;

$K_{сз}$ – численность сотрудников, осуществляющих закупки.

К группе показателей бизнес-процессов, характеризующих эффективность взаимодействия с поставщиками, относятся показатели K_{20} , K_{21} .

K_{21} – доля ключевых поставщиков.

Этот показатель вытекает из правила Парето, свидетельствующего в данном случае о том, что 80 % затрат на закупаемую продукцию приходится на 20 % действующих поставщиков. Отклонение от данного значения показателя требует детального анализа. Показатель эффективности закупочной деятельности K_{21} рассчитывается по следующей формуле:

$$K_{21} = \frac{K_{кпос}}{K_{дп}} \times 100 \%, \quad (21)$$

где $K_{кпос}$ – количество ключевых поставщиков, на долю которых приходится 80 % суммы, затраченной на закупки;

$K_{дп}$ – количество действующих поставщиков.

K_{22} – доля поставщиков, с которыми заключены договора на срок не менее трех лет.

Данный показатель определяет процентную долю поставщиков, с которыми имеются долгосрочные договора на поставку товарно-материальных ресурсов. Наличие долгосрочных договоров с надежными поставщиками по основным видам закупаемой продукции свидетельствует о налаженных партнерских отношениях с данными организациями и подразумевает осуществление совместной деятельности в области поставок. Показатель эффективности закупочной деятельности K_{22} рассчитывается по следующей формуле:

$$K_{22} = \frac{K_{\text{кпдол}}}{K_{\text{дп}}} \times 100 \%, \quad (22)$$

где $K_{\text{кпдол}}$ – количество поставщиков, с которыми заключены договора на срок не менее трех лет;

$K_{\text{дп}}$ – количество действующих поставщиков.

3. Показатели обучения и развития персонала

Эффективность работы любого структурного подразделения зависит в первую очередь от профессионализма его сотрудников. Данные показатели свидетельствуют о способности компании к обновлению и совершенствованию и оказывают непосредственное влияние на ее рыночную стоимость. Так структурное подразделение, осуществляющее закупки, необходимо укомплектовывать профессионалами с четко определенными для них сферами ответственности, при этом важным является совершенствование их деятельности посредством участия в программах обучения, эффективных тренингах, позволяющих получать информацию о передовых методах, процедурах и приемах в осуществлении закупочной деятельности. Следующие показатели характеризуют процесс повышения профессионализма сотрудников.

K_{23} – средняя продолжительность обучения одного сотрудника, осуществляющего закупки, в год.

При расчете показателя суммируется время, затраченное на обучение сотрудников, осуществляющих закупки, в течение одного года. Показатель эффективности закупочной деятельности K_{23} определяется следующим образом:

$$K_{23} = \frac{T_{\text{об}}}{K_{\text{сз}}}, \quad (23)$$

где $T_{\text{об}}$ – совокупная за год продолжительность обучения сотрудников, осуществляющих закупки;

$K_{\text{сз}}$ – численность сотрудников, осуществляющих закупки.

K_{24} – среднегодовые расходы на обучение одного сотрудника, осуществляющего закупки.

В данном случае учитываются все расходы, произведенные за год, связанные с профессиональной подготовкой сотрудников, осуществляющих закупки. Расчет показателя эффективности закупочной деятельности K_{24} производится по формуле:

$$K_{24} = \frac{I_{\text{об}}}{K_{\text{сз}}}, \quad (24)$$

где $I_{\text{об}}$ – совокупная стоимость обучения сотрудников, осуществляющих закупки, за год;

$K_{\text{сз}}$ – численность сотрудников, осуществляющих закупки.

K_{25} – доля сотрудников, осуществляющих закупки, в общей численности сотрудников предприятия.

Показатель демонстрирует удельный вес персонала, задействованного в закупочной деятельности, в общем числе сотрудников предприятия. Расчет показателя эффективности закупочной деятельности K_{25} осуществляется следующим образом:

$$K_{25} = \frac{K_{сз}}{K_c} \times 100 \%, \quad (25)$$

где $K_{сз}$ – численность сотрудников, осуществляющих закупки;

K_c – общая численность сотрудников предприятия.

4. Показатели, ориентированные на взаимоотношения с поставщиками

Показатели, ориентированные на взаимоотношения с поставщиками, прежде всего, подразумевают обеспечение бесперебойных, надежных поставок продукции. В данном случае надежность подразумевает под собой гарантию обеспечения производства необходимыми материально-техническими ресурсами в течение заданного промежутка времени независимо от обстоятельств, которые могут возникнуть в ходе поставок. Предотвращение каких-либо нарушений условий поставок – сроков, качества – является одной из приоритетных задач сотрудников, осуществляющих закупки.

K_{26} – доля поставок, осуществленных с нарушением качества поставки, в общем числе поставок.

Под нарушением качества в данном показателе подразумевается любое несоответствие требуемым характеристикам, зафиксированным в договоре, включая обнаружение при поставке боя, брака, пересорта, недостачи товара и т. д. Расчет показателя эффективности закупочной деятельности K_{26} производится по формуле:

$$K_{26} = \frac{П_{н\text{кач}}}{П_0} \times 100 \%, \quad (26)$$

где $П_{н\text{кач}}$ – количество поставок, осуществленных с нарушением качества поставки за период;

$П_0$ – общее количество поставок за период.

K_{27} – доля поставок, осуществленных без нарушений, от общего количества поставок.

В данном показателе учитывается количество своевременных и полных поставок, реализованных без нарушений условий, предусмотренных в договорах с поставщиками. Показатель эффективности закупочной деятельности K_{27} рассчитывается по следующей формуле:

$$K_{27} = \frac{П_{бн}}{П_0} \times 100 \%, \quad (27)$$

где $\Pi_{\text{бн}}$ – количество поставок, осуществленных без нарушений за период;
 Π_o – общее количество поставок за период.

K_{28} – доля поставок, которые вызвали нарушения в запланированном графике производства, в общем числе поставок.

Наиболее серьезным сбоем в работе предприятия считается срыв плана производства, что имеет огромные негативные последствия, связанные с дополнительными расходами из-за простоя оборудования, недовыпуска продукции, и в итоге ведет к нарушению производителями договорных обязательств по отгрузке готовой продукции потребителям. Показатель эффективности закупочной деятельности K_{28} отражает долю поставок, которые привели к сбою производственного процесса в общем числе поставок и рассчитывается как:

$$K_{28} = \frac{\Pi_{\text{нгр}}}{\Pi_o} \times 100 \%, \quad (28)$$

где $\Pi_{\text{нгр}}$ – количество поставок, которые вызвали нарушения в запланированном графике производства за период;
 Π_o – общее количество поставок за период.

K_{29} – доля поставок, осуществленных с нарушением сроков поставки, в общем числе поставок.

К сожалению, достаточно частым нарушением является поставка, осуществленная несвоевременно, что, конечно, зависит от ряда моментов, например, от удаленности поставщика, вида используемых транспортных средств, надежности поставщика и перевозчика и т. д. Показатель эффективности закупочной деятельности K_{29} включает в себя все поставки, совершенные с нарушением сроков, и определяется следующим образом:

$$K_{29} = \frac{\Pi_{\text{нсп}}}{\Pi_o} \times 100 \%, \quad (29)$$

где $\Pi_{\text{нсп}}$ – количество поставок, осуществленных с нарушением сроков поставки за период;
 Π_o – общее количество поставок за период.

1.3. Задание для выполнения третьего раздела выпускной квалификационной работы для коммерческих организаций

1. На основании данных за последние 3 года, полученных в исследуемой организации, внести необходимую информацию и систематизировать ее в соответствии с формой, представленной в таблице 2.

Таблица 2 – Исходные данные для проведения оценки эффективности осуществления закупок

№	Наименование данных	Ед. изм.	Факт. данные за год
Данные по документам бухгалтерской отчетности			
1	Общие активы	тыс. руб.	
2	Оборотные активы	тыс. руб.	
3	Выручка от продаж	тыс. руб.	
4	Кредиторская задолженность	тыс. руб.	
5	Годовой банковский процент заемных средств	тыс. руб.	
Временные характеристики проведенных закупок			
1	Количество дней отсрочки платежа по каждой сделке по продукции, относящейся к категории А по ABC анализу	дней	
2	Совокупная за год продолжительность обучения сотрудников, осуществляющих закупки	дней	
Количественные характеристики проведенных закупок			
Данные по поставщикам			
1	Число действующих поставщиков	ед.	
	в том числе		
2	Количество ключевых поставщиков, на долю которых приходится 80 % суммы, затраченной на закупки	ед.	
3	Количество поставщиков, с которыми заключены договора на срок не менее 3-х лет	ед.	
Данные по заказам и поставкам			
1	Количество заказов	ед.	
2	Общее количество поставок	ед.	
	в том числе		
3	Количество поставок, осуществленных без нарушений по продукции, относящейся к категории А по ABC анализу	ед.	
4	Количество поставок, которые вызвали нарушения в запланированном графике производства	ед.	
5	Количество поставок, осуществленных с нарушением качества поставки по продукции, относящейся к категории А по ABC анализу	ед.	

№	Наименование данных	Ед. изм.	Факт. данные за год
6	Количество поставок, осуществленных с нарушением сроков поставки по продукции, относящейся к категории А по ABC анализу	ед.	
Данные по электронным торгам			
1	Общее количество проведенных электронных процедур	ед.	
2	Количество участников электронных торгов	ед.	
Данные по сотрудникам			
1	Общая численность сотрудников предприятия	чел.	
2	Численность сотрудников, осуществляющих закупки	чел.	
Данные по объемам запасов и поставок			
1	Планируемый объем поставок по продукции, относящейся к категории А по ABC анализу	ед.	
2	Фактический объем поставок по продукции, относящейся к категории А по ABC анализу	ед.	
3	Средний запас, закупленных товарно-материальных ресурсов	тыс. руб.	
Стоимостные характеристики проведенных закупок			
1	Сумма каждой сделки, по которой была получена отсрочка платежа по продукции, относящейся к категории А по ABC анализу	тыс. руб.	
2	Совокупная стоимость закупаемой продукции в соответствии с заключенными договорами по продукции, относящейся к категории А по ABC анализу	тыс. руб.	
3	Совокупная средняя рыночная стоимость закупаемой продукции, относящейся к категории А по ABC анализу	тыс. руб.	
4	Совокупная начальная цена закупаемой продукции в соответствии с договорами, заключенными по итогам электронных торгов	тыс. руб.	
5	Совокупная стоимость закупаемой продукции в соответствии с договорами, заключенными по итогам электронных торгов	тыс. руб.	
6	Планируемая цена единицы закупаемой продукции, отдельно по каждому товару, относящемуся к категории А по ABC анализу	тыс. руб.	
7	Стоимость единицы закупаемой продукции в соответствии с заключенными договорами отдельно по каждому товару, относящемуся к категории А по ABC анализу	тыс. руб.	
Данные по расходам на обеспечение закупочной деятельности			
1	Общие расходы на МТО	тыс. руб.	
2	Совокупная стоимость обучения сотрудников, осуществляющих закупки	тыс. руб.	
3	Операционные (текущие) расходы на организацию закупок	тыс. руб.	
4	Прогнозируемые операционные (текущие) расходы на организацию закупок	тыс. руб.	

2. Провести оценку эффективности закупочной деятельности по четырем группам показателей. Результаты представить в соответствии с

формами, представленными в табл. 3-6. Динамику изменений показателей за 3 года представить в графическом виде. Провести анализ полученных результатов, представить выводы и дать рекомендации по каждому показателю.

Таблица 3 – Финансовые показатели закупочной деятельности

№ п/п	Показатель	Базовый период 1	Базовый период 2	Отчетный период	Абс. отклонение	Темп роста, %
1	К1 – отношение расходов на закупку к выручке от продаж; %					
2	К2 – отношение операционных (текущих расходов) на организацию закупок к выручке от продаж; %					
3	К3 – отношение операционных (текущих расходов) на организацию закупок к общим расходам на закупки; %					
4	К4 – доля запасов сырья и материалов в выручке от продаж (запасоемкость); %					
5	К5 – доля запасов сырья и материалов в общих активах; %					
6	К6 – отношение кредиторской задолженности к выручке от продаж; %					
7	К7 – процент экономии, полученной по результатам закупок продукции, от среднерыночной стоимости; %					
8	К8 – экономия, полученная за отсрочку платежа; тыс. руб.					
9	К9 – процент экономии, полученной по результатам электронных закупок; %					
10	К10 – средняя стоимость заказа на закупку; тыс. руб.					

Таблица 4 – Показатели бизнес-процессов, характеризующих эффективность закупочной деятельности

№ п/п	Показатель	Базовый период 1	Базовый период 2	Отчетный период	Абс. отклонение	Темп роста, %
1	K11 – оборачиваемость запасов сырья и материалов; оборотов					
2	K12 – период оборота запасов сырья и материалов; дней					
3	K13 – доля электронных закупок в общем объеме закупок; %					
4	K14 – среднее количество участников закупок; ед.					
5	K15 – качество планирования закупок по стоимости ресурсов; %					
6	K16 – качество планирования потребности в материальных ресурсах; %					
7	K17 – качество планирования операционных расходов на организацию закупок; %					
8	K18 – расходы на закупку в расчете на одного сотрудника, осуществляющего закупки; тыс. руб./чел.					
9	K19 – доля операционных (текущих) расходов на организацию закупок в расчете на одного сотрудника, осуществляющего закупки; %					
10	K20 – количество поставщиков на одного сотрудника, осуществляющего закупки; ед./чел.					
11	K21 – доля ключевых поставщиков; %.					

Таблица 5 – Показатели обучения и развития персонала

№ п/п	Показатель	Базовый период 1	Базовый период 2	Отчетный период	Абс. отклонение	Темп роста, %
1	K23 – средняя продолжительность обучения одного сотрудника, осуществляющего закупки, в год; дни/чел					
2	K24 – среднегодовые расходы на обучение одного сотрудника, осуществляющего закупки; тыс. руб./чел.					
3	K25 – доля сотрудников, осуществляющих закупки, в общей численности сотрудников предприятия; %					

Таблица 6 – Показатели, ориентированные на взаимоотношения с поставщиками

№ п/п	Показатель	Базовый период 1	Базовый период 2	Отчетный период	Абс. отклонение	Темп роста, %
1	K26 – доля поставок, осуществлённых с нарушением качества поставки, в общем числе поставок; %					
2	K27 – доля поставок, осуществлённых без нарушений, от общего количества поставок; %					
3	K28 – доля поставок, которые вызвали нарушения в запланированном графике производства, в общем числе поставок; %					

РАЗДЕЛ 2. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ЗАКУПОК ТОВАРОВ, РАБОТ, УСЛУГ ДЛЯ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫХ И МУНИЦИПАЛЬНЫХ НУЖД

2.1. Основные понятия, принципы, цели осуществления государственных закупок

Правовыми источниками, регулирующими общественные отношения в области закупок товаров, работ и услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд, являются Конституция Российской Федерации, Гражданский кодекс РФ, Бюджетный кодекс РФ, Кодекс об административных правонарушениях и федеральные законы от 5 апреля 2013 г. № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ и услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» (далее 44-ФЗ) [1] и от 18 июля 2011 г. № 223-ФЗ «О закупках товаров, работ и услуг отдельными видами юридических лиц» (далее 223-ФЗ) [2].

Федеральный закон № 44-ФЗ регулирует отношения, направленные на обеспечение государственных и муниципальных нужд в целях повышения эффективности, результативности осуществления закупок товаров, работ, услуг, обеспечения гласности и прозрачности осуществления таких закупок, предотвращения коррупции и других злоупотреблений в закупочной деятельности.

Целью закона является существенное повышение качества обеспечения государственных и муниципальных нужд за счет реализации системного подхода к формированию, размещению и исполнению государственных и муниципальных контрактов. Основной идеей 44-ФЗ стала четкая регламентация всего жизненного цикла закупочного процесса, формирование более тесной взаимосвязи бюджетного процесса и процесса осуществления закупок для государственных и муниципальных нужд, а также внедрение принципов и подходов, позволяющих обеспечивать государственные и муниципальные нужды посредством планирования и осуществления закупок, их мониторинга, аудита и контроля в закупочной сфере.

В сферы применения закона входят:

- планирование закупок товаров, работ, услуг;
- определение поставщиков (подрядчиков, исполнителей);
- заключение гражданско-правового договора, предметом которого являются поставка товара, выполнение работы, оказание услуги (в том числе приобретение недвижимого имущества или аренда имущества), от имени Российской Федерации, субъекта Российской Федерации или муниципального образования, а также бюджетным учреждением либо иным юридическим лицом (далее – контракт);
- особенности исполнения контрактов;
- мониторинг закупок товаров, работ, услуг;
- аудит в сфере закупок товаров, работ, услуг;

- контроль за соблюдением законодательства Российской Федерации и иных нормативных правовых актов о контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд (далее – контроль в сфере закупок).

Основными принципами закона о контрактной системе можно выделить:

- открытость и прозрачность информации о контрактной системе;
- обеспечение конкуренции;
- профессионализм заказчиков, стимулирование инноваций;
- единство контрактной системы в сфере закупок;
- ответственность за результативность обеспечения государственных и муниципальных нужд;
- эффективность осуществления закупок.

В соответствии с 44-ФЗ выделяется ряд основных понятий:

Под государственными нуждами понимаются потребности Российской Федерации и ее субъектов в товарах, работах, услугах, необходимых для осуществления своих полномочий.

Под муниципальными нуждами понимаются потребности муниципальных образований в товарах, работах, услугах, необходимых для решения вопросов местного значения и осуществления отдельных государственных полномочий.

Определение поставщика (осуществление закупок) – это совокупность действий, которые выполняются заказчиками в установленном законом порядке и включают в себя:

- публикацию запроса о необходимости в проведении закупки товара, работы, услуги путем размещения извещения об осуществлении закупки для обеспечения государственных нужд (федеральных нужд, нужд субъекта Российской Федерации) или муниципальных нужд, направление приглашения принять участие в определении поставщика (подрядчика, исполнителя);
- получение заявок на участие в проводимой закупке от поставщиков (подрядчиков, исполнителей);
- рассмотрение поданных заявок и определение лучшего предложения;
- заключение контракта с поставщиком (подрядчиком, исполнителем);
- оплата поставленного товара, выполненной работы, оказанной услуги.

В случае, если в соответствии с 44-ФЗ не предусмотрено размещение извещения об осуществлении закупки или направление приглашения принять участие в определении поставщика (подрядчика, исполнителя), закупка начинается с заключения контракта и завершается исполнением обязательств сторонами контракта.

Начальная (максимальная) цена (НМЦ) контракта – это верхний предел цены, по которой может заключаться контракт на поставку продукции, выполнение работ, оказание услуг, являющихся предметом закупки, определяется заказчиком при планировании и подготовке процедуры определения поставщика (подрядчика, исполнителя). В ходе процедуры участники, соревнуясь друг с другом, подают свои ценовые предложения, которые не могут превышать установленную начальную (максимальную) цену.

Государственные и муниципальные заказчики должны обосновать начальную (максимальную) цену контракта одним из пяти методов, предусмотренных законодательством: методом сопоставимых рыночных цен (анализ рынка), нормативным, тарифным, проектно-сметным или затратным методом [3].

Под государственным или муниципальным контрактом понимается гражданско-правовой договор, предметом которого являются поставка товара, выполнение работы, оказание услуги (в том числе приобретение недвижимого имущества или аренда имущества) и который заключен от имени Российской Федерации, субъекта РФ (государственный контракт), муниципального образования (муниципальный контракт) государственным или муниципальным заказчиком для обеспечения соответственно государственных или муниципальных нужд.

Сведения о контрактах, заключенных по итогам процедур определения поставщиков (подрядчиков, исполнителей), заносятся в реестры государственных (муниципальных) контрактов.

Единая информационная система (ЕИС) – это специальный сайт в сети Интернет, где собраны все сведения и необходимая документация, которые касаются государственных закупок товаров, работ и услуг для нужд муниципальных и государственных учреждений.

Сайт ЕИС расположен по адресу zakupki.gov.ru. Система была создана для минимизации возникающих фактов коррупции и облегчения доступа к сведениям о закупках. Информация в системе бесплатна и общедоступна – не только участникам закупок, но и абсолютно всем гражданам РФ.

Единая система содержит в себе следующую основную информацию:

- планы-графики закупок, информацию об их реализации;
- информацию о закупках, об исполнении контрактов;
- перечни закупок у субъектов малого предпринимательства;
- реестр контрактов, заключенных заказчиками;
- реестр недобросовестных поставщиков (РНП);
- библиотеку типовых контрактов, типовых условий контрактов;
- реестр банковских гарантий;
- реестр жалоб в федеральную антимонопольную службу (ФАС), плановых и внеплановых проверок;
- результаты мониторинга, аудита и контроля;
- отчеты заказчиков;
- нормативные правовые акты;
- материалы по работе с ЕИС.

Электронная торговая площадка (ЭТП) – это специальный сервис для проведения закупки в электронной форме. Электронная площадка сочетает в себе комплекс организационных, информационных и технических решений, обеспечивающих взаимодействие заказчика (покупателя) и поставщика (продавца). Такое взаимодействие осуществляется посредством электронного документооборота. Закупка в электронной форме – это разновидность торгов,

когда доступ заказчику к заявкам, подготовка предложения и подписание контракта происходят с помощью программного обеспечения электронной площадки.

Основное отличие ЕИС от ЭТП заключается в следующем: в ЕИС заказчики только публикуют извещение о проведении закупки, а также важнейшие документы по ходу закупки: протокол рассмотрения заявок на участие, протокол подведения итогов закупки, сведения для реестра контрактов и пр. Тогда как сама закупка (передача заявок на участие или, например, подача ценовых предложений в аукционе и пр.) проводится непосредственно на электронной торговой площадке. Посредством функционала ЭТП участники также передают запросы на разъяснение закупочной документации и получают разъяснения от заказчика, а также подписывают электронную версию контракта.

Заказчики по 44-ФЗ ограничены в выборе электронной торговой площадки для проведения закупки. Перечень операторов электронных площадок, на которых разрешено проводить электронные закупки, утвержден отдельным Распоряжением Правительства.

Федеральный закон № 223-ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц» распространяется на:

- организации с долей участия государства более 50 %;
- компании, занимающиеся регулируемыми видами деятельности (водоснабжение, энергетика и т. д.);
- бюджетные организации, осуществляющие закупку за счет внебюджетных средств.

По сути, данный закон представляет собой упрощенную форму закона о контрактной системе и регулирует общие принципы проведения закупок. Работая в соответствии с 223-ФЗ, заказчики должны сами разработать Положение о закупках для своей организации, в котором указать все требования к поставщикам и возможные способы определения победителя закупок. Среди существенных положений данного закона можно выделить:

- обязанность разработки и утверждения Положения о закупках, которым должен руководствоваться заказчик;
- приоритет конкурентных процедур закупки при условии, что заказчик может самостоятельно определить способы выбора поставщиков, но при этом он обязан включить в Положение о закупках конкурс и аукцион;
- обязанность планировать закупки и размещать ежегодный план в открытом доступе в ЕИС;
- обязанность публиковать ежемесячный отчет о закупках и др.

2.2. Субъекты государственных закупок

В процессе государственных закупок выделяют следующие субъекты:

1) заказчики в государственных закупках – это юридические лица, осуществляющие закупку товаров, работ или услуг, требующихся для обеспечения нужд государства, конкретной организации или учреждения и заключающие с исполнителем контракт.

В соответствии с 44-ФЗ заказчиками являются:

- государственные и муниципальные заказчики;
- бюджетные учреждения;
- автономные учреждения, государственные и муниципальные унитарные предприятия;
- лица, осуществляющие закупки за счет бюджетных инвестиций.

Государственными заказчиками являются осуществляющие закупки юридические лица, которые действуют от имени РФ или субъекта РФ и уполномочены принимать от их имени бюджетные обязательства в соответствии с бюджетным законодательством РФ, а именно:

- государственные органы (в том числе органы государственной власти);
- государственные корпорации: по атомной энергии – «Росатом», по космической деятельности – «Роскосмос»;
- органы управления государственными внебюджетными фондами;
- государственные казенные учреждения.

Муниципальными заказчиками признаются осуществляющие закупки юридические лица, которые действуют от имени муниципального образования и уполномочены принимать от его имени бюджетные обязательства в соответствии с бюджетным законодательством РФ, а именно:

- муниципальные органы;
- муниципальные казенные учреждения.

Бюджетные учреждения – заказчики, которые обязаны осуществлять закупки в соответствии с требованиями 44-ФЗ, если такие закупки производятся за счет субсидий, предоставленных из бюджетов бюджетной системы РФ, и 223-ФЗ, если закупки производятся за счет иных средств.

Выбор федерального закона, которым регламентируется та или иная закупка бюджетного учреждения, определяется источником средств, за счет которого закупка будет финансироваться. Закупка, осуществляемая за счет бюджетных средств, вне зависимости от уровня бюджета, должна осуществляться в соответствии с требованиями Федерального закона № 44-ФЗ. Закупочная деятельность бюджетного учреждения может осуществляться в рамках Федерального закона № 223-ФЗ, если закупка товаров, работ, услуг планируется к осуществлению за счет:

- грантов, передаваемых безвозмездно и безвозвратно гражданами и юридическими лицами, субсидий (грантов), предоставляемых на конкурсной основе из соответствующих бюджетов бюджетной системы Российской

Федерации, если условиями, определенными грантодателями, не установлено иное;

- за счет средств, полученных при осуществлении им иной приносящей доход деятельности от физических лиц, юридических лиц, в том числе в рамках, предусмотренных его учредительным документом основных видов деятельности.

Закупка может быть осуществлена в соответствии с Федеральным законом № 223-ФЗ, если бюджетное учреждение выступает в качестве исполнителя по контракту, в случае привлечения на основании договора в ходе исполнения данного контракта иных лиц для поставки товара, выполнения работы или оказания услуги, необходимых для исполнения предусмотренных контрактом обязательств данного учреждения.

Для осуществления закупок в соответствии с 223-ФЗ бюджетному учреждению необходимо:

- принять решение об осуществлении закупок в порядке, предусмотренном 223-ФЗ;

- утвердить и разместить в единой информационной системе (ЕИС) положение о закупках для нужд заказчика согласно требованиям 223-ФЗ.

Решение о порядке осуществления закупок (в соответствии с законом № 44-ФЗ или законом № 223-ФЗ) должно быть принято до начала года, в течение которого планируется их осуществление, и не может быть изменено в указанном году.

Автономные учреждения, государственные и муниципальные унитарные предприятия являются заказчиками и обязаны осуществлять закупки в порядке, предусмотренном 44-ФЗ, в следующих случаях:

- закупки осуществляются за счет средств, полученных из бюджетов бюджетной системы РФ на осуществление капитальных вложений в объекты государственной или муниципальной собственности;

- государственные или муниципальные заказчики передали указанным лицам свои полномочия на осуществление закупок на безвозмездной основе на основании договоров, соглашений.

Лица, осуществляющие закупки за счет бюджетных инвестиций, – это юридические лица, не являющиеся государственными и муниципальными заказчиками, бюджетными и автономными учреждениями, а также государственными и муниципальными предприятиями, являясь заказчиками и обязаны осуществлять закупки в порядке, предусмотренном 44-ФЗ, если:

- закупка осуществляется за счет предоставленных им бюджетных инвестиций;

- закупка осуществляется в рамках реализации инвестиционных проектов по строительству, реконструкции и техническому перевооружению объектов капитального строительства;

2) комиссии по осуществлению закупок создаются заказчиком с целью проведения предусмотренных планом-графиком закупочных мероприятий, для определения результатов таких закупок, то есть для определения поставщиков

(подрядчиков, исполнителей), если закупки осуществляются конкурентными способами. В случае проведения закупки у единственного поставщика комиссию создавать не требуется.

Число членов комиссии должно быть не менее трех человек. Закон ограничивает только минимальное число членов комиссии, максимальное их число не ограничено. Комиссия должна формироваться преимущественно из лиц, прошедших профессиональную переподготовку или повышение квалификации в сфере закупок, либо обладающих специальными знаниями, относящимися к объекту закупки.

В соответствии с 44-ФЗ по решению заказчика для приемки поставленного товара, выполненной работы или оказанной услуги, результатов отдельного этапа исполнения контракта может создаваться приемочная комиссия, которая состоит не менее чем из пяти человек;

3) контрактный управляющий – это по 44-ФЗ должностное лицо заказчика, которое отвечает за осуществление одной или нескольких государственных закупок, включая исполнение каждого контракта. Если объем закупок не превышает 100 млн. руб., бюджетная организация может не создавать специальную службу, а назначить одного специалиста управлять всеми закупками.

Должностные обязанности контрактного управляющего по 44-ФЗ в бюджетном учреждении заключаются в следующем:

- осуществление планирования закупок (исследование рынка необходимых товаров, работ или услуг, разработка плана-графика закупок, внесение в него изменений);

- проведение закупочных процедур (создание и размещение в единой информационной системе извещений, документации о закупке, проекта контракта и направление приглашений принять участие в определении поставщиков (подрядчиков, исполнителей) закрытыми способами);

- заключение контракта, его расторжение и внесение в него изменений;

- контроль за исполнением контракта, в том числе привлечение экспертов или экспертных организаций;

- участие в рассмотрении дел об обжаловании результатов определения поставщиков (подрядчиков, исполнителей) и осуществление подготовки материалов для выполнения претензионно-исковой работы;

- организация в случае необходимости на стадии планирования закупок консультации с поставщиками (подрядчиками, исполнителями) и участие в таких консультациях в целях определения состояния конкурентной среды на соответствующих рынках товаров, работ, услуг, определения наилучших технологий и других решений для обеспечения государственных и муниципальных нужд;

- иные функции и полномочия, в рамках осуществления государственных закупок;

4) эксперт, экспертная организация – обладающее специальными познаниями, опытом, квалификацией в области науки, техники, искусства или

ремесла физическое лицо, в том числе индивидуальный предприниматель, либо юридическое лицо (работники юридического лица должны обладать специальными познаниями, опытом, квалификацией в области науки, техники, искусства или ремесла), которые осуществляют на основе договора деятельность по изучению и оценке предмета экспертизы, а также по подготовке экспертных заключений по поставленным заказчиком, участником закупки вопросам.

5) участник закупки (поставщик, подрядчик, исполнитель) – любое физическое лицо, в том числе зарегистрированное в качестве индивидуального предпринимателя, или любое юридическое лицо независимо от его организационно-правовой формы, формы собственности, места нахождения и места происхождения капитала, за исключением юридического лица, местом регистрации которого является государство или территория, которые включены в перечень офшорных зон.

В соответствии с 44-ФЗ при осуществлении закупки заказчик устанавливает единые требования ко всем ее участникам. Поставщиком (подрядчиком, исполнителем) должно быть лицо:

- не находящееся в процессе ликвидации или банкротства;
 - не находящееся под приостановкой деятельности;
 - не имеющее долгов перед бюджетом;
 - не имеющее судимости за экономические или коррупционные преступления. Правило распространяется в том числе на директора и топ-менеджмент компании;
 - не имеющее привлечения к ответственности за незаконное вознаграждение от имени организации;
 - имеющее исключительные права на результаты интеллектуальной деятельности, если заказчик их приобретает;
 - не относящееся к офшорным компаниям и не имеющее таких компаний среди контролирующих лиц;
 - не являющееся иноагентом.
- Кроме того, не должно быть:
- конфликта интересов между заказчиком и участником закупки;
 - законодательных ограничений на участие в торгах.

6) контрольные органы, уполномоченные на осуществление контроля в сфере закупок. Система контроля над государственными закупками является трехуровневой и обеспечивает контроль на региональном, федеральном и муниципальном уровнях.

Если говорить о федеральном уровне контроля, закон наделяет полномочиями следующие государственные структуры:

- федеральная антимонопольная служба (ФАС) и контрольные органы в области гособоронзаказа;
- федеральное казначейство как орган надзора в бюджетной системе и основной контролер финансовых потоков;

- органы управления внебюджетными фондами, такие как пенсионный фонд РФ (ПФР), фонд социального страхования (ФСС), фонд обязательного медицинского страхования (ФОМС).

Задачей контрольных органов является осуществление контроля в отношении:

- заказчиков;
- контрактных служб;
- закупочных комиссий;
- операторов онлайн-площадок;
- исполнителей контракта;
- специализированных организаций.

Заказчики проверяются на соблюдение закупочного законодательства и на соответствие фактического использования заказанных товаров, работ или услуг целям закупки, указанным в документации.

Контрактная служба и закупочная комиссия проверяются на соблюдение регламентов и Постановлений Правительства, регулирующих деятельность данного заказчика, а также на обоснованность начальной (максимальной) цены контракта.

Операторы электронной торговой площадки проверяются на предмет соблюдения технических регламентов и сроков рассылки уведомлений участникам закупочной процедуры. Кроме того, оценивается работоспособность ЭТП, ответственность за которую несут операторы.

Сбор данных для проведения контрольных мероприятий осуществляется как из открытых источников (баз данных юридических лиц, Росреестра), так и путем направления официального запроса, на который объект проверки обязан дать ответ. Проверки бывают плановыми и внеплановыми. Плановые проверки проводятся не чаще, чем раз в три года, но внеплановые проверки могут быть проведены в любой момент по заявлению или жалобе заинтересованных лиц. Перед внеплановой проверкой проверяемый объект должен быть уведомлен не позднее, чем за сутки до визита сотрудников уполномоченного органа.

В результате проверки контрольный орган в сфере закупок может принять одно из следующих решений:

- что в ходе проверочных мероприятий нарушений не выявлено;
- о выдаче предписания устранить обнаруженные нарушения;
- о возбуждении административного производства по факту правонарушения;
- о передаче материалов правоохранным органам для решения вопроса о возбуждении уголовного дела;
- о подаче иска в суд о признании ранее заключенного контракта недействительным.

2.3. Способы определения поставщиков (подрядчиков, исполнителей)

Существует несколько способов определения поставщика по 44-ФЗ, которые делятся по количеству участников – на конкурентные и неконкурентные, по допуску поставщиков – на открытые и закрытые.

Конкурентный способ определения поставщика – это любая предусмотренная законом форма определения исполнителя контракта, в которой принимают участие два и более кандидатов. Основными среди них являются:

- 1) конкурсы (открытый конкурс в электронной форме, закрытый конкурс, закрытый конкурс в электронной форме);
- 2) аукционы (открытый аукцион в электронной форме, закрытый аукцион, закрытый аукцион в электронной форме);
- 3) запрос котировок в электронной форме.

При проведении конкурентных способов заказчик обязан установить требование обеспечения заявок на участие в закупке. Заказчик вправе не устанавливать такое требование в случае, если начальная (максимальная) цена контракта не превышает один миллион рублей.

Обеспечение заявки на участие в закупке устанавливается в следующих размерах:

- если размер начальной (максимальной) цены контракта не превышает двадцать миллионов рублей, – от одной второй процента до одного процента начальной (максимальной) цены контракта;
- если размер начальной (максимальной) цены контракта превышает двадцать миллионов рублей, – от одной второй процента до пяти процентов начальной (максимальной) цены контракта.

Предприятия уголовно-исполнительной системы, организации инвалидов предоставляют обеспечение заявки на участие в закупке в размере одной второй процента начальной (максимальной) цены контракта. Государственные, муниципальные учреждения не предоставляют обеспечение подаваемых ими заявок на участие в закупках.

Обеспечение заявки на участие в закупке может предоставляться участником закупки в виде денежных средств или независимой гарантии. Выбор способа обеспечения осуществляется участником закупки самостоятельно. Срок действия независимой гарантии должен составлять не менее месяца с даты окончания срока подачи заявок.

Открытый конкурс в электронной форме – это один из основных способов определения поставщика, в котором имеет значение цена, опыт и квалификация участников. В конкурсе побеждает тот, кто предложил лучшие условия исполнения контракта. Все требования к составлению документов, правила и сроки их подачи, и многие другие аспекты проведения открытого конкурса регламентируются нормативными документами. Организуя открытый конкурс в электронной форме, заказчик обязан разместить информацию о нем на едином информационном портале и начать прием заявок от всех

удовлетворяющих условиям участников в обозначенный срок. Рассмотрим на примере открытого конкурса более подробно порядок проведения закупочной процедуры.

Извещение о проведении конкурса в электронном виде нужно разместить в ЕИС не менее чем за 15 календарных дня до даты окончания срока подачи заявок на участие в конкурсе.

Извещение о конкурсе среди прочего включает: критерии оценивания заявок, величины значимости этих критериев, даты окончания рассмотрения и оценки частей заявок, сроки подачи ценовых предложений.

В случае необходимости в извещение могут вноситься изменения (изменение объекта закупки, увеличение размера обеспечения заявок на участие в конкурсе в электронной форме не допускаются). Сделать это можно не позднее чем за пять дней до даты окончания срока подачи заявок. В таком случае:

- в течение одного дня с даты принятия решения об изменении извещения изменения размещаются ЕИС;

- срок подачи заявок продлевается так, чтобы до даты окончания срока подачи заявок было не менее 10 рабочих дней.

Одновременно с извещением размещается конкурсная документация, требования к которой установлены 44-ФЗ. Документация также может быть скорректирована. Правила внесения в нее изменений аналогичны корректировке извещения.

Любой участник конкурса вправе направить запрос о даче разъяснений положений конкурсной документации, но не более трех раз. В течение двух рабочих дней с даты поступления запроса заказчик должен разместить в ЕИС разъяснения положений конкурсной документации – при условии, что запрос поступил к нему не позднее чем за пять дней до даты окончания срока подачи заявок.

Заявка на участие в открытом конкурсе в электронной форме состоит из двух частей и предложения о цене контракта – трех электронных документов, которые подаются одновременно:

Первая часть заявки должна содержать согласие участника на поставку товара, выполнение работы или оказание услуги на условиях, предусмотренных конкурсной документацией, предложение участника о качественных, функциональных и об экологических характеристиках объекта закупки, при закупке товара или работы, услуги, для выполнения оказания которых используется товар, – указание на страну происхождения товара, конкретные показатели товара, указание на товарный знак, если в конкурсной документации отсутствует такое указание или предлагается товар с отличным от указанного в конкурсной документации товарным знаком. Не допускается требовать отражение в первой части заявки сведений об участнике.

Вторая часть заявки должна содержать сведения об участнике закупки и копии документов, подтверждающих соответствие товаров, работ и услуг (если это предусмотрено документацией о закупке), соответствие участника требованиям конкурсной документации (прилагаются лицензия, декларация о

принадлежности к субъектам малого предпринимательства (СМП), социально ориентированных некоммерческих организаций (СОНО), о получении преимуществ как организации инвалидов или уголовно-исправительной системы (УИС), подтверждение квалификации и т. д.).

Ценовое предложение содержит предложение о цене контракта.

По результатам рассмотрения и оценки первых частей заявок конкурсная комиссия принимает решение о допуске участника закупки или об отказе в допуске к участию. Отказ в допуске возможен лишь по следующим причинам:

- непредоставление информации, которая должна содержаться в первой части, или предоставление недостоверной информации;
- несоответствие предложений участника требованиям, предусмотренным 44-ФЗ и установленным в извещении, конкурсной документации;
- указание в первой части заявки участника сведений о таком участнике и (или) о предлагаемой им цене контракта.

По результатам рассмотрения и оценки первых частей заявок составляется протокол, который не позднее даты окончания срока рассмотрения и оценки первых частей заявок направляется заказчиком оператору электронной площадки. В течение часа с момента поступления оператору протокола он обязан направить решение заказчика всем участникам.

Если по результатам рассмотрения и оценки первых частей заявок конкурсная комиссия приняла решение об отказе в допуске к участию всех участников, подавших заявки, или о признании только одного участника его участником, открытый конкурс в электронной форме признается несостоявшимся.

Участники, допущенные к участию, могут подавать окончательные предложения о цене контракта. Каждый участник может направить лишь одно такое предложение. Подача окончательных предложений о цене проводится на электронной площадке в день, указанный в извещении, в течение трех часов.

Днем подачи предложений о цене является рабочий день, следующий после истечения одного рабочего дня с даты окончания срока рассмотрения и оценки первых частей заявок. Участник может снизить цену, указанную при подаче заявки, а может не подавать окончательного предложения – в таком случае цена, поданная первоначально, считается окончательной.

В течение часа с момента завершения подачи окончательных предложений оператор электронной площадки формирует протокол. После этого оператор в течение часа направляет заказчику вторые части заявок.

На данном этапе заявка участника тоже может быть отклонена при несоответствии участников требованиям 44-ФЗ. Все допущенные заявки оцениваются по критериям, установленным конкурсной документацией.

Для конкурса заказчик устанавливает не меньше двух критериев. Все критерии оценки заявок на участие в конкурсе по 44-ФЗ делятся на две большие группы. Это стоимостные характеристики и нестоимостные.

К стоимостным характеристикам относят:

- цену контракта;

- расходы на эксплуатацию и ремонт товаров, использование результатов работ и оказания услуг;

- стоимость жизненного цикла, стоимость товара, услуги, работы, эксплуатации, ремонта, утилизации. Такой критерий учитывается, если предполагается не только поставка товаров, но и расходных материалов и пр.;

- предложение относительно суммы расходов заказчика по энергосервисному контракту.

Нестоимостные характеристики – это:

- качественные, функциональные, экологические характеристики товара, услуги и работы;

- уровень квалификации участника закупки;

- наличие у участника оборудования;

- положительная репутация участника;

- соответствие товара экологическим нормам.

По итогам рассмотрения вторых частей заказчик формирует протокол, а оператор электронной площадки публикует его и протокол рассмотрения первых частей заявок в течение часа с момента поступления.

Подведение итогов электронного конкурса осуществляется не позднее следующего рабочего дня после дня получения от оператора площадки протокола подачи окончательных предложений. Комиссия заказчика не может оценивать заявки по критериям, не установленным в документах закупки.

Заказчик устанавливает величину значимости каждого критерия. Сумма величин составляет 100 %. «Вес» дополнительных критериев не может быть больше веса основных.

Суммарный вес критериев «цена контракта» и «расходы на эксплуатацию и ремонт» должен быть не меньше 20 % от общего веса всех критериев в закупке на: исполнение, финансирование проката или показа национального фильма; выполнение научно-исследовательских, опытно-конструкторских или технологических работ.

Если в закупке не используют критерий «расходы на эксплуатацию и ремонт», то вес критерия «цена контракта» должен быть не меньше 20 % общего веса всех критериев.

Конкурсная комиссия на основании протоколов оценки заявок присваивает каждой заявке порядковый номер в порядке уменьшения степени выгодности содержащихся в них условий исполнения контракта. Заявке, в которой содержатся лучшие условия исполнения контракта, присваивается первый номер.

Результаты рассмотрения заявок фиксируются в протоколе подведения итогов открытого конкурса в электронной форме. Этот протокол размещается заказчиком в ЕИС и направляется оператору электронной площадки в день подписания.

Электронный аукцион – это форма проведения закупки, при которой участники предлагают свои цены за исполнение контракта и могут снижать их,

ориентируясь на предложения конкурентов. В обязанности заказчика входит проведение электронного аукциона, если объект закупки содержится в аукционном перечне по Распоряжению Правительства. В этот перечень входят сельхозпродукция, рыба, нефть и уголь, руда, пищевые продукты, одежда, текстиль, табак, кожа, уголь, металлы, автотранспорт, компьютеры, услуги по ремонту автотранспортных средств, услуги сухопутного транспорта, водного транспорта, почтовой связи, курьерские услуги, телекоммуникационные и финансовые, услуги по дезинфекции, ремонту помещений, чистке печей и пр.

Победителем в аукционе становится участник, предложивший наименьшую цену. Электронные аукционы в соответствии с 44-ФЗ проходят на федеральных электронных торговых площадках.

Период подачи заявок зависит от величины начальной максимальной цены контракта (НМЦК):

- НМЦК $\leq$ 300 млн. руб. (2 млрд. руб. для закупки работ по строительству, реконструкции, кап. ремонту объектов капитального строительства) – от 7 дней;
- НМЦК > 300 млн. руб. (2 млрд. руб. для закупки работ по строительству, реконструкции, кап. ремонту объектов капитального строительства) – от 15 дней.

Заявка на участие в аукционе состоит из двух частей и своевременно направляется участниками оператору площадки. После рассмотрения первой части заявки и признания ее соответствующей требованиям аукциона участник допускается до непосредственного участия. В назначенный день и время ему следует подавать свои ценовые предложения.

Сам аукцион проводится на электронной площадке в указанный в аукционной документации день. Время проведения торгов устанавливается с учетом часовой зоны, в которой располагается заказчик. Аукцион проводится через снижение стоимости участниками аукциона с шагом (величиной снижения) в размере 0,5 % – 5 % от НМЦК. Для этого участниками подаются предложения о цене контракта.

К поданным ценовым предложениям 44-ФЗ устанавливает следующие требования:

- они не должны быть равны ранее поданному предложению;
- не должны быть равными нулю;
- не должны превышать прежнее предложение;
- не должны быть ниже текущего минимального предложения, сниженного в пределах шага;
- участник не может снижать свою цену, если на текущий момент она – лучшая.

В ходе проведения электронного аукциона устанавливается время приема предложений от участников о цене в течение 4 минут от начала проведения. В случае поступления в такое время ценового предложения время приема ценовых предложений на электронной площадке автоматически увеличивается на 4 минуты с момента поступления такого предложения. При этом общая продолжительность приема ценовых предложений не должна превышать пять часов с момента начала процедуры подачи ценовых предложений. После того

как истекли 60 минут после аукциона, оператор площадки обязан опубликовать протокол по результатам его завершения.

Для определения победителя аукциона заказчик оценивает вторые части поступивших заявок и готовит итоговый протокол. Контракт заключается не ранее, чем через 10 дней после определения победителя.

Запрос котировок является наиболее простым способом определения поставщика с точки зрения заказчика и участников закупок, однако применение данной процедуры в соответствии с 44-ФЗ имеет некоторые ограничения. Заказчик обязан разместить в ЕИС извещение о проведении запроса котировок в электронной форме не менее чем за 4 рабочих дня до даты истечения срока подачи заявок на участие. Победителем запроса котировок признается участник закупки, заявка на участие в закупке которого соответствует требованиям, установленным в извещении об осуществлении закупки, и который предложил наиболее низкую цену контракта.

Заказчик вправе проводить электронный запрос котировок:

1) в случае, если при осуществлении закупки начальная (максимальная) цена контракта не превышает 10 млн. руб. При этом годовой объем закупок, осуществляемых путем проведения электронного запроса котировок, не должен превышать 20 % совокупного годового объема закупок заказчика, или 100 млн. руб. в отношении заказчика, совокупный годовой объем закупок которого в прошедшем календарном году составил менее 500 млн. руб.

2) независимо от начальной (максимальной) цены контракта и годового объема закупок в случае осуществления закупок отдельных видов товаров, предусмотренных законодательством, необходимых для нормального жизнеобеспечения граждан; закупок лекарственных препаратов; спортивного инвентаря, оборудования и экипировки, необходимых для олимпийской команды России, паралимпийской команды России, а также для подготовки спортивных сборных команд РФ; закупок жилых помещений для детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей и др.

Последствия признания открытого конкурентного способа несостоявшимся. Конкурентный способ признается несостоявшимся по следующим основаниям:

1) по окончании срока подачи заявок на участие в закупке подана только одна заявка;

2) по результатам рассмотрения заявок на участие в закупке только одна заявка на участие в закупке соответствует требованиям, установленным в извещении об осуществлении закупки;

3) по окончании срока подачи заявок на участие в закупке не подано ни одной заявки на участие в закупке;

4) по результатам рассмотрения заявок на участие в закупке комиссия по осуществлению закупок отклонила все такие заявки;

5) все участники закупки, не отозвавшие заявку на участие в закупке, признаны уклонившимися от заключения контракта;

6) заказчик отказался от заключения контракта с участником закупки, подавшим заявку на участие в закупке, которая является единственной, либо с участником закупки, подавшим заявку на участие в закупке, признанную единственной соответствующей требованиям, установленным в извещении об осуществлении закупки.

В таком случае заказчик вправе осуществить новую закупку либо осуществить закупку у единственного поставщика (подрядчика, исполнителя).

Рассмотрим закрытые закупочные процедуры. Суть закрытой закупки в рамках 44-ФЗ состоит в том, что круг ее участников ограничен, и информация о закупке передается ограниченному перечню поставщиков. Сведения не публикуются в ЕИС, они доводятся только до лиц, способных оказать необходимые услуги или выполнить работы.

Закрытые торги применяют в следующих случаях:

- информация о федеральных нуждах, в целях которых проводят торги, составляет государственную тайну;
- сведения о закупаемых работах, товарах, услугах составляют государственную тайну;
- заключение контракта на оказание услуг по транспортировке, охране и страхованию музейных ценностей, драгоценных камней и металлов;
- закупка услуг по уборке кабинетов и услуг водителей для обеспечения деятельности судебных приставов и судей;
- торгов, проводимых федеральными органами государственной власти, отвечающими за оборону и безопасность РФ, при условии, что эта организация попала в перечень, который утверждает правительство.

Закрытые способы применяются по согласованию с ФАС за исключением последнего случая. В закрытой форме проводят только аукцион и конкурсы. Закрытые закупки без государственной тайны заказчик проводит в электронном виде на специализированной электронной площадке АСТ ГОЗ.

Неконкурентная закупка – закупка у единственного поставщика – это механизм закупочной деятельности, при котором заказчик приглашает к исполнению контракта только одного исполнителя, минуя конкурсные процедуры и не привлекая к участию иных претендентов. При этом подрядчиком может быть как юридическое, так и физическое лицо.

Перечень случаев, в которых закупка может осуществляться у единственного поставщика, установлен 44-ФЗ, условно все случаи можно разделить на следующие группы:

- закупки в случае признания конкурентных процедур несостоявшимися;
- закупки, связанные со строительством (приобретением, арендой), а также ремонтом и содержанием имущества;
- закупки в сфере культуры, спорта, науки и образования;

- закупки в сфере медицины и ликвидации последствий чрезвычайных ситуаций;
- закупки коммунальных услуг, услуг электро- и теплоснабжения;
- закупки у субъектов естественных монополий;
- закупки в сфере государственного управления и обороны;
- закупка на оказание услуг, связанных с направлением работника в служебную командировку (проезд к месту командировки и обратно, проживание, питание) и др.

Отдельно можно выделить разовые закупки товаров (работ, услуг) у единственного поставщика по выбору заказчика на сумму не более 600 тыс. руб. Годовой объем таких закупок (за исключением закупок для нужд сельских поселений) не должен превышать 2 млн. руб. или не должен превышать 10 % совокупного годового объема закупок заказчика и не должен составлять более чем 50 млн. руб.

К отдельной категории можно отнести закупки, проводимые государственными или муниципальными учреждениями культуры, образования, а также иными государственными или муниципальными учреждениями (зоопарки, планетарии, парки культуры и отдыха, заповедники, ботанические сады, музеи, библиотеки, архивы, цирки и т. д.), которые могут осуществлять закупки у единственного поставщика на сумму не более 600 тыс. руб. Здесь также установлены ограничения: годовой объем закупок, которые заказчик вправе осуществить, не должен превышать 5 млн. руб., или не должен превышать 50 % совокупного годового объема закупок заказчика и не должен составлять более чем 30 млн. руб.

Таким образом, осуществление государственных закупок для обеспечения государственных и муниципальных нужд происходит в соответствии с требованиями Федеральных законов: № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ и услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» и № 223-ФЗ «О закупках товаров, работ и услуг отдельными видами юридических лиц», а также регулируется иными нормативно-правовыми актами РФ. Все действия заказчиков, связанные с осуществлением закупок, подробно регламентируются и являются обязательными для выполнения всеми субъектами процесса государственных закупок. Действующее законодательство в этой области направлено на повышение открытости и прозрачности, на обеспечение конкуренции, повышение эффективности закупок и предотвращение коррупции и других злоупотреблений в закупочной сфере. Для реализации этих положений определен порядок определения поставщиков в тех или иных случаях, установлено, что большинство закупочных процедур должно осуществляться конкурентными способами в электронном виде. В рамках действующего законодательства определен порядок проведения мониторинга, аудита в сфере закупок товаров, работ, услуг и осуществления контроля за соблюдением законодательства Российской Федерации.

2.4. Методика оценки эффективности осуществления закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд

Данная методика [4] применяется в целях оценки эффективности закупочной деятельности, законности, дисциплины исполнения функций по обеспечению государственных и муниципальных нужд в товарах, работах, услугах.

Оценка эффективности осуществления государственных закупок, осуществляемых посредством сбора, обобщения, систематизации и оценки информации об осуществлении закупок для обеспечения государственных и муниципальных нужд.

Для определения эффективности закупочной деятельности государственных или муниципальных заказчиков применяются наиболее значимые показатели, демонстрирующие главные составные части проведения закупок и дающие возможность формировать подход к оценке эффективности.

Указанные показатели характеризуют стадии осуществления закупок – планирование, проведение закупки, исполнение контракта, контроль и дают наиболее полное представление о процессе закупок.

При оценке эффективности закупок используются следующие критерии:

1. Критерий конкурентности закупок.
2. Критерий экономности.
3. Критерий соблюдения законодательства.
4. Критерий эффективности планирования.
5. Критерий подозрительности закупок.
6. Критерий соблюдения принципа профессионализма.

Каждый критерий представляет собой совокупность показателей эффективности, рассчитываемых по приведенному ниже порядку. Сумма значений показателей по каждому критерию позволяет определить резервы повышения эффективности закупок по каждому направлению оценки.

2.5. Показатели эффективности закупок и правила их расчета

1. Критерий конкурентности закупок

Критерий конкурентности отражает уровень конкуренции в закупках государственных и муниципальных заказчиков. Критерий состоит из 6 показателей. Отнесение закупки к тому или иному отчетному периоду осуществляется по дате завершающего протокола.

К1.1 – удельный вес соответствующих конкурентных закупок в общем объеме закупок.

Конкурентные закупки – процедуры определения поставщика (подрядчика, исполнителя) конкурентными способами: аукционом, конкурсом, запросом котировок. Актуальность показателя определяется тем, что только конкурентные закупки позволяют обеспечить эффективность закупок. Сокращение доли закупок у единственного поставщика – одна из наиболее важных составляющих эффективности.

Показатель рассчитывается как доля конкурентных закупок в общем объеме проведенных закупок.

Для объективной оценки расчет осуществляется отдельно по количественному (K1.1.1) и стоимостному (K1.1.2) значению. Отмененные закупки учитываются при расчете показателя.

Показатель эффективности закупок K1.1.1 рассчитывается как:

$$K1.1.1 = KЗк / KЗс * 100 \%, \quad (30)$$

где KЗк – общее количество закупок конкурентных закупок;

KЗс – совокупное (общее) количество проведенных закупок.

Показатель эффективности закупок K1.1.2 рассчитывается как:

$$K1.1.2 = ФЗк / ФЗс * 100 \%, \quad (31)$$

где ФЗк – общий объем финансирования конкурентных закупок (общая начальная (максимальная) цена контракта – далее НМЦК);

ФЗс – совокупный (общий) объем финансирования проведенных закупок.

K1.2 – доля несостоявшихся закупок и закупок у «единственного поставщика (подрядчика, исполнителя)» в общем объеме конкурентных закупок.

Данный показатель характеризует экономический эффект от проведения конкурентных закупок, общий уровень конкуренции закупок. Доля несостоявшихся конкурсов, аукционов и запросов котировок в электронной форме с одним участником (или без заявок участников) в общем количестве конкурентных закупок должна составлять не более 30 %. Высокое значение показателя свидетельствует об отсутствии конкуренции, существовании риска получения предложений с завышенной стоимостью и прямо связано с показателем K2.1 в части оценки эффективности.

Для объективной оценки расчет осуществляется отдельно по количественному (K1.2.1) и стоимостному (K1.2.2) значению. Отмененные закупки учитываются при расчете показателя.

Показатель эффективности закупок К1.2.1 рассчитывается как:

$$K1.2.1 = K3_n / K3_k * 100 \%, \quad (32)$$

где $K3_n$ – общее количество несостоявшихся закупок (конкурентных закупок, где подана/допущена единственная заявка участника, заявки не поступили, все заявки отклонены, закупка отменена);

$K3_k$ – общее количество конкурентных закупок.

Показатель эффективности закупок К1.2.2 рассчитывается как:

$$K1.2.2 = \Phi3_n / \Phi3_k * 100 \%, \quad (33)$$

где $\Phi3_n$ – общий объем финансирования (общая НМЦК) несостоявшихся конкурентных закупок (закупок, где заявки отклонены, закупка отменена);

$\Phi3_k$ – общий объем финансирования конкурентных закупок (общая НМЦК).

К1.3 – среднее количество участников закупки.

Данный показатель характеризует уровень конкуренции при проведении закупок. Нормальные значения этого показателя находятся в диапазоне 3–5 участников закупки на одну процедуру. Меньшие значения (особенно значения, близкие к единице) характеризуют либо завышенный уровень требования заказчика, либо низкий уровень конкуренции на рынках, на которых производится закупка, либо наличие иных факторов, не позволяющих эффективно применять данный способ закупки. Значения меньше единицы говорят о наличии в статистических данных ошибок. Число участников, подавших свои заявки на участие в конкурентных закупках, отражает реальный уровень конкурентной активности. Чем выше данный показатель, тем выше конкурентная борьба между участниками процедур, что влияет на возможность получения экономии бюджетных средств.

Показатель эффективности закупок К1.3 рассчитывается как:

$$K1.3 = (U_k + U_a + U_{zk}) / K_{zs}, \quad (34)$$

где U_k – количество участников электронных конкурсов;

U_a – количество участников электронных аукционов;

U_{zk} – количество участников электронных запросов котировок;

K_{zs} – общее количество проведенных конкурентных закупок.

Закупки, где по итоговому протоколу все заявившиеся участники отклонены (или заявок не поступило), отмененные закупки в общем количестве проведенных закупок не учитываются.

К1.4 – индекс одной заявки.

Показатель вводится с целью повышения качества подготовки технического задания при формировании заявки на закупку, позволяющего принять участие в такой закупке наибольшему количеству поставщиков (подрядчиков, исполнителей). Показатель носит статистический характер. Отмененные закупки учитываются при расчете показателя.

Показатель эффективности закупок К1.4 рассчитывается как:

$$K1.4 = Z_1 / K_{зк}, \quad (35)$$

где Z_1 – количество закупок, на участие в которых подана единственная заявка (вне зависимости от того, допущена эта заявка или отклонена);

$K_{зк}$ – общее количество проведенных конкурентных закупок.

К1.5 – доля открытых аукционов в электронной форме в общем объеме конкурентных закупок.

Аукционы являются наиболее открытым, прозрачным, доступным способом закупки, сводящим к минимуму возможную коррупционную составляющую. Учитывая, что в настоящее время запрос котировок, открытый конкурс и большая часть закупок у единственного поставщика переведены в электронный вид, что не снижает общий уровень конкуренции, данный показатель при проведении настоящей оценки эффективности используется в статистических целях.

Расчет осуществляется отдельно по количественному (К1.5.1) и стоимостному (К1.5.2) значению. Отмененные закупки учитываются при расчете показателя.

Показатель эффективности закупок К1.5.1 рассчитывается как:

$$K1.5.1 = K_a / K_{зк} * 100 \%, \quad (36)$$

где K_a – общее количество проведенных открытых аукционов в электронной форме;

$K_{зк}$ – общее количество конкурентных закупок.

Показатель эффективности закупок К1.5.2 рассчитывается как:

$$K1.5.2 = K_a / K_{зк} * 100 \%, \quad (37)$$

где K_a – общий объем финансирования (совокупная НМЦК) проведенных открытых аукционов в электронной форме;

$K_{зк}$ – общий объем финансирования (совокупная НМЦК) проведенных конкурентных закупок.

К1.6 – доля закупок малого объема, организованных с использованием автоматизированной информационной системы города Москвы «Портал поставщиков».

Показатель вводится с целью проведения анализа исполнения Распоряжения Правительства Российской Федерации от 28.04.2018 № 824-р «О едином агрегаторе торговли», в соответствии с которым органам государственной власти субъектов Российской Федерации и органам местного самоуправления рекомендовано осуществлять закупки, предусмотренные пунктами 4, 5 и 28 части 1 статьи 93 Федерального закона 44-ФЗ, с использованием единого агрегатора торговли.

Проведение закупок с использованием электронного магазина повышает их доступность, прозрачность, открытость, конкурентность. По результатам таких закупок достигается экономия, отсутствующая при заключении прямых контрактов с единственным поставщиком (подрядчиком, исполнителем).

Показатель эффективности закупок К1.6 рассчитывается как:

$$K1.6 = K_{пп} / K_{ед} * 100 \%, \quad (38)$$

где $K_{пп}$ – общая стоимость контрактов, заключенных с использованием автоматизированной информационной системы города Москвы «Портал поставщиков»;

$K_{ед}$ – общая стоимость контрактов, заключенных в соответствии с пунктом 4 части 1 статьи 93 Федерального закона 44-ФЗ.

2. Критерий экономности

Критерий состоит из 2 показателей. Отнесение закупки к тому или иному отчетному периоду производится по дате завершающего протокола.

К2.1 – экономия, полученная по результатам закупок.

Итоги закупок оцениваются на предмет эффективности расходования бюджетных средств путем определения средней экономии в разрезе каждого способа определения поставщика (подрядчика, исполнителя), а также при заключении контракта с единственным поставщиком.

Для объективной оценки расчет осуществляется отдельно по конкурентным закупкам (К2.1.1) и закупкам с использованием автоматизированной информационной системы города Москвы «Портал поставщиков» (К2.1.2).

Для конкурентных закупок экономия определяется в процентах от совокупной НМЦК. Для закупок, организованных с использованием автоматизированной информационной системы города Москвы «Портал поставщиков», экономия определяется как процент отклонения фактической цены заключенного контракта от НМЦК. Полученной экономии дается оценка.

Показатель эффективности закупок К2.1.1 рассчитывается как:

$$K2.1.1 = (Ц_n - Ц_k) / Ц_n * 100 \%, \quad (39)$$

где $Ц_n$ – совокупная НМЦК по всем проведенным закупкам, по итогам которых определен поставщик (подрядчик, исполнитель). Закупки, на участие в которых заявки не поданы, все поданные заявки отклонены, отмененные закупки – не учитываются при расчете показателя К2.1.1;

$Ц_k$ – совокупная стоимость заключенных контрактов.

В случае если при исполнении контракта в установленном законодательством Российской Федерации и иными нормативными правовыми актами о контрактной системе в сфере закупок порядке производится изменение цены такого контракта, то для расчета показателя эффективности К2.1.1 принимается во внимание первоначальная цена контракта до ее изменения. При расчете учитываются цены всех заключенных контрактов, в том числе контрактов, которые были расторгнуты по соглашению сторон или по решению суда, а также контрактов, которые впоследствии судом были признаны недействительными.

Показатель эффективности закупок К2.1.2 рассчитывается как:

$$K2.1.2 = (Ц_{нпп} - Ц_{кпп}) / Ц_{нпп} * 100 \%, \quad (40)$$

где $Ц_{нпп}$ – совокупная НМЦК по всем закупкам с использованием автоматизированной информационной системы города Москвы «Портал поставщиков»;

$Ц_{кпп}$ – совокупная фактическая стоимость заключенных контрактов с использованием автоматизированной информационной системы города Москвы «Портал поставщиков».

Эк – совокупная экономия по результатам заключенных контрактов.

Проведенным закупкам присваиваются степени эффективности расходования бюджетных средств (табл. 7.)

Таблица 7 – Оценка эффективности расходования бюджетных средств

Группа	Значение показателя эффективности (К2.1)	Оценка эффективности	Характеристика показателя эффективности
1	От 0 % до 5 %	Низкая эффективность	Данное значение показателя характеризует: - закупки у единственного поставщика (подрядчика, исполнителя), в том числе случаи, когда конкурентные закупки были признаны несостоявшимися, и контракты заключены по НМЦК; - несостоявшиеся конкурентные закупки, при которых контракты были заключены по предложенным участником ценам, и конкурентные закупки, состоявшиеся, но с низкой эффективностью. Возможные причины неэффективности: - завышенный уровень требований к участникам, закупаемым товарам (работам, услугам); - низкий уровень подготовленности участника; - укрупнение закупки, повлекшее за собой сокращение количества потенциальных участников закупки; - отсутствующий или низкий уровень конкуренции; - отсутствие анализа и мониторинга цен для формирования объективных, обоснованных НМЦК; - сговор поставщиков (подрядчиков, исполнителей) закупаемых товаров (работ, услуг).
2	От 5 % до 25 %	Нормативная эффективность закупок	Осуществление закупки проведено эффективно.

3	Более 25 %	Необоснованная эффективность закупок	Данное значение показателя может свидетельствовать о переоценке поставщиками (подрядчиками, исполнителями) своих возможностей по исполнению контрактов по ценам, по которым они заключены, либо об установлении заказчиком завышенных НМЦК. Необходимо: - провести проверку обоснованности НМЦК; - уделить особое внимание исполнению контрактов поставщиками (подрядчиками, исполнителями) на каждом этапе; - заключать контракт только после предоставления участником обеспечения исполнения контракта в размере, превышающем в полтора раза размер обеспечения исполнения контракта, указанный в документации о проведении закупки, но не менее чем в размере аванса (если контрактом предусмотрена выплата аванса) или информации, подтверждающей добросовестность такого участника на дату подачи заявки.
---	------------	--------------------------------------	---

К2.2 – доля закупок с экономией более 25 %.

Особое внимание уделяется закупкам с необоснованной эффективностью, которая может быть результатом недобросовестных действий победителя либо существенного завышения НМЦК. Для объективной оценки показателя расчет осуществляется отдельно по количественному (К2.2.1) и стоимостному (К2.2.2) значению. Отмененные закупки учитываются при расчете показателя.

Показатель эффективности закупок К2.2.1 рассчитывается как:

$$К2.2.1 = Э_{25} / К_{зк} * 100 \%, \quad (41)$$

где $Э_{25}$ – количество конкурентных закупок с экономией 25 % и более;
 $К_{зк}$ – общее количество проведенных конкурентных закупок.

Показатель эффективности закупок К2.2.2 рассчитывается как:

$$K2.2.2 = \Phi Z_{K25} / \Phi Z_K * 100 \%, \quad (42)$$

где ΦZ_{K25} – общий объем финансирования (общая НМЦК) конкурентных закупок (закупок, где подана/допущена единственная заявка участника, заявки не поступили, все заявки отклонены, закупка отменена), с экономией 25 % и более;

ΦZ_K – общий объем финансирования (общая НМЦК) конкурентных закупок (закупок, где подана/допущена единственная заявка участника, заявки не поступили, все заявки отклонены, закупка отменена).

3. Критерий соблюдения законодательства в сфере закупок

К3.1 – доля конкурентных закупок с субъектами малого бизнеса в общем количестве конкурентных закупок.

При расчете показателя учитывается информация о конкурентных закупках, проведенных в отчетном периоде вне зависимости от заявленных сроков финансирования.

Показатель эффективности закупок К3.1 рассчитывается как:

$$K3.1 = Q_{\text{смп}} / Q * 100 \%, \quad (43)$$

где $Q_{\text{смп}}$ – количество конкурентных закупок, объявленных с преимуществами СМП или СОНО;

Q – общее количество конкурентных закупок.

К3.2, К3.3 – показатели количества обоснованных и частично обоснованных жалоб.

В рамках указанных показателей оценивается наличие установленных нарушений проведения закупок в течение отчетного периода. Учитываются нарушения, установленные по итогам проверок, рассмотрения жалоб участников проведения закупок. Важность показателей определяется тем, что отсутствие нарушений и возможных злоупотреблений – неотъемлемая и важнейшая часть построения эффективной системы государственных закупок.

Отнесение жалобы к тому или иному отчетному периоду производится по дате ее рассмотрения. С целью объективности оценки эффективности проводимых закупок и соблюдения требований законодательства о контрактной системе при расчете показателей определяется доля обоснованных (частично обоснованных) жалоб в общем объеме конкурентных закупок. Отмененные закупки учитываются при расчете показателя.

Показатель эффективности закупок КЗ.2 рассчитывается как:

$$КЗ.2 = Ж_о / КЗ_к * 100 \%, \quad (44)$$

где $Ж_о$ – количество обоснованных жалоб в отчетном периоде. Жалобы, поступившие в предыдущем периоде, но рассмотренные в отчетном периоде, учитываются однократно в периоде их рассмотрения;

$КЗ_к$ – общее количество проведенных конкурентных закупок.

Показатель эффективности закупок КЗ.3 рассчитывается как:

$$КЗ.3 = Ж_ч / КЗ_к * 100 \%, \quad (45)$$

где $Ж_ч$ – количество частично обоснованных жалоб в отчетном периоде. Жалобы, поступившие в предыдущем периоде, но рассмотренные в отчетном периоде, учитываются однократно в периоде их рассмотрения;

$КЗ_к$ – общее количество проведенных конкурентных закупок.

4. Критерий эффективности планирования

К4.1 – показатель количества изменений в плане-графике в расчете на одну опубликованную конкурентную закупку.

Планирование является важной составляющей закупочной деятельности как государственных и муниципальных заказчиков, бюджетных учреждений, так и коммерческих организаций, потенциальных поставщиков (подрядчиков, исполнителей). Частое внесение изменений в планы-графики, подлежащие обязательной публикации в единой информационной системе в сфере закупок, препятствует своевременному и качественному планированию участия потенциальных поставщиков в государственных и муниципальных закупках, влечет снижение конкуренции, увеличение вероятности срыва проведения закупок по причине отсутствия заявок участников.

Учитывая, что в настоящее время планы-графики не несут подробную информацию о закупке, общее количество изменений в планы-графики значительно снизилось. В рамках данной методики показатель носит статистический характер. Отмененные закупки учитываются при расчете показателя.

Показатель эффективности закупок К4.1 рассчитывается как:

$$К4.1 = ПГо / КЗ_к, \quad (46)$$

где $ПГо$ – общее количество изменений планов-графиков в отчетном периоде. Изменения планов-графиков на очередной финансовый год,

опубликованные в IV квартале прошлого года, учитываются в первом квартале следующего года. Первичный план-график при расчете показателя не учитывается;

КЗк – общее количество проведенных конкурентных закупок.

К4.2 – доля закупок, осуществленных в IV квартале.

Во избежание срыва заключения контрактов на поставку товаров, выполнение работ, оказание услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд по причине отсутствия участников закупок (отклонения имеющихся участников) в IV квартале отчетного года и невозможности проведения повторных закупочных процедур при соблюдении установленных сроков до конца текущего года, рекомендуется закупки с финансированием отчетного года проводить до истечения III квартала текущего года с целью сохранения возможности проведения дополнительных закупок при образовавшейся экономии, выделении дополнительного финансирования, необходимости проведения повторных закупок. Отнесение закупки к тому или иному отчетному периоду производится по дате завершающего протокола. Отмененные закупки учитываются при расчете показателя.

Показатель доли закупок, осуществленных в IV квартале, рассчитывается как:

$$К4.2 = З_4 / КЗк, \quad (47)$$

где $З_4$ – количество проведенных конкурентных закупок в IV квартале отчетного периода;

КЗк – общее количество проведенных конкурентных закупок.

К4.3 – доля отмененных закупок.

Показатель отражает объем заказа, который был отменен заказчиком до проведения конкурентных процедур. Характеризует степень эффективности планирования и размещения заказа.

Показатель доли отмененных закупок рассчитывается как:

$$К4.3 = З_{отм} / КЗк * 100 \%, \quad (48)$$

где $З_{отм}$ – количество отмененных закупок;

КЗк – общее количество проведенных конкурентных закупок.

5. Критерий подозрительности закупок

Критерий отображает закупки, в которых могут быть выявлены различные нарушения или существенные отклонения, недобросовестность поставщиков, коррупционная составляющая.

К5.1 – показатель качества исполнения контрактов.

Закупка товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд не заканчивается на этапе заключения контракта. Для оценки эффективности закупки необходимо определить достижение основной цели закупки – удовлетворение тех нужд, для которых закупка и проводилась. Поэтому в систему показателей оценки введен показатель качества исполнения контрактов (исполнения обязательств по заключенным контрактам). Отнесение контракта к отчетному периоду производится по дате заключения контракта.

Показатель эффективности закупок К5.1 рассчитывается как:

$$K5.1 = (K_{об} - K_p - K_{н/и}) / K_{об}, \quad (49)$$

где $K_{об}$ – общее количество заключенных контрактов в отчетном периоде (без учета «малых закупок» в соответствии с пунктом 4 части 1 статьи 93 Федерального Закона 44-ФЗ);

K_p – количество расторгнутых контрактов по причине неисполнения поставщиками обязательств (контракты, расторгнутые по соглашению сторон по причине сокращения потребности в товарах, работах, услугах путем заключения дополнительных соглашений – не учитываются);

$K_{н/и}$ – количество неисполненных контрактов, по которым планируется расторжение по причине неисполнения должным образом обязательств (не учитываются те контракты, срок исполнения которых еще не наступил, а обязательства исполняются надлежащим образом).

К5.2 – доля допущенных заявок от общего количества поданных заявок на участие в конкурентных закупках.

Большое число участников, допущенных к конкурентным закупкам, является показателем эффективности деятельности административного аппарата. При незначительном влиянии нерыночных факторов, таких как административные барьеры и коррупция, которые действуют в качестве фильтров, ограничивающих возможности участия тех или иных поставщиков в процедурах торгов, уровень конкуренции должен определяться конкурентными показателями рынка закупаемой продукции или услуг.

Ситуация, при которой закупки товаров на конкурентных рынках сопровождаются участием минимально допустимого по закону количества

поставщиков, указывает на влияние нерыночных факторов. Отнесение закупки к тому или иному отчетному периоду производится по дате завершающего протокола.

Показатель эффективности закупок К5.2 рассчитывается как:

$$K5.2 = (Уоб - Уот) / Уоб, \quad (50)$$

где Уоб – общее количество поступивших заявок участников;

Уот – количество отклоненных заявок участников.

6. Критерий соблюдения принципа профессионализма

К6.1 – показатель качества подготовки заявок на проведение конкурентных закупок.

Показатель характеризует уровень профессиональной подготовки специалистов контрактных служб, контрактных управляющих государственных заказчиков. А также соблюдение заказчиком одного из основных принципов Федерального закона 44-ФЗ – принципа профессионализма. Необходимость доработки заявок заказчиков на проведение закупок влечет увеличение сроков организации закупок и заключения контрактов. Повторная экспертиза заявок специалистами уполномоченного органа увеличивает трудозатраты. Отзыв сформированных заявок служит показателем неэффективного использования специалистами заказчика своего рабочего времени, ненадлежащего исполнения должностных обязанностей.

Показатель эффективности закупок К6.1 рассчитывается как:

$$K6.1 = (Здор + Зот) / З * 100 \%, \quad (51)$$

где Здор – количество заявок заказчиков на проведение закупок, возвращенных на доработку;

Зот – количество заявок на проведение закупок, отозванных заказчиками;

З – общее количество поданных в отчетном периоде заявок заказчиков на проведение конкурентных закупок.

В случае если по одной заявке имеет место несколько доработок (возврат, внесение изменений и прочее), такие доработки при расчете показателя учитываются однократно.

Показателям, включенным в комплексную оценку, присваивается определенное количество баллов (табл. 8) в соответствии со степенью

эффективности (от 3 до 0). Показателям, носящим информационный характер, баллы не присваиваются.

Таблица 8 – Значение критериев для формирования комплексного показателя

Показатель	Значение критериев для формирования комплексного показателя (баллы)			
	R (1...15) = 3	R (1...15) = 2	R (1...15) = 1	R (1...15) = 0
1. Критерий конкурентности закупок				
K1.1.1 (30 %)	Более 50 %	От 30 % до 50 %	От 10 % до 30 %	Менее 10 %
K1.1.2 (70 %)	Более 50 %	От 30 % до 50 %	От 10 % до 30 %	Менее 10 %
K1.2.1 (30 %)	Менее 25 %	От 25 % до 35 %	От 35 % до 50 %	Более 50 %
K1.2.2 (70 %)	Менее 25 %	От 25 % до 35 %	От 35 % до 50 %	Более 50 %
K1.3	Более 4	От 3 до 4	От 2 до 3	Менее 2
K1.4	Баллы не присваиваются			
K1.5.1	Баллы не присваиваются			
K1.5.2	Баллы не присваиваются			
K1.6	Более 95 %	От 85 % до 95 %	От 75 % до 85 %	Менее 75 %
2. Критерий экономности				
K2.1.1 (80 %)	Группа 2	Группа 1	Группа 3	-
K2.1.2 (20 %)	Группа 2	Группа 1	Группа 3	-
K2.2.1 (50 %)	Менее 15 %	От 15 % до 20 %	От 20 % до 25 %	Более 25 %
K2.2.2 (50 %)	Менее 15 %	От 15 % до 20 %	От 20 % до 25 %	Более 25 %
3. Критерий соблюдения законодательства в сфере закупок				
K3.1	Более 80 %	От 60 % до 80 %	От 40 % до 60 %	Менее 40 %
K3.2	Отсутствуют	До 0,5 %	От 0,5 % до 0,7 %	Более 0,7 %
K3.3	Отсутствуют	До 0,5 %	От 0,5 % до 0,7 %	Более 0,7 %
4. Критерий эффективности планирования				
K4.1	Баллы не присваиваются			
K4.2	Баллы не присваиваются			
K4.3	Менее 5 %	От 5 % до 10 %	От 10 % до 15 %	Более 20 %

Показатель	Значение критериев для формирования комплексного показателя (баллы)			
5. Критерий подозрительности закупок				
K5.1	Более 99 %	От 99 % до 98 %	От 98 % до 97 %	Менее 97 %
K5.2	Более 90 %	От 80 % до 89 %	От 70 % до 79 %	Менее 70 %
6. Критерий соблюдения принципа профессионализма (рассчитывается только по государственным заказчикам)				
K6.1	100 %	От 90 % до 100 %	От 80 % до 90 %	Менее 80 %

2.6. Задание для выполнения третьего раздела выпускной квалификационной работы для организаций, являющихся государственными и муниципальными заказчиками

1. На основании исходных данных за последние 3 года, полученных в исследуемой организации (табл. 9), заполнить форму для сбора данных для проведения оценки эффективности осуществления закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд (табл. 10–11).

Таблица 9 – Исходные данные для проведения оценки эффективности осуществления закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд

№ п/п	Оцениваемый показатель	Исходные данные	Источник данных
1	K1.1 – удельный вес соответствующих конкурентных закупок в общем объеме закупок	Общее количество конкурентных закупок; Совокупное (общее) количество проведенных закупок.	Единая информационная система в сфере закупок www.zakupki.gov.ru ; РМИС
	K1.1.1 – по количеству	Общий объем финансирования (общая НМЦК) конкурентных закупок.	
	K1.1.2 – по сумме	Совокупный (общий) объем финансирования проведенных закупок.	

Продолжение табл. 9

№ п/п	Оцениваемый показатель	Исходные данные	Источник данных
2	К1.2 – доля несостоявшихся закупок и закупок у «единственного поставщика (подрядчика, исполнителя)» в общем объеме конкурентных закупок	Общее количество несостоявшихся конкурентных закупок (закупок, где подана/допущена единственная заявка участника, заявки не поступили, все заявки отклонены, закупка отменена); Общее количество конкурентных закупок	Единая информационная система в сфере закупок www.zakupki.gov.ru; РМИС
	К1.2.1 – по количеству	Общий объем финансирования (общая НМЦК) несостоявшихся конкурентных закупок (закупок, где подана/допущена единственная заявка участника, заявки не поступили, все заявки отклонены, закупка отменена).	
	К1.2.2 – по сумме	Общий объем финансирования (общая НМЦК) конкурентных закупок.	
3	К1.3 – среднее количество участников закупки	Количество участников электронных конкурсов, электронных аукционов, запросов котировок; Общее количество проведенных конкурентных закупок.	Единая информационная система в сфере закупок www.zakupki.gov.ru; РМИС
4	К1.4 – индекс одной заявки	Количество закупок, на участие в которых подана единственная заявка; Общее количество проведенных конкурентных закупок.	Единая информационная система в сфере закупок www.zakupki.gov.ru; РМИС

Продолжение табл. 9

№ п/п	Оцениваемый показатель	Исходные данные	Источник данных
5	К1.5 – доля открытых аукционов в электронной форме в общем объеме конкурентных закупок	Общее количество проведенных открытых аукционов в электронной форме; Общее количество конкурентных закупок.	
	К1.5.1 – по количеству	Общий объем финансирования (совокупная НМЦК) проведенных открытых аукционов в электронной форме.	
	К1.5.2 – по сумме	Общий объем финансирования (совокупная НМЦК) проведенных конкурентных закупок	
6	К1.6 – доля закупок малого объема, организованных с использованием автоматизированной информационной системы города Москвы «Портал поставщиков»	Общая сумма контрактов, заключенных с использованием автоматизированной информационной системы города Москвы «Портал поставщиков»; Общая сумма контрактов, заключенных в соответствии с пунктами 4, 5 и 28 части 1 статьи 93 Федерального Закона 44-ФЗ	Единая информационная система в сфере закупок www.zakupki.gov.ru ; РМИС
7	К2.1 – экономия, полученная по результатам закупок	Совокупная НМЦК по всем проведенным закупкам; Совокупная стоимость заключенных контрактов.	Единая информационная система в сфере закупок www.zakupki.gov.ru ; РМИС

8	К2.2 – доля закупок с экономией более 25 %	Количество конкурентных закупок с экономией 25 % и более; Общее количество проведенных конкурентных закупок.	Единая информационная система в сфере закупок www.zakupki.gov.ru ; РМИС
	К2.2.1 – по количеству	Общий объем финансирования (общая НМЦК) конкурентных закупок (закупок, где подана/допущена единственная заявка участника, заявки не поступили, все заявки отклонены, закупка отменена) с экономией 25 % и более.	
	К2.2.2 – по сумме	Общий объем финансирования (общая НМЦК) конкурентных закупок (закупок, где подана/допущена единственная заявка участника, заявки не поступили, все заявки отклонены, закупка отменена).	
9	К3.1 – доля конкурентных закупок с субъектами малого бизнеса в общем количестве конкурентных закупок	Количество конкурентных закупок, объявленных с преимуществами СМП или СОНО; Общее количество конкурентных закупок.	Единая информационная система в сфере закупок www.zakupki.gov.ru ; РМИС
10	К3.2 – показатель количества обоснованных жалоб	Количество обоснованных жалоб в отчетном периоде; Общее количество проведенных конкурентных закупок.	Единая информационная система в сфере закупок www.zakupki.gov.ru РМИС
11	К3.3 – показатель количества частично обоснованных жалоб	Количество частично обоснованных жалоб в отчетном периоде; Общее количество проведенных конкурентных закупок.	Единая информационная система в сфере закупок www.zakupki.gov.ru РМИС

12	К4.1 – показатель количества изменений в плане-графике в расчете на одну опубликованную конкурентную закупку	Общее количество изменений планов-графиков в отчетном периоде; Общее количество проведенных конкурентных закупок	РМИС
13	К4.2 – доля закупок, осуществленных в IV квартале	Количество проведенных конкурентных закупок в IV квартале отчетного периода; Общее количество проведенных конкурентных закупок.	Единая информационная система в сфере закупок www.zakupki.gov.ru ; РМИС
14	К4.3 – доля отмененных закупок	Количество отмененных закупок; Общее количество проведенных конкурентных закупок.	Единая информационная система в сфере закупок www.zakupki.gov.ru ; РМИС
15	К5.1 – показатель качества исполнения контрактов	Общее количество заключенных контрактов в отчетном периоде; Количество расторгнутых контрактов по причине неисполнения поставщиками (подрядчиками, исполнителями) обязательств (контракты, расторгнутые по соглашению сторон по причине сокращения потребности в товарах, работах, услугах путем заключения дополнительных соглашений – не учитываются); Количество неисполненных контрактов, по которым планируется расторжение по причине неисполнения должным образом обязательств.	РМИС
			Отчетность заказчиков
16	К5.2 – доля допущенных заявок от общего количества поданных заявок для участия в конкурентных процедурах	Общее количество поступивших заявок участников; Количество отклоненных заявок участников.	РМИС

17	К6.1 – показатель качества подготовки заявок на проведение конкурентных закупок	Количество заявок заказчиков на проведение закупок, возвращенных на доработку; Количество заявок на проведение закупок, отозванных заказчиками; Общее количество поданных в отчетном периоде заявок заказчиков на проведение конкурентных закупок.	РМИС
----	---	--	------

Таблица 10 – Информация об эффективности проведенных государственных и муниципальных закупок, заключенных контрактов

Наименование	Способ закупки				
	Открытые аукционы	Конкурсы	Запросы котировок	Закупки малого объема (пп. 4, 5 части 1 статьи 93 44-ФЗ)	Прочие закупки у ед. поставщика (без проведения конкурентных процедур)
Общее количество осуществленных закупок					
Из них					
Поступила одна заявка участника (вне зависимости от того, допущена она или отклонена)				X	X
Заявок не поступило или все отклонены, закупки отменены				X	X
Допущена одна заявка (вне зависимости от того, сколько поступило заявок всего)				X	X

Наименование	Способ закупки				
	Открытые аукционы	Конкурсы	Запросы котировок	Закупки малого объема (пп. 4, 5 части 1 статьи 93 44-ФЗ)	Прочие закупки у ед. поставщика (без проведения конкурентных процедур)
Отклонено заявок участников				X	X
Количество закупок, в которых победителем признан участник, сделавший предложение с неминимальной ценой из всех предложений				X	X
Количество закупок с экономией более 25 %				X	X
Количество конкурентных закупок, объявленных с преимуществами СМП или СОНО				X	X
Сумма НМЦК проведенных закупок, тыс. руб. (с учетом отмененных закупок)				X	X
Сумма итоговых цен проведенных закупок (сумма заключенных контрактов), тыс. руб.					
Сумма заключенных контрактов в результате специализированных закупок, организованных для СМП или СОНО				X	X
Сумма заключенных контрактов с СМП по результатам закупок, организованных на общих условиях (без установления преимущества СМП или СОНО) <*> Принадлежность СМП или СОНО определяется по ИНН в реестре ФНС РФ		X	X	X	X

Наименование	Способ закупки				
	Открытые аукционы	Конкурсы	Запросы котировок	Закупки малого объема (пп. 4, 5 части 1 статьи 93 44-ФЗ)	Прочие закупки у ед. поставщика (без проведения конкурентных процедур)
Сумма НМЦК несостоявшихся закупок (все заявки отклонены, заявок не поступило, закупки отменены), тыс. руб.				X	X
Сумма НМЦК проведенных закупок, тыс. руб. (с учетом отмененных закупок) с экономией более 25 %				X	X
Сумма НМЦК проведенных закупок, тыс. руб. (с учетом отмененных закупок), по итогам которых допущена одна заявка (вне зависимости от того, сколько поступило заявок всего)				X	X
Сумма полученной экономии, тыс. руб.				X	X
Всего поступило заявок участников				X	X
Допущено заявок участников по итоговому протоколу				X	X
Всего рассмотрено жалоб в отчетном периоде	X	X	X	X	X
В том числе					
Признаны обоснованными	X	X	X	X	X
Признаны частично обоснованными	X	X	X	X	X
Всего заключено контрактов					
В том числе					

Наименование	Способ закупки				
	Открытые аукционы	Конкурсы	Запросы котировок	Закупки малого объема (пп. 4, 5 части 1 статьи 93 44-ФЗ)	Прочие закупки у ед. поставщика (без проведения конкурентных процедур)
Всего заключено контрактов					
В том числе					
Контракты расторгнуты (по причине ненадлежащего исполнения или неисполнения)					
Сумма расторгнутых контрактов, тыс. руб.					
Контракты не исполнены (последует расторжение по причине ненадлежащего исполнения или неисполнения)					
Количество контрактов, заключенных в IV квартале отчетного периода (по дате заключения контракта)					
Количество изменений планов-графиков в отчетном периоде	X	X	X	X	X

Таблица 11 – Информация о проведенных закупках*

Наименование заказчика	Реестровый номер извещения в ЕИС	Предмет контракта	НМЦК	Цена по результатам закупки <*>	Дата итогового протокола	Поступило заявок всего	Допущено заявок по итоговому протоколу

* учитываются только конкурентные закупки: аукционы, конкурсы, запрос котировок

** при отсутствии заявок участников или отклонении всех поступивших заявок = 0;

Если закупка отменена - указывается "отмена"

2. Провести оценку эффективности осуществления закупок для обеспечения государственных и муниципальных нужд организации за последние 3 года, результаты представить в соответствии с формой, указанной в табл. 12. Динамику изменений показателей за 3 года представить в графическом виде. Провести анализ полученных результатов, представить выводы и дать рекомендации по каждому показателю.

Таблица 12 – Оценка эффективности осуществления закупок

№ п/п	Оцениваемый показатель	Базовый период 1	Базовый период 2	Отчетный период	Абс. отклонение	Темп роста, %
1	К1.1 – удельный вес соответствующих конкурентных закупок в общем объеме закупок					
	К1.1.1 – по количеству					
	К1.1.2 – по сумме					
2	К1.2 – доля несостоявшихся закупок и закупок у «единственного поставщика (подрядчика, исполнителя)» в общем объеме конкурентных закупок					
	К1.2.1 – по количеству					
	К1.2.2 – по сумме					
3	К1.3 – среднее количество участников закупки					
4	К1.4 – индекс одной заявки					

№ п/п	Оцениваемый показатель	Базовый период 1	Базовый период 2	Отчетный период	Абс. отклонение	Темп роста, %
5	К1.5 – доля открытых аукционов в электронной форме в общем объеме конкурентных закупок					
	К1.5.1 – по количеству					
	К1.5.2 – по сумме					
6	К1.6 – доля закупок малого объема, организованных с использованием автоматизированной информационной системы города Москвы «Портал поставщиков»					
7	К2.1 – экономия, полученная по результатам закупок					
8	К2.2 – доля закупок с экономией более 25 %					
	К2.2.1 – по количеству					
	К2.2.2 – по сумме					
9	К3.1 – доля конкурентных закупок с субъектами малого бизнеса в общем количестве конкурентных закупок					
10	К3.2 – показатель количества обоснованных жалоб					
11	К3.3 – показатель количества частично обоснованных жалоб					
12	К4.1 – показатель количества изменений в плане-графике в расчете на одну опубликованную конкурентную закупку					
13	К4.2 – доля закупок, осуществленных в IV квартале					
14	К4.3 – доля отмененных закупок					
15	К5.1 – показатель качества исполнения контрактов					
16	К5.2 – доля допущенных заявок от общего количества поданных заявок для участия в конкурентных процедурах					
17	К6.1 – показатель качества подготовки заявок на проведение конкурентных закупок					

3. Дать оценку эффективности осуществления закупок для обеспечения государственных и муниципальных нужд по отчетному году на основании балльной шкалы, представленной в табл. 13.

Таблица 13 – Оценка эффективности осуществления закупок

Критерии	Оценка эффективности осуществления закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд			
	эффектив- ная	умеренно эффективная	неэффективная	неудовлетворительная
	Сумма присвоенных баллов			
Критерий конкурентности закупок	Более 7	5 - 6	3 - 4	Менее 2
Критерий экономности	Более 5	4	2 - 3	Менее 2
Критерий соблюдения законодательства в сфере закупок	Более 7	5 - 6	3 - 4	Менее 2
Критерий эффективности планирования	3	2	1	0
Критерий подозрительности закупок	Более 5	4	2 - 3	Менее 2
II-1. Оценка эффективности осуществления закупок	Более 27	18 - 26	10 - 17	Менее 10

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Федеральный закон «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» от 05.04.2013 № 44-ФЗ [Электронный ресурс]. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_144624/ (дата обращения: 02.02.2025).
2. Федеральный закон «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц» от 18.07.2011 № 223-ФЗ [Электронный ресурс]. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_116964/ (дата обращения: 02.02.2025).
3. Приказ Минэкономразвития России от 02.10.2013 № 567 «Об утверждении Методических рекомендаций по применению методов определения начальной (максимальной) цены контракта, цены контракта, заключаемого с единственным поставщиком (подрядчиком, исполнителем)» [Электронный ресурс]. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_153376/ (дата обращения: 02.02.2025).
4. Распоряжение Управления государственных закупок Тюменской области от 17 октября 2018 года N 002-р «Об утверждении Методики оценки эффективности осуществления закупок товаров, работ, услуг для обеспечения нужд Тюменской области» (с изменениями на 14 июня 2024 года). [Электронный ресурс]. – URL: <https://base.garant.ru/46540144/> (дата обращения: 02.02.2025).
5. Абдукаримов, И. Т. Мониторинг и анализ – основные этапы научного исследования субъектов хозяйственной деятельности / И. Т. Абдукаримов // Социально-экономические явления и процессы. – 2013. – № 7 (053). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/monitoring-i-analiz-osnovnye-etapy-nauchnogo-issledovaniya-subektov-hozyaystvennoy-deyatelnosti> (дата обращения: 02.02.2025).
6. Афанесенко, И. Д. Логистика снабжения / И. Д. Афанесенко, В. В. Борисова. – СПб.: Питер, 2010. – Текст: непосредственный.
7. Ганеева, Ж. Г. Определение понятия «Мониторинг» в различных сферах его применения / Ж. Г. Ганеева // Вестник ЧелГУ. – 2005. – №1. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/opredelenie-ponyatiya-monitoring-v-razlichnyh-sferah-ego-primeneniya> (дата обращения: 02.02.2025).
8. Гершун, А. Разработка сбалансированной системы показателей / А. Гершун, Ю. Нефедьева. – М.: Олимп-бизнес, 2007. – 128 с. – Текст: непосредственный.
9. Грейз, Г. М. Принципиальная структура системы формирования и оценки ключевых показателей логистического менеджмента промышленного предприятия / Г. М. Грейз, В. М. Каточков, В. В. Воложанин // Вестник ЮУрГУ. Серия: Экономика и менеджмент. – 2014. – №3. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/printsipialnaya-struktura-sistemy-formirovaniya-i->

otsenki-klyuchevykh-pokazateley-logisticheskogo-menedzhmenta-promyshlennogo (дата обращения: 02.02.2025).

10. Григорьев, М. Н. Логистика. Продвинуемый курс. В 2 ч. Часть 1: учебник для бакалавриата и магистратуры / М. Н. Григорьев. – М.: Юрайт, 2019. – 472 с. – Текст: непосредственный.
11. Григорьев, М. Н. Логистика. Продвинуемый курс. В 2 ч. Часть 2: учебник для бакалавриата и магистратуры / М. Н. Григорьев. – М.: Юрайт, 2019. – 341 с. – Текст: непосредственный.
12. Демержиба, А. А. Логистика управления запасами концептуальное осмысление и основные характеристики / А. А. Демержиба // Пространство экономики. – 2012. – №3-2. - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/logistika-upravleniya-zapasami-kontseptualnoe-osmyslenie-i-osnovnye-harakteristiki> (дата обращения: 02.02.2025).
13. Жарова, А.С. Анализ систем измерения и оценки эффективности деятельности предприятий / А. С. Жарова // Экономика и предпринимательство. – 2010. – № 3 (14). – С. 47-54. – Текст: непосредственный.
14. Каплан, Р. С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р. С. Каплан, Д. П. Нортон; пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 304 с. – Текст: непосредственный.
15. Кирнос, О. В. Организационно-экономические факторы, влияющие на логистические затраты системы управления предприятием строительного комплекса / О. В. Кирнос, Т. В. Ткач // Вісник Придніпровської державної академії будівництва та архітектури. – 2009. – № 10 (139). – С. 35-41. Текст: непосредственный.
16. Крикливец, А. А. Методы оценки и анализа эффективности финансово-хозяйственной деятельности предприятия / А. А. Крикливец, П. С. Сухомыро // Молодой ученый. – 2019. – № 2. – С. 235-237. – URL <https://moluch.ru/archive/240/55570/> (дата обращения: 02.02.2025).
17. Кужева, С. Н. Использование сбалансированной системы показателей в управлении логистикой / С. Н. Кужева // Вестник ОмГУ. Серия: Экономика. – 2014. – № 4. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ispolzovanie-sbalansirovannoy-sistemy-pokazateley-v-upravlenii-logistikoy> (дата обращения: 02.02.2025).
18. Куратова, Э. С. Методология экономической оценки товарообменных процессов для целей совершенствования пространственной организации транспорта: автореф. дис. ... д-ра экон. наук / Э. С. Куратова. – Москва, 2010. – URL: <http://economy-lib.com/metodologiya-ekonomicheskoy-otsenki-tovaroobmennyyh-protsessov-dlya-tseley-sovershenstvovaniya-prostranstvennoy-organizatsii#ixzz6CnTYlPVt> (дата обращения: 02.02.2025).
19. Лайсонс, К. Управление закупочной деятельностью и цепью поставок / К. Лайсонс, М. Джиллингем; пер. с 6-го англ. изд. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 795 с. – Текст: непосредственный.

20. Миротин, Л. Б. Инженерная логистика: логистически-ориентированное управление жизненным циклом продукции / Л. Б. Миротин. – М.: Горячая линия-Телеком, 2013. – 644с. – URL: <https://e.lanbook.com/book/63251> (дата обращения: 02.02.2025).
21. Некрасов, С. И. Предпосылки интегрирования методов управления складской и транспортной логистики с целью повышения эффективности планирования транспортных процессов / С. И. Некрасов // Молодой ученый. – 2018. – № 46. – С. 47-51. – URL <https://moluch.ru/archive/232/53786/> (дата обращения: 02.02.2025).
22. Николаева, А. Г. Применение сбалансированной системы показателей для оценки эффективности закупочной деятельности предприятий целлюлозно-бумажной промышленности РФ / А. Г. Николаева, А. Р. Фахретдинова: материалы Международной научно-технической конференции молодых ученых, специалистов в области целлюлозно-бумажной промышленности, посвященной памяти В.А. Чуйко. – СПб.: ВШТЭ СПбГУПТД, 2018. – Часть II. – С.85-92. – Текст: непосредственный.
23. Новожилов, В. В. Вопросы развития социалистической экономики / В. В. Новожилов. – М.: Наука, 1972. – С. 80 – Текст: непосредственный.
24. Парментер, Д. Ключевые показатели эффективности. Разработка, внедрение и применение решающих показателей / Д. Парментер ; пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2009. – 288 с. – Текст: непосредственный.
25. Овчаренко, В. П. Экономика и организация производства: практикум / В. П. Овчаренко; М-во науки и высшего образования РФ, С.-Петерб. гос. ун-т пром. технологий и дизайна, Высш. шк. технологии и энергетики. – Санкт-Петербург: ВШТЭ СПбГУПТД, 2024. – 44 с. – Текст: электронный. – URL: <https://nizrp.narod.ru/metod/kafeconiorgrp/1715179227.pdf> (дата обращения: 02.02.2025).
26. Пинчук, Т. А. Методы и способы применения мониторинга эффективности деятельности предприятия на основе ССП / Т. А. Пинчук // Организатор производства. – 2014. – № 2 (61). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metody-i-sposoby-primeneniya-monitoringa-effektivnosti-deyatelnosti-predpriyatiya-na-osnove-ssp> (дата обращения: 02.02.2025).
27. Саплина, Т.И. Формирование системы сбалансированных показателей логистической деятельности предприятия / Т. И. Саплина, А. В. Курлыкова // Вестник ОГУ. – 2012. – № 13 (149). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-sistemy-sbalansirovannyh-pokazateley-logisticheskoy-deyatelnosti-predpriyatiya> (дата обращения: 02.02.2025).
28. Селиванов, А. В. Особенности формирования и поддержания сбалансированной системы показателей транспортной логистики / А. В. Селиванов, Д. О. Секерина, А. Д. Бурменко // Менеджмент социальных и экономических систем. – 2016. – № 1. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-formirovaniya-i-podderzhaniya-sbalansirovannoy-sistemy-pokazateley-transportnoy-logistiki>

sbalansirovannoy-sistemy-pokazateley-transportnoy-logistiki (дата обращения: 02.02.2025).

29. Стримовская, А. В. Оценка ключевых показателей эффективности мультимодальных перевозок на основе концепции точно-в-срок / А. В. Стримовская // ТДР. – 2016. – № 6. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-klyuchevykh-pokazateley-effektivnosti-multimodalnykh-perevozok-na-osnove-kontseptsii-tochno-v-srok> (дата обращения: 02.02.2025).
30. Третьяков, О. Б. Построение системы показателей для улучшения закупочной деятельности на промышленном предприятии / О. Б. Третьяков, М. В. Данилова // Вестник ГУУ. – 2012. – № 2. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/postroenie-sistemy-pokazateley-dlya-uluchsheniya-zakupochnoy-deyatelnosti-na-promyshlennom-predpriyatii> (дата обращения: 02.02.2025).
31. Трубочёва, С. И. Разработка универсальной модели информационной системы оценки деятельности предприятия / С. И. Трубочёва // Вестник ВУиТ. – 2011. – №18. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razrabotka-universalnoy-modeli-informatsionnoy-sistemy-otsenki-deyatelnosti-predpriyatiya> (дата обращения: 02.02.2025).
32. Логистика в бизнесе: учебник / В. И. Сергеев. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 608 с. – Текст: непосредственный.
33. Управление цепями поставок: Справочник издательства Gower / Под ред. Дж. Гаторны (ред. Р. Огулин, М. Рейнольдс); пер. с 5-го англ. изд. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 670 с. – Текст: непосредственный.
34. Horvath, Внедрение сбалансированной системы показателей; пер. с нем. / Horvath&Partners. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 478 с. – Текст: непосредственный.
35. Van Weele A. J. Purchasing performance measurement and evaluation// journal of Purchasing and Materials Management. – 1984. – Vol. 29. – № 3. – pp.16-22.

Учебное издание

Николаева Анна Георгиевна

**Оценка эффективности
закупочной деятельности
Выпускная квалификационная
работа**

Учебно-методическое пособие

Редактор и корректор М. Д. Баранова
Техн. редактор Д. А. Романова

Темплан 2025 г., поз. 5116

Подписано к печати 13.02.2025.	Формат 60х84/16.	Бумага тип № 1.
Печать офсетная.	Печ. л. 5,0.	Уч.-изд. л. 5,0.
Тираж 30 экз.	Изд. № 19.	Цена «С».
		Заказ №

Ризограф Высшей школы технологии и энергетики СПбГУПТД,
198095, Санкт-Петербург, ул. Ивана Черных, 4.