

Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение  
высшего образования  
«Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»

*На правах рукописи*

Левандовская Анастасия Михайловна

**МЕТОДИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ  
КОНТРОЛЯ ЗАКУПОЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ  
В ОРГАНИЗАЦИЯХ С ГОСУДАРСТВЕННЫМ  
УЧАСТИЕМ**

5.2.3. Региональная и отраслевая экономика:  
бухгалтерский учет, аудит и экономическая статистика

**АВТОРЕФЕРАТ**  
диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Научный руководитель

Мельник Маргарита Викторовна,  
доктор экономических наук, профессор

Москва - 2025

Диссертация представлена к публичному рассмотрению и защите в порядке, установленном ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации» в соответствии с предоставленным правом самостоятельно присуждать ученые степени кандидата наук, ученые степени доктора наук согласно положениям пункта 3.1 статьи 4 Федерального закона от 23 августа 1996 г. № 127-ФЗ «О науке и государственной научно-технической политике».

Публичное рассмотрение и защита диссертации состоится 17 ноября 2025 г. в 10:00 часов на заседании диссертационного совета Финансового университета Д 505.001.121 по адресу: Москва, Ленинградский проспект, д. 51. корп.1, ауд.1001.

С диссертацией можно ознакомиться в диссертационном зале Библиотечно-информационного комплекса ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации» по адресу: 125167, Москва, Ленинградский проспект, д. 49/2, комн. 100 и на официальном сайте Финансового университета в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» по адресу: [www.fa.ru](http://www.fa.ru).

Персональный состав диссертационного совета:  
председатель – Бариленко В.И., д.э.н., профессор;  
заместитель председателя – Петров А.М., д.э.н., профессор;  
заместитель председателя – Рожнова О.В., д.э.н., профессор;  
ученый секретарь – Блинова У.Ю., д.э.н., доцент;

члены диссертационного совета:  
Башина О.Э., д.э.н., профессор;  
Бычкова С.М., д.э.н., профессор;  
Вахрушина М.А., д.э.н., профессор;  
Герасимова Е.Б., д.э.н., профессор;  
Гришкина С.Н., д.э.н., профессор;  
Евстафьева Е.М., д.э.н., доцент;  
Ефимова О.В., д.э.н., профессор;  
Кеворкова Ж.А., д.э.н., профессор;  
Королёв О.Г., д.э.н., доцент;  
Мельник М.В., д.э.н., профессор;  
Толмачев М.Н., д.э.н., профессор.

Автореферат диссертации разослан 3 сентября 2025 г.

Ученый секретарь диссертационного совета  
Финансового университета Д 505.001.121

У.Ю. Блинова

## I Общая характеристика работы

**Актуальность темы исследования.** В условиях активизации регулирования и увеличения масштабов и адресности государственных заказов государство становится одним из крупнейших заказчиков и потребителей товаров, работ, услуг. В этих условиях задача государственного регулирования процесса закупок и движения материально-производственных потоков в отдельных субъектах и экономике в целом становится одной из наиболее актуальных и предполагает четкое нормативное регулирование и формирование специального методического инструментария контроля закупочной деятельности организаций с государственным участием.

Закупки для нужд таких организаций, деятельность которых обеспечивает существенную долю потребностей общества, регулируется федеральным законом от 18.07.2011 № 223-ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц» (далее – № 223-ФЗ). Степень его регулирования уступает нормам федерального закона от 05.04.2013 № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» (далее – № 44-ФЗ), которым руководствуются в том числе бюджетные организации. В этой связи заказчики, работающие по № 223-ФЗ, требуют большего внимания к постановке внутреннего контроля на всех этапах закупочной деятельности - от планирования (инициации закупки) до аналитики по исполняемому (исполненному) договору.

Поскольку закупки по № 223-ФЗ предполагают использование государственных субсидий и собственных средств организаций с государственным участием, а объем государственных закупок в рамках № 223-ФЗ составляет более 15 трлн руб. и продолжает устойчиво расти, то контроль за движением денежных средств в этих условиях должен вестись на всех стадиях подготовки закупки, включая проведение и исполнение договора, но не ограничиваясь этим.

Роль государственных закупок как одного из значительных сегментов рынка Российской Федерации связана с регулированием денежных и товарных потоков в разных секторах экономики. Это, безусловно, оказывает существенное влияние на

эффективность деятельности экономических субъектов государственного сектора и всей страны в целом. Значительные объемы средств, используемых в государственных закупках, ставят проблему контроля за эффективностью их использования в ряд основных задач национальной экономики.

Направления развития закупочной деятельности и повышения ее эффективности сформулированы в Постановлении Правительства Российской Федерации от 31 января 2019 г. № 117-р «Об утверждении Концепции повышения эффективности бюджетных расходов в 2019-2024 гг.», изложены в законодательных и подзаконных актах Правительства Российской Федерации, где определены особенности организации закупок в различных сегментах бизнеса, структурированы принципы и требования к их проведению, задачи и методы повышения эффективности закупок и их влияние на финансовые результаты деятельности экономических субъектов.

Обеспечение эффективности закупок является целью всего закупочного процесса, так как эффективность государственных закупок в существенной мере предопределяет полноту, качество и своевременность обеспечения государственных организаций товарами, работами, услугами, напрямую влияет на качество их деятельности, поэтому контроль, максимально корректная и объективная оценка эффективности государственных закупок имеют важное значение для развития экономики страны.

Для обеспечения успешной деятельности перед каждым экономическим субъектом встает необходимость многокритериального контроля характеристик закупаемых товаров, работ, услуг с позиций их соответствия требованиям потребителя по количественным и качественным параметрам.

Кроме определения корректных параметров, заказчик обязан для эффективного проведения закупки также качественно проработать: условия оплаты, порядок и объемы поставок, масштабность или децентрализованность закупки. Контроль соответствия режима поставок товаров, их масштабов и очередности возможностям потребителя и поставщика с позиций достаточности оборотного капитала также является важнейшим фактором регулирования

закупочной деятельности, наряду с процедурами контроля непосредственно проведения закупочных процедур.

Выполнение обозначенных задач требует системного подхода к организации контроля закупочной деятельности на основе теоретико-методического обоснования методов ее регулирования, планирования, учета, анализа и проверки на разных стадиях движения денежных и материально-вещественных потоков. Это определяет необходимость исследования особенностей формирования и развития системы контроля закупочных подсистем отдельных групп организаций с учетом стоящих перед ними задач и их организационно-технических особенностей.

**Степень разработанности темы исследования.** Вопросы координации этапов закупочной деятельности, необходимость государственного регулирования закупок и усиления контроля за движением материальных и вещественных потоков в хозяйствующих субъектах всех уровней и организационно-правовых форм активно освещаются в научной литературе. Они являются объектом регулирования в большом количестве законодательно-нормативных документов федерального, регионального (муниципального) уровня и стоят в центре внимания при организации систем внутреннего контроля экономических субъектов. Однако научные и методические материалы по данной проблеме посвящены разным ее аспектам и часто отражают различные позиции, не всегда согласованные между собой.

Опыт организации материально-технического обеспечения в период централизованной экономики проанализированы в трудах А.И. Колганова, В.С. Сергеева, И.П. Эльяшевича и ряда других специалистов.

Особенности становления российской национальной системы государственных закупок широко освещаются в трудах современных экономистов в научных монографиях и статьях Р.П. Булыги, А.Н. Дегтяревой, О.Г. Королёва, Т.М. Рогоуленко, А.М. Петрова, О.А. Околесновой, Г.В. Дегтева, И.И. Смотрицкой.

Важное место в трудах специалистов занимают вопросы усиления контроля за закупочными процессами, анализа влияния эффективности закупочной деятельности на финансовые результаты и устойчивость развития организации.

Эти вопросы отражены в работах И.Ф. Ветровой, И.Д. Деминой, О.В. Ефимовой, Ж.А. Кеворковой, Л.С. Коробейниковой, М.В. Мельник.

Весьма интересно поставлены вопросы о контроле выбора поставщика (исполнителя, подрядчика) с учетом специфики расположения и организационно-технических характеристик заказчика.

Большое число работ рассматривают новые возможности развития контрольных процессов в условиях использования современных информационно-коммуникационных систем.

При изучении научных трудов специалистов четко видна особая значимость дальнейшего совершенствования методов контроля и оценки эффективности закупочной деятельности в экономических субъектах разного профиля и организационно-правовых форм. Учитывая увеличение числа корпоративных структур с участием государства, вопросы организации закупочной деятельности с учетом специфики их финансирования приобретают все большую актуальность, что определило выбор темы данного исследования.

**Цель исследования** - развитие методического инструментария контроля закупочной деятельности организаций с государственным участием, способствующего рациональному выбору поставщиков (исполнителей, подрядчиков) и своевременному обеспечению экономических субъектов необходимыми ресурсами при повышении экономичности их использования и снижении общих затрат на приобретение.

Достижение указанной цели требует решения следующих **задач**:

– проанализировать и оценить современные методы контроля государственных закупок в Российской Федерации, опираясь на анализ нормативно-законодательных документов и опыт крупных организаций с государственным участием;

– определить основные этапы закупочного цикла, раскрыть их содержание и влияние на контрольное обеспечение устойчивости организации-заказчика, выделить основных участников как заинтересованных сторон процесса закупок и формы их взаимодействия;

– обосновать основные критерии контроля выбора закупаемой номенклатуры ценностей с учетом анализа рынка, состава поставщиков (исполнителей, подрядчиков) и требований основных стейкхолдеров в разрезе применимости к кейсам последующей перепродажи либо для внутреннего применения (нужд производства);

– создать методику категорийного подхода к выбору инструментов контроля закупочной деятельности, обеспечивающего оценку ее эффективности на разных стадиях закупочного цикла;

– обобщить опыт оценки эффективности закупочной деятельности с позиций основных заинтересованных сторон: с точки зрения крупных заказчиков в рамках № 223-ФЗ, с позиции осуществления государственного контроля за процессом закупок таких заказчиков и с позиций поставщиков (исполнителей, подрядчиков);

– исследовать влияние автоматизации и цифровизации закупочного цикла на результативность контроля закупочного процесса и разработать методические рекомендации для организаций с государственным участием при выборе стратегии подготовки, проведения и постановки систем контроля для корректной оценки реальной эффективности закупочной деятельности государственных заказчиков с позиции использования ресурсов;

– обосновать выделение контроля закупки как самостоятельной консультационной услуги, обеспечивающей повышение эффективности закупочного процесса экономических субъектов, отраслей и национальной экономики в целом.

**Объект исследования** – организация внутреннего контроля закупочной деятельности.

**Предмет исследования** – методы контроля процесса закупок на различных стадиях закупочного цикла и механизмов взаимодействия между организациями с государственным участием, поставщиками (исполнителями, подрядчиками) и органами государственного управления.

**Область исследования.** Содержание диссертации соответствует п. 11.8. «Регулирование и стандартизация правил ведения аудита, контроля и ревизии»; п. 11.9. «Современные цифровые и информационные технологии в учете,

анализе и контроле» Паспорта научной специальности 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика: бухгалтерский учет, аудит и экономическая статистика (экономические науки).

**Научная новизна** исследования заключается в разработке методического инструментария контроля закупочной деятельности в организациях с государственным участием, основанного на использовании современных информационно-коммуникационных систем, позволяющих обеспечить оперативный контроль (мониторинг) процесса закупок с учетом стратегии развития организации и выбора оптимального состава поставщиков, периодичности и методов поставки, системы расчетов и ориентации на снижение совокупных затрат закупочной функции.

**Положения, выносимые на защиту:**

– уточнение границ закупочного цикла и включение в его состав контроля за эволюцией рынка товаров, работ, услуг, что обеспечивает стратегическую направленность контроля и оптимизацию выбора поставщиков (исполнителей, подрядчиков), позволяет трансформировать закупочную деятельность из сервисной функции обеспечения до стратегического инструмента контроля (С. 17-24);

– методический инструментарий многокритериальной оценки эффективности закупочной деятельности в организации с государственным участием с учетом требований заинтересованных сторон – заказчиков, поставщиков (исполнителей, подрядчиков) и главного стейкхолдера в лице государства (С. 47-48; С. 57-59);

– рекомендации по классификации покупаемой номенклатуры товаров, работ, услуг по их качественным характеристикам и долям в расходах заказчика; по определению основных контрольных точек для каждой группы товаров по всем стадиям закупочного процесса (С. 71-74);

– разработка методики категорийного подхода к осуществлению закупок ресурсов, включая контроль при использовании (реализации) этих ресурсов, рекомендации по ее практическому применению для совершенствования контроля

выбора поставщиков (исполнителей, подрядчиков) и оценки влияния закупочной деятельности на финансовые результаты работы организации (С. 63-67; С. 91-100);

– методика использования современных информационно-коммуникационных систем для автоматизации контроля исполнения отдельных этапов закупочного цикла, в том числе практические пути оптимизации построения закупочного цикла путем его автоматизации и цифровизации, включая каталогизацию типовых закупок, внедрение цифрового технического задания, его автоформирование, минимизацию вариабельности параметров, автоматизацию расчетов начальной (максимальной) цены, внедрение и использование цифровых календарей, автоматизация контроля регламентных сроков основных этапов проведения закупки (С. 116-122);

– методика расчета эффекта от автоматизации контрольных функций в разрезе ее влияния на эффективность закупочной деятельности и производственного процесса в целом в кратко- и долгосрочной перспективах (С. 123-125).

**Теоретическая значимость работы** состоит в развитии организационных основ и методического инструментария контроля закупочного процесса в рамках крупных организаций с государственным участием, нацеленных на повышение эффективности выбора и использования привлекаемых к производству ресурсов, выбора номенклатуры и сокращению потребностям в оборотном капитале.

**Практическую значимость работы** имеют разработанные методики, которые могут быть использованы в практике внутреннего контроля организаций с государственным участием, обеспечивающим повышение эффективности использования ресурсов организации. Предложенные методики и практические рекомендации по контрольному обеспечению стратегии проведения закупок и его автоматизации могут быть применены на практике государственными заказчиками Российской Федерации. Методические рекомендации подходят для применения в интеграции контроля при формировании стратегии планирования и проведения закупок, обеспечивающих повышение эффективности использования ресурсов государственных заказчиков Российской Федерации. Основные положения и результаты, представленные в диссертации, могут применяться в ходе оказания

консультационных услуг в сфере контроля повышения эффективности государственных закупок, а также для дальнейшего совершенствования законодательства и нормативных документов в области контроля государственных закупок.

**Методология и методы исследования.** В работе используются результаты исследований и научных трудов современных ученых в области контрольной деятельности и государственных закупок. В исследовании применены следующие методы: метод экспертных оценок, сравнения, табличной и графической систематизации информационных ресурсов, синтеза и анализа данных, системный и системно-правовой анализы.

**Информационной базой** исследования выступают нормативные правовые акты федерального и регионального уровней, сведения о закупках, размещенные на официальном сайте Государственной информационной системы «Единая информационная система в сфере закупок» [zakupki.gov.ru](http://zakupki.gov.ru) и электронных торговых площадках, а также статистические и информационно-аналитические данные различных министерств и ведомств Российской Федерации. В ходе работы использовалась информация, содержащаяся в научных печатных и электронных изданиях, ресурсах сети Интернет, собственные аналитические разработки, составленные по материалам крупных организаций с государственным участием (АО «Почта России», ОАО «Российские железные дороги», Государственная корпорация по атомной энергии «Росатом» и т.д.).

**Степень достоверности, апробация и внедрение результатов исследования.** Достоверность полученных результатов подтверждается их соответствием нормативно-правовым актам Российской Федерации в сфере закупок, а также тем фактом, что в работе представлены итоги многих фундаментальных исследований по обозначенной проблематике и научных трудов современных ученых, в том числе представителей научной школы Финансового университета.

Основные положения диссертационного исследования были представлены и одобрены на XII Международной научно-практической конференции «Декабрьские чтения памяти С.Б. Барнгольц» (Москва, Финансовый университет,

10-12 декабря 2020 г.); на XII Международном научном студенческом конгрессе «Преодолеть пандемию: креативность и солидарность» (Москва, Финансовый университет, 1-15 марта 2021 г.); на XIII Международной научно-практической конференции «Декабрьские чтения памяти С.Б. Барнгольц» (Москва, Финансовый университет, 16-17 декабря 2021 г.); на Международной научно-практической конференции «Новые тенденции в развитии современной России в условиях глобализации экономики, глазами молодежи: правовые, финансово-экономические и культурно-нравственные аспекты развития» (Москва, Российский государственный социальный университет, 20 декабря 2021 г.); на XIII Международном научном студенческом конгрессе «Цифровизация в поисках баланса: экономические возможности и социальные издержки» с применением дистанционных технологий (Москва, Финансовый университет, 14 февраля – 5 апреля 2022 г.); на XIV Международной научно-практической конференции «Декабрьские чтения памяти С.Б. Барнгольц» (Москва, Финансовый университет, 15-16 декабря 2022 г.); на Всероссийской научно-практической конференции с международным участием «Актуальные проблемы цифровой трансформации российского финансового рынка» (Москва, Российский государственный социальный университет, 20 марта 2025 г.).

Основные положения исследования используются в практической деятельности Департамента информационно-методического обеспечения и развития закупочной деятельности АО «Почта России»: разработанные в диссертации методы и инструменты в области информационного обеспечения и предложения по автоматизации контроля закупочной деятельности способствуют оптимизации построения закупочного цикла, включая цифровизацию расчетов начальной максимальной цены, сокращение сроков на расчеты и на публикацию запросов коммерческих предложений, возможность корректного соблюдения сроков проведения закупки и минимизацию нарушений законодательства в ходе подготовки закупочной документации. Применяется методика расчета эффекта от автоматизации в разрезе ее влияния на эффективность закупочной деятельности и производственного процесса в целом в кратко- и долгосрочной перспективе.

Материалы диссертации используются в практической деятельности электронной торговой площадки ООО «РТС-Тендер». В частности, разработанные в диссертации рекомендации в области информационного сопровождения закупочной деятельности способствуют ускоренной цифровизации и совершенствованию контроля функции закупок. Материалы проведенного исследования, учитывающие требования повышения результативности контроля закупочной деятельности и возможности, обеспеченные цифровизацией, стали основой для внесения изменений в методологические инструменты цифровизации расчетов начальной максимальной цены (что дает возможность сократить сроки на расчеты и на публикацию запросов коммерческих предложений), цифровые календари (что предоставляет возможность корректного соблюдения нормативных сроков проведения закупки и заседаний закупочных комиссий). Внедренные предложения и рекомендации способствуют ускорению решения задач, поставленных в области совершенствования закупочной деятельности.

Результаты исследования используются Кафедрой аудита и корпоративной отчетности Факультета налогов, аудита и бизнес-анализа ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации» в преподавании учебных дисциплин «Аудит и финансовый консалтинг», «Оценка системы внутреннего контроля», «Информационные технологии в аудите».

Апробация и внедрение результатов исследования подтверждены соответствующими документами.

**Публикации.** Основные положения и результаты исследования опубликованы в 7 научных работах общим объемом 4,2 п.л. (авторский объем 4,0 п.л.), в том числе 4 работы общим объемом 2,6 п.л. (весь объем авторский) опубликованы в рецензируемых научных изданиях, определенных ВАК при Минобрнауки России.

**Структура и объем диссертации.** Последовательность представленного материала и логика изложения определены поставленной целью и задачами и отражают характер исследования. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы, включающего 99 наименований, и 4 приложений. Текст диссертации изложен на 151 странице, содержит 8 рисунков, 21 таблицу.

## II Основное содержание работы

Решение поставленных в исследовании задач ориентировано на структуру и требования к закупочной деятельности организаций с государственным участием и реализуется на основе следующих методических решений:

**Сформулированы предложения по уточнению границ закупочного цикла и включению в его состав контроля за эволюцией рынка товаров, работ, услуг, что обеспечивает стратегическую направленность контроля и оптимизацию выбора поставщиков (исполнителей, подрядчиков), позволяет трансформировать закупочную деятельность из сервисной функции обеспечения до стратегического инструмента контроля.**

У большинства Заказчиков (особенно некрупных) закупочный процесс ограничивается планированием и проведением закупочных процедур на основании заявок структурных подразделений-инициаторов заключения договора и поставки приобретенных товаров, выполнения работ, оказания услуг конечному потребителю. Такой закупочный цикл охватывает исключительно операционную часть и минимально коррелируется с другими бизнес-процессами Заказчика, не способствуя достижению стратегических целей Заказчика - на рисунке 1 выделен оранжевым цветом.

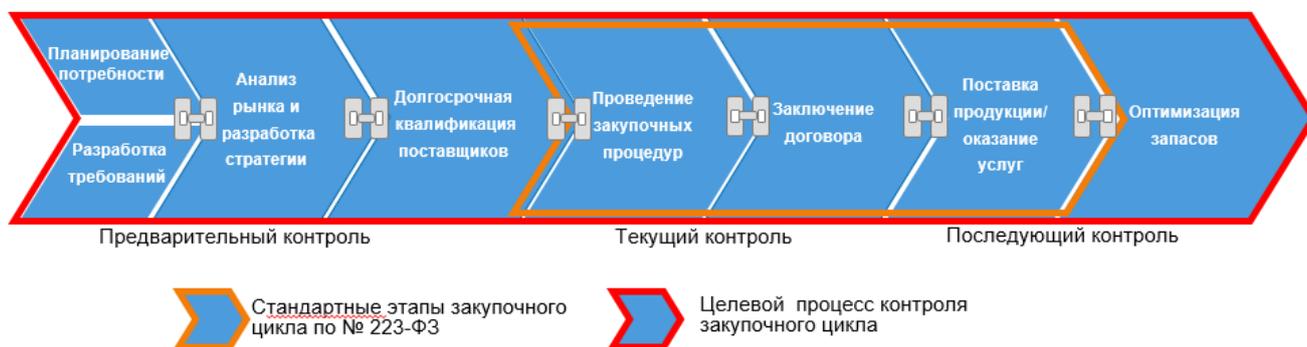


Рисунок 1 – Структура процесса закупочного цикла  
Источник: составлено автором.

Обосновывая структуру целевого закупочного цикла, весьма важно включить в него предварительный этап. В исследовании предложено расширить стандартную этапность закупочного цикла этапом предварительного контроля, в рамках

которого проводить мониторинг соответствия реальных показателей закупочной деятельности, определенных на этапах планирования потребностей и разработки технических требований, работы с рынком и определения конфигурации закупки, включающей действия по квалификации контрагентов, тем показателям, которые были определены в рамках этих трех первых сегментов, изображенных на рисунке 1.

Исходя из предложенного понимания закупочного цикла, в работе рекомендуется расширить границы контроля закупочного цикла и включить в него следующие направления: *предварительный этап*, связанный с контролем регулирования объемов производства, ревизионными действиями по определению цен, обеспечением не формального, а полноценного анализа рынка, обязательным проведением долгосрочной классификации и формированием процедуры предварительного отбора поставщиков с учетом интересов организации; *текущий этап контроля* заключения и исполнения договоров поставки, мониторинг процесса оптимизации запасов, отслеживание проведения претензионной работы с поставщиками (подрядчиками, исполнителями) в случае закупки регулярной номенклатуры; *последующий этап контроля* оптимальности запасов и минимизации стоимости жизненного цикла закупленных товаров, работ, услуг для учета его результатов при проведении повторных закупок. Для этого необходимо разработать внутренние локальные акты, регулирующие эти процессы, ввести обязательность стратегического планирования и детального контроля приемки, учитывая цикличность бизнес-процесса – от формирования потребности до исполнения договора, оценки степени его эффективности и рациональности управления запасами. В этом случае закупочная функция от «сервисной» функции снабжения эволюционирует до стратегического инструмента управления и развития, поэтому ей требуется специальное контрольно-аналитическое обеспечение.

На предварительном этапе закупочного процесса помимо характеристик закупаемых товаров, работ, услуг, необходимо осуществлять контроль за условиями проведения закупок, порядком выбора контрагента, обосновывать предпочтения ценовых и неценовых (опыт, репутация, квалификация, наличие

научно-технологических и производственных мощностей) критериев выбора поставщиков, выбор способов доставки материалов и оборудования (выполнения работ, оказания услуг), этапности и масштабов отдельных партий поставок (выполнения работ, оказания услуг). Включение в цикл этого этапа обеспечивает ориентацию закупочного процесса на стратегию развития организации.

**Предложен методический инструментарий многокритериальной оценки эффективности закупочной деятельности в организации с государственным участием с учетом требований заинтересованных сторон – заказчиков, поставщиков (исполнителей, подрядчиков) и главного стейкхолдера в лице государства.**

Целями контроля закупочной деятельности заказчика являются:

- соблюдение действующего законодательства в сфере закупок, установленных главным стейкхолдером – государством, и внутренних локально-нормативных актов заказчика;
- сокращение затрат на закупочную функцию;
- сокращение сроков закупок без потери качества приобретаемых товаров, работ, услуг и увеличения их стоимости;
- снижение закупочных цен и совокупной стоимости владения.

Для достижения вышеуказанных целей организациям с государственным участием предложены к внедрению следующие меры: автоматизация закупочных процедур; стандартизация закупочных бизнес-процессов; стандартизация потребности; нормирование товаров, работ, услуг; контроль частоты возникновения потребности; оптимизация справочника материалов; определение перечня децентрализованной и централизованной номенклатуры; разработка и последующий контроль правил снабжения, регулирующих жизненный цикл договора. Отдельно выделен важнейший этап в виде определения контрольных точек для сбора и анализа данных по ним с целью оценки работы закупочной функции, а также независимой установки показателей эффективности как для отдельных сотрудников, так и для подразделений.

Перечисленные ниже точки контроля закупочной деятельности (в случае их внедрения в расчет ключевых показателей эффективности сотрудников и

подразделений) будут способствовать повышению эффективности операционной деятельности каждого крупного заказчика:

1) Оптимизация срока подготовки и проведения закупки за счет: оптимизации числа согласующих подразделений на каждом этапе закупочной процедуры; уменьшения общего срока закупки (путем сокращения этапов и сроков согласования); установления конкретной ответственности за несоблюдение как отдельных этапов, так и общего срока закупки (без требования объяснительных документов после ее срыва, но с использованием инструмента оперативного контроля соблюдения сроков – например, в формате дашборда для руководства по исполнительской дисциплине сотрудников).

2) Стопроцентная интеграция процессов бюджетирования и планирования закупок; автоматизированный контроль лимитов бюджета и возможности проведения закупки в его рамках.

3) Установление цикличности между регулированием запасов и нормированием закупаемой номенклатуры.

4) Цифровизация рутинных операций, исключение бумажного документооборота.

**На основании проведенного анализа способов контроля за закупками и используемых моделей организации закупочной деятельности сформулированы предложения по классификации в целях контроля закупаемой номенклатуры товаров, работ, услуг по их качественным характеристикам и долям в расходах заказчика; определены основные контрольные точки для каждой группы номенклатуры по всем стадиям закупочного процесса.**

Основываясь на особенностях приобретаемых товаров, работ, услуг, возможностях централизации/децентрализации закупок, длительности их жизненного цикла, уникальности и повторяемости номенклатуры, проводится классификация закупаемых товаров, работ, услуг и по каждой группе номенклатуры определяются методы и порядок осуществления контроля:

- категория А – наивысший контроль при планировании, принятии и использовании;

- категория В – стандартный контроль;
- категория С – периодическая проверка уровня использования.

Целью регулирования категорий продукции с помощью применения ABC-анализа, представленного в таблице 1, является выбор оптимального способа подготовки и проведения закупки, обеспечивающего уменьшение затрат организации без снижения требований к качеству и свойствам закупаемых товаров, работ, услуг.

Таблица 1 – Применение ABC-анализа для регулирования объемов продукции, закупаемой заказчиком

Категория закупок заказчика (расчет по степени ценности для заказчика)	Характеристика категории
Категория А	Товары, работы, услуги, составляющие 70-80% от общей стоимости всех договоров и 15-20% от всей закупаемой номенклатуры
Категория В	Товары, работы, услуги, составляющие 10-15% от общей стоимости всех договоров и 30% от всей закупаемой номенклатуры
Категория С	Наиболее дешевые товары, работы, услуги, составляющие 5-10% от общей стоимости всех договоров, но являющиеся самыми массовыми предметами извещений о закупке; составляют 50% общей потребности организации в товарах, работах, услугах
Регулярно потребляемые товары, работы, услуги	Стандартизированные и эксплуатационные материалы (товары), связанные с регулярной производственной деятельностью организации, предполагающие полный цикл действий сотрудника: от контроля потребности до контроля запасов. Рекомендуемые способы закупки: централизованная (способ – аукцион), децентрализованная дозакупка малого объема
Нерегулярно потребляемые товары, работы, услуги	Подразделяются на 2 типа: <ul style="list-style-type: none"> <li>- нестандартизированная и ненормированная номенклатура, которая используется более чем в одном структурном подразделении организации. Рекомендуемые методы подготовки закупки: профессиональное обсуждение, типизация технического задания;</li> <li>- нестандартизированная и ненормированная номенклатура, которая используется только в одном структурном подразделении организации или покупается для нескольких структурных подразделений однократно. Рекомендуемые методы подготовки закупки: профессиональное обсуждение, типизация технического задания</li> </ul>

Источник: составлено автором на основе Рекомендаций ГКУ НСО «УКСис» по планированию закупок заказчиками Новосибирской области [ГИСЗ НСО : официальный сайт. – URL: <https://zakupki.nso.ru/lk/public/Instruction/block-shema.htm> (дата обращения: 23.12.2022). – Текст : электронный.].

**Разработана методика совершенствования контроля посредством применения категорийного подхода к осуществлению закупок ресурсов,**

**включая контроль при использовании этих ресурсов, рекомендации по ее практическому применению для выбора поставщиков (исполнителей, подрядчиков) и оценки влияния закупочной деятельности на финансовые результаты работы организации.**

Для совершенствования и повышения эффективности закупочной деятельности в соответствии с требованиями № 223-ФЗ в масштабах страны необходима системная работа всех участников рынка государственных закупок по контролю и оценке следующих показателей: оптимизация расходов; снижение стоимости закупочной функции; уровень централизации закупок; расширение границ контроля закупок; предупреждение аффилированности участников закупок с целью предупреждения коррупционной составляющей; внедрение и расширение рейтинга «деловой репутации» контрагентов; актуализация и использование современных алгоритмов закупок (например, электронные счета); повышение удовлетворенности внутренних клиентов Заказчиков; общение регуляторов со всеми участниками рынка государственных закупок для учета их позиций и опыта при реформировании законодательства в области закупочной деятельности.

На основе проведенной классификации разработана методика категорийного подхода осуществления закупок и даны рекомендации ее практического применения для совершенствования процесса выбора поставщика (исполнителя, подрядчика).

Рекомендуемый к использованию инструмент «категорийная стратегия» представляет собой план действий организации по эффективной закупке, поставке и регулированию запасов. При использовании этого метода заказчик проводит закупки, поддерживая оптимальный уровень запасов, уточняя компетенции и инфраструктуру поставщиков и участников закупочного процесса, применяя категорийную стратегию и ориентируясь на предложенную типизацию закупаемых товаров, работ, услуг.

Категорийный подход – это процесс организации и применения категорийной стратегии, целью которого является контроль за сбалансированностью и эффективностью цепочки взаимосвязанности закупок и запасов, а также оптимальности сотрудничества с поставщиками (исполнителями,

подрядчиками) в пределах каждой группы ресурсов. Для распределения товаров, работ, услуг в закупочной деятельности особенно крупных заказчиков, имеющих дочерние зависимые общества или филиалы, в исследовании разработана система категорийных стратегий, предполагающая деление на три вида: централизованная, кросс-централизованная, децентрализованная.

Цель регулирования закупочной деятельности через категории продукции – выбор оптимального способа подготовки и проведения закупки, способного обеспечить снижение затрат организации с учетом определенных требований к качеству и срокам поставки закупаемой номенклатуры. Для контроля над категориями продукции предлагается алгоритм использования категорий, состоящий из пяти шагов, представленных в таблице 2.

Таблица 2 - Алгоритм регулирования закупок согласно методике «категорийного контроля»

Наименование и очередность этапа	Краткое содержание функции этапа
1) Анализ исходных данных и выделение категории	Сбор данных по планируемым закупкам и имеющимся запасам, анализ потребности по историческим данным
2) Анализ затрат по категориям и состоянию рынка	Аналитика текущего состояния рынка, анализ ценовой политики поставщиков и номенклатуры, поставляемой ими продукции, подтверждение возможности консолидации потребности по централизованной категории/ проведения совместной закупки – в случае кросс-централизованной категории
3) Разработка и утверждение категорийной стратегии контроля	Определение позиции категории на матрице спроса и предложения, определение категорийной стратегии, определение позиций товаров, работ, услуг, для которых применимы инициативы в рамках определенной стратегии, расчет планового экономического эффекта от внедрения инициатив, вынесение стратегии на Экспертный комитет, утверждение стратегии
4) Реализация категорийной стратегии контроля	Проведение мероприятий и закупки в рамках категорийной стратегии контроля
5) Контроль внедрения категорийной стратегии, в случае необходимости - ее обновление	Создание отчета, включающего общий анализ, контроль и анализ эффективности реализации стратегии с конкретными поставщиками, контрольная работа по анализу лучших практик взаимодействия с поставщиками (исполнителями, подрядчиками)

Источник: составлено автором.

Использование инструмента категорийных стратегий позволяет обеспечить целевой и экономичный расход в процессе осуществления закупок. Контроль закупочной деятельности через применение категорийных стратегий может быть

охарактеризован как трудозатратный, но в долгосрочной перспективе его применение на регулярной основе с применением цифровых технологий позволит не только грамотно централизовать либо децентрализовать (в отдельных случаях) закупки, но и обеспечить снижение расходов организации.

**Предложены методики использования современных информационно-коммуникационных систем для автоматизации контроля исполнения отдельных этапов закупочного цикла (в том числе практические пути оптимизации построения закупочного цикла путем его автоматизации и цифровизации, включая каталогизацию типовых закупок, внедрение цифрового технического задания, его автоформирование, минимизацию variability параметров, автоматизацию расчетов начальной (максимальной) цены, внедрение и использование цифровых календарей, автоматизация контроля регламентных сроков основных этапов проведения закупки) и процесса закупок в целом.**

В целях повышения оперативного контроля закупок на основе использования категорийной стратегии организации с государственным участием проводят серьезную работу по автоматизации всего цикла закупочной деятельности, включая оптимизацию всего цикла путем его автоматизации и цифровизации, в том числе каталогизацию типовых закупок, внедрение цифрового технического задания, его автоформирование, минимизацию variability параметров, цифровизацию расчетов начальной максимальной цены. На этой основе сформирована методика расчета эффекта от автоматизации в разрезе ее влияния на стоимость закупочной функции в кратко- и долгосрочной перспективе. Особое внимание при этом уделяется развитию автоматизированной информационной системы закупок, которая позволит проводить в том числе технический контроль всего цикла закупок – от формирования потребности и агрегации закупок в план закупки до проведения процедуры закупки и исполнения договора.

Поскольку закупки являются сквозным процессом обеспечения всей деятельности организации, такая модель автоматизации их контроля в дальнейшем может быть адаптирована на другие бизнес-процессы Заказчика. Регулирование закупок является важным аспектом контроля достижения стратегических целей

государственного заказчика, а их автоматизация – ключ к повышению эффективности контроля в целом. Данная взаимосвязь представлена в таблице 3.

Таблица 3 - Взаимосвязь бизнес-процессов, подлежащих контролю, и этапов закупок

Объект/ процесс, подлежащий контролю	Бюджетирование и планирование	Процесс взаимодействия с контрагентами	Запасы	Взаиморасчеты
Этап закупок	Планирование закупок	Подготовка закупок	Проведение закупки, исполнение договора	Завершение обязательств по договору
Объект автоматизации	Планы производства и продаж Нормативы потребления	Типовые/нетиповые договоры Цифровое техническое задание	Складские запасы	Приемка товаров, работ, услуг

Источник: составлено автором.

Поскольку закупки являются сквозным процессом обеспечения всей деятельности организации, такая модель автоматизации их контроля в дальнейшем может быть адаптирована на другие бизнес-процессы Заказчика. Регулирование закупок является важным аспектом контроля достижения стратегических целей государственного заказчика, а их автоматизация – ключ к повышению эффективности контроля в целом.

Чтобы производить товары (осуществлять выполнение работ, оказание услуг) или реализовывать товары, приобретаемые для последующей перепродажи, организация (особенно совмещающая эти два вида деятельности), должна тщательно контролировать свою закупочную деятельность. Автоматизированная модель работы позволяет эффективно распоряжаться ассортиментом продукции и товарной матрицей, устанавливать стабильные цены, регулировать спрос со стороны покупателей, поддерживать оптимальный уровень запасов и нормировать их. Удовлетворение нужд покупателей должно происходить при оптимальном уровне расходов со стороны организации, усиление внутреннего контроля для повышения эффективности своей деятельности – прямая задача организации с государственным участием. Выявленные в результате исследования контрольные точки, предлагаемые к автоматизации, представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Эффект от автоматизации контроля различных областей закупочной деятельности

Контрольная точка области закупочной деятельности	Ожидаемый эффект
Рутинные операции сотрудников в области закупок: создание позиций плана закупки	Автоматизация процессов создания объекта (предзаполнение в информационной системе позиции плана закупки), как следствие – оптимизация организационно-штатной структуры, снижение расходов на обеспечение закупочной деятельности
Автоматизированное сопровождение процесса подготовки закупки: согласование объектов, создание закупочной документации и проектов договоров	Увеличение скорости принятия решений – путем сокращения этапов согласования/внедрения автосогласования, путем внедрения автосоздаваемого проекта типового договора из шаблона
Обоснование начальной максимальной цены: запрос коммерческих предложений у поставщиков, расчет начальной (максимальной) цены	Отсутствие необходимости траты ресурсов на публикацию запросов коммерческих предложений – переход на запрос предложений онлайн, автоматический расчет начальной (максимальной) цены на их основе: эффект – исключение ошибок при расчете обоснований цен
Проведение заседаний закупочных комиссий: процессы голосования и расчета итоговых оценок участников процедуры	Внедрение онлайн-заседаний с элементами цифровизации позволит дистанционно голосовать, что сократит время на проведение очных заседаний, сделает доступным предварительный расчет итоговых оценок, что приведет к снижению риска негативного «человеческого фактора», минимизации выдачи штрафов за неисполнение требований законодательства

Источник: составлено автором.

**Предложена методика расчета эффекта от автоматизации контрольных функций в разрезе ее влияния на эффективность закупочной деятельности и производственного процесса в целом в кратко- и долгосрочной перспективах.**

Предложен методический подход к контролю и оценке эффективности закупочного процесса, заключающийся в автоматизации контроля закупочной функции в формате сервисного процесса жизненного цикла товара, работы, услуги. Согласно такому подходу оценка жизненного цикла закупаемого объекта включает оценку следующих этапов: контроль регулирования запасов, включая их нормирование, бюджетирование расходов на закупки (включая показатели бюджета на инвестиционную деятельность), контроль совокупной стоимости владения, контроль закупочного процесса, включая категорийное регулирование, планирование закупок, организацию и проведение закупочной процедуры, оформление ее результатов, заключение договора, исполнение договора, включая приемку и оплату, претензионную работу, формирование отчетности по

закупочной деятельности и ведение реестра договоров, методологическое, аналитическое и правовое обеспечение закупочной деятельности, контроль качества реализации закупочных процедур. Не все заказчики оценивают эти этапы в совокупности, что приводит к неверному определению контрольных точек процесса закупок и его внутренних взаимосвязей.

Неотъемлемым сегментом контроля является оценка соответствия цифровизации информационных систем относительно актуальных изменений законодательства (например, введение запрета или ограничения импорта товаров ввиду установления приоритетов национальным товарам (работам, услугам). Адаптация отчетности или иные инструменты должны быть базовыми для заказчиков и внедряться оперативно, параллельно с изменениями, происходящими в единой информационной системе и на электронных торговых площадках.

В рамках совершенствования закупочной деятельности предлагается к использованию типовой план действий организации, которая решает задачу автоматизации контроля своей закупочной деятельности. Пример расчета среднестатистических операций по подготовке и осуществлению закупочных процедур (предварительный этап закупочного процесса) до и после автоматизации зависит от объекта закупок и разнообразия их ассортимента; это позволяет более полно определить основные точки контроля и необходимые для них методы контроля. Чем больше номенклатура и объем поставок, тем в большей мере ощущается эффект от автоматизации контроля, а в долгосрочной перспективе – эффект будет только накапливаться.

### **III Заключение**

В ходе проведения исследования доказана актуальность организации контроля и его совершенствования на основных стадиях закупочного цикла, предложено расширение его границ за счет включения стадии предварительного контроля, предшествующей непосредственному заключению договоров и ориентированной на стратегию развития организации, что позволяет более полно учесть требования к номенклатуре. Показано влияние контроля закупочного

процесса на финансовые результаты деятельности организации с государственным участием.

В работе проанализирован опыт организации закупочного процесса экономических субъектов государственного сектора, обоснована необходимость усиления внимания к контролю на предварительном этапе работы по выбору поставщиков и обязательности контроля на всех стадиях закупочного цикла.

Постоянно изменяющаяся внешняя среда, законодательство, нестабильность и волатильность рынка требуют от организаций оперативной адаптации и усиления контроля с целью минимизации рисков, что обеспечивается автоматизацией закупочной функции и ее тесной взаимосвязью со смежными бизнес-процессами организации.

В работе проанализированы направления развития закупочной деятельности, изложенные в законодательных (нормативных) документах Российской Федерации, и выделены положения, в недостаточной мере отрегулированные применительно к необходимости контроля в секторе государственных закупок. Предложенные методы контроля за эффективностью закупок на всех стадиях закупочного цикла, их конкретное влияние на финансовые результаты деятельности экономических субъектов позволили обосновать основные направления его развития, не раскрытые в настоящее время в действующем законодательстве и нормативных документах.

Для обеспечения операционной деятельности заказчика обосновывается необходимость тщательного многокритериального контроля за выбором закупаемых товаров, работ, услуг и их соответствия требованиям по количественным и качественным параметрам, организации процесса (срокам, ценам, объемам).

Помимо характеристик закупаемых товаров, работ, услуг доказана необходимость контроля за условиями проведения закупок, порядком выбора заказчика, определением предпочтений ценовых и неценовых (опыт, репутация, наличие научно-технологических и производственных мощностей) критериев, способами доставки, этапностью и масштабами отдельных партий поставок, выполнения работ, оказания услуг.

Разработанные методики и практические рекомендации по организации контроля процедуры подготовки закупок и их автоматизации могут быть применены на практике большинством государственных заказчиков Российской Федерации. Поскольку проведение закупочных процедур регулируется законодательными актами, этап создания стратегии планирования и подготовки закупок должен контролироваться самим заказчиком. В то же время недостаточность контроля на данном этапе закупочной деятельности может привести к снижению эффективности использования ресурсов государственных заказчиков Российской Федерации и даже привести к срыву проведения уже опубликованных закупок.

Предложенные направления совершенствования контроля закупочной деятельности позволят повысить эффективность использования ресурсов как конкретных государственных заказчиков - участников рынка государственных закупок, так и их закупочной деятельности.

#### **IV Список работ, опубликованных по теме диссертации**

*Публикации в рецензируемых научных изданиях,  
определенных ВАК при Минобрнауки России:*

1. Левандовская, А.М. Планирование закупок как важнейший элемент контроля закупок / А.М. Левандовская // Научно-практический, теоретический журнал «Экономика и управление: проблемы, решения». – 2019. – № 3. Том 16. – С. 121-124. – ISSN 2227-3891.

2. Левандовская, А.М. Особенности ведомственного контроля закупок / А.М. Левандовская // Проблемы экономики и юридической практики. – 2021. – № 2. Том 17. – С. 150-153. – ISSN 2541-8025.

3. Левандовская, А.М. Особенности цифровизации государственных закупок / А.М. Левандовская // Научно-практический, теоретический журнал «Экономика и управление: проблемы, решения». – 2022. – № 6. Том 3. – С. 75-79. – ISSN 2227-3891.

4. Левандовская, А.М. Методология категорийного подхода как базис сбалансированной модели закупочной деятельности / А.М. Левандовская // Учет. Анализ. Аудит. – 2023. – № 4. Том 10. – С. 97-104. – ISSN 2408-9303.

*Публикации в других научных изданиях:*

5. Левандовская, А.М. Создание комплаенс-системы в закупках для заказчиков / М.В. Мельник, А.М. Левандовская // Инновационное развитие экономики. – 2019. – № 5 (53). Часть III. – С. 16-20. – ISSN 2223-7984.

6. Левандовская, А.М. Эффективность и результативность расходов на закупки – миф или реальность? / А.М. Левандовская // Учет и контроль. – 2020. – № 3. – С. 39-44. – ISSN 2415-7783.

7. Левандовская, А.М. Анализ организации и эффективности закупочной деятельности у крупных государственных заказчиков в рамках 223-ФЗ / А.М. Левандовская // Инновационное развитие экономики. – 2022. – № 6 (72). – С. 225-229. – ISSN 2223-7984.