

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования

«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Институт управления бизнес-процессами и экономики  
Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

\_\_\_\_\_ З.А. Васильева

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2019 г.

## **БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

38.03.02 – Менеджмент

**Оптимизация процесса оказания консалтинговых услуг по организации  
государственных закупок (на примере ООО «Тендерпроф»)**

Руководитель	_____	канд. экон. наук., доцент	Э.В. Степанова
Выпускник	_____		О.В Мусийко
Нормоконтролер	_____	ассистент	Е.С. Ковзунова

Красноярск 2019

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
1 Анализ основ развития консультационных услуг в сфере организации государственных закупок.....	7
1.1 Исследование сущности и становления консультационных услуг в сфере организации государственных закупок в России.....	7
1.2 Анализ состояния и тенденции развития консультационных услуг по организации государственных закупок.....	17
1.3 Перспективы и проблемы развития рынка консультационных услуг в сфере организации государственных закупок.....	25
2 Оценка особенностей процесса оказания консультационных услуг ООО «Тендерпроф».....	30
2.1 Характеристика деятельности организации.....	30
2.2 Анализ финансовых показателей деятельности ООО «Тендерпроф».....	33
2.3 Анализ организационной структуры организации и оценка процесса оказания консультационных услуг.....	39
3 Разработка предложений по оптимизации процесса оказания консультационных услуг организации ООО «Тендерпроф».....	48
3.1 Проект совершенствования структуры управления бизнес-процессами в ООО «Тендерпроф».....	48
3.2 Проект совершенствования структуры управления.....	52
Заключение.....	61
Список использованных источников.....	66

## ВВЕДЕНИЕ

Одним из важных направлений современного менеджмента, является консалтинг, который изучается все больше и больше приумножая свои знания.

Любая фирма или человек имеют право утверждать, что они оказывают консалтинговые услуги. В переводе с английского «consulting» означает «консультация». Консалтинг - это вид интеллектуальной деятельности, основная задача которого заключается в анализе, обосновании перспектив развития и использования научно-технических и организационно-экономических инноваций с учетом предметной области и проблем клиента.

Консалтинг решает вопросы управленческой, экономической, финансовой, инвестиционной деятельности организаций, стратегического планирования, оптимизации общего функционирования компании, ведения бизнеса, исследования и прогнозирования рынков сбыта, движения цен и т.д. Консалтинг - это любая помощь, оказываемая внешними консультантами, в решении той или иной проблемы.

Основная цель консалтинга заключается в улучшении качества руководства, повышении эффективности деятельности компании в целом и увеличении индивидуальной производительности труда каждого работника [1].

Если углубиться в историю, то становление рынка в России повлекло за собой неминуемое столкновение с проблемами в управлении предприятием, производством, финансами, персоналом и пр. Потребность в грамотном консультировании ощущалась особенно явно именно в этот период развития страны. Необходимость предпринимательства в квалифицированной помощи при решении вопросов управления компанией привела к возникновению и определению в самостоятельную отрасль бизнеса разработку соответствующих стратегий и рекомендаций, что в конечном итоге получило название консалтинг. Консалтинговые компании, четко осознав собственную востребованность,

явились не столько атрибутом зарождавшейся рыночной экономики, сколько ее стимулом и «корректором».

Сегодня консалтинг представляет собой один из наиболее активно развивающихся сегментов рынка, что отмечают аналитики и подтверждают ежегодные рейтинги.

Данный вид деятельности до сих пор остается малоизученным. Это касается самых разных аспектов: отсутствует хронология развития консалтинга и классификация консалтинговых услуг, не выделены основные задачи, решаемые консультантами, не сформулирован портрет потребителя консалтинговых услуг, не обозначены доминирующие факторы, сдерживающие развитие консалтинга. Представительства иностранных консалтинговых компаний в России функционируют по западной модели взаимодействия бизнес-субъектов, отечественные же фирмы, развиваясь индивидуально, такого опыта не имеют и лишь частично способны его интегрировать в свой бизнес.

Проблемам развития консалтинга в России уделялось в научных исследованиях недостаточно внимания. В середине 90-х годов возникает такой вид деятельности как управленческий консалтинг, который впоследствии послужил источником развития других видов консультирования. Поэтому основная часть трудов посвящена исследованию именно консалтинга в области управления. В этом направлении актуальными представляются работы Строк В.И., Монаховой Е.Л., Юксвярава Р.К., Хабакука М.Я., Леймана Я.А., Лузина А.З., Ефремова В.С., а также Камелиной О.В. Отдельные аспекты развития предпринимательства в сфере консалтинга рассматривались в статьях Барабановой Ю.С. (IT-консалтинг), Кращенко Л.В. и Кудинова А.Т. (динамика рынка и конкуренция), Посадского А.П. и Уткина Э.А. (основные понятия консалтинга), Зверевой Е.А. (необходимость законодательной базы). Изучение этих работ показало назревшую необходимость в комплексном подходе к столь динамичному явлению современной рыночной действительности как консалтинг.

Цель - разработка мероприятий по оптимизации процесса оказания консалтинговых услуг по организации государственных закупок для ООО «Тендерпроф».

Для достижения цели нужно решить следующие задачи:

- исследовать сущность и специфику консультационных услуг, провести их классификацию и рассмотреть вопросы регулирования консультационных услуг;
- изучить современное состояние рынка консультационных услуг;
- дать оценку процессу оказания консультационных услуг на предприятии;
- разработать предложения по оптимизации оказания консультационных услуг по организации государственных закупок.

Объект - организация по оказанию консалтинговых услуг в сфере государственных закупок ООО «Тендерпроф».

Предмет - процесс оказания консалтинговых услуг по организации государственных закупок.

Данная выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав (первая глава подразделяется на три параграфа, а вторая и последняя главы на два параграфа) заключения, списка использованной литературы и приложений.

Для написания выпускной квалификационной работы использовались методы эмпирического, сравнения и сопоставления.

# **1 Анализ основ развития консультационных услуг в сфере организации государственных закупок**

## **1.1 Исследование сущности и становления консультационных услуг в сфере организации государственных закупок в России**

На протяжении всей истории развития России создавалась система государственных закупок, позволяющая эффективно и одновременно экономно расходовать средства казны, снизить коррупцию и уберечься от недобросовестных поставщиков. Торги - наиболее объективный способ осуществления закупок.

Еще во времена царской России для проведения торгов привлекались грамотные распорядители, организаторы, обычно ими были купцы, специализировавшиеся на государственных подрядах и знавшие тонкости процесса, и способы получить наивыгоднейший результат. Императорскими Указами 1717 и 1731 гг. была официально введена должность гофмаклера, без которого проведение конкурса запрещалось [2]. Привлечение специалистов к проведению торгов на закупки товаров, работ и услуг для государственных нужд имеет давнюю историю.

Переход к рыночным отношениям привел к возрождению конкурентных способов удовлетворения потребностей государства в товарах, работах и услугах, основу которых составляют торги. Основным актом, регулировавшим государственные закупки, стал Федеральный закон от 13 декабря 1994 г. № 60-ФЗ «О поставках продукции для федеральных государственных нужд» [3] (далее - Закон № 60-ФЗ), который давал право государственным заказчикам на договорной основе передавать "соответствующим предприятиям, организациям и учреждениям" часть их функций по размещению заказов. При этом заказчиков не ограничивали по перечню передаваемых функций, что на практике приводило либо к неоправданному сужению передаваемых

функций, либо, напротив, к неоправданной передаче всех функций заказчика специализированной организации.

Так, Закон № 60-ФЗ в совокупности с нормой п. 2 ст. 447 Гражданского кодекса РФ (далее - ГК РФ) предоставлял специализированной организации право выступать в качестве организатора торгов от имени заказчиков или от своего имени.

В дальнейшем Президентом РФ был издан Указ от 8 апреля 1997 г. № 305 «О первоочередных мерах по предотвращению коррупции и сокращению бюджетных расходов при организации закупки продукции для государственных нужд» [4], утвердивший Положение об организации закупки товаров, работ и услуг для государственных нужд. В соответствии с этим Положением устанавливалось требование об обязательном проведении государственными заказчиками конкурсов на привлечение специализированных организаций к выполнению части своих функций по закупкам продукции для государственных нужд за счет средств федерального бюджета, бюджетов субъектов РФ, федеральных внебюджетных фондов и внебюджетных фондов субъектов Российской Федерации.

В свою очередь, Федеральный закон от 6 мая 1999 г. № 97-ФЗ «О конкурсах на размещение заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных нужд» [5] сузил круг возможных полномочий специализированной организации до части функций заказчика по проведению конкурса, игнорируя другие способы размещения заказа.

Как видим, ранее принятое законодательство о государственных закупках лишь упоминало о возможности заключения договора со специализированной организацией на конкурсной основе, согласно которому заказчик передавал часть своих функций юридическим лицам. При этом отсутствие четкой регламентации данного вопроса, с одной стороны, мешало проведению реформ, с другой - создавало почву для коррупции и злоупотреблений со стороны заказчиков.

Вступив в законную силу с 1 января 2006 г., Федеральный закон от 21.07.2005 № 44-ФЗ «О размещении заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных и муниципальных нужд», а затем пришедший ему на смену Федеральный закон № 44-ФЗ от 5 апреля 2013 года «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» (далее - Закон №44-ФЗ) ввел четкую регламентацию отношений между заказчиками и специализированными организациями.

Одна из основных целей правового регулирования Закона № 44-ФЗ «эффективное использование средств бюджетов и внебюджетных источников финансирования», для чего в Законе предусмотрена система способов проведения закупок [6]. Наиболее простым конкурентным способом размещения заказов является запрос котировок, который в финансовом и организационном аспектах не столь затратен по времени подготовки и проведению процедуры. Больше всего сложностей возникает у государственных и муниципальных заказчиков (далее - заказчики) с размещением заказов через торги в форме конкурса и аукциона. Для этого необходимо провести значительную работу по подготовке требуемого по Закону № 44-ФЗ пакета документов, куда входят извещение, конкурсная или аукционная документация. Не менее трудоемка и ответственна сама процедура проведения торгов, требующая от членов комиссии отличного знания порядка проведения процедур и специальной подготовки для разрешения различных коллизий. При этом необходимо помнить еще и об ответственности, которую несут члены комиссий за нарушение норм Закона № 44-ФЗ в соответствии с Кодексом РФ об административных правонарушениях. В ситуации, когда заказчик не может найти среди своих штатных сотрудников людей, способных правильно провести торги, либо не имеет возможности осуществить их обучение, Закон № 44-ФЗ предоставляет правовую возможность воспользоваться услугами специализированной организации.



Согласно Закону № 44-ФЗ специализированной организацией выступает привлеченное заказчиком или уполномоченным органом на основе договора юридическое лицо. Этот субъект обеспечивает размещение заказа путем проведения торгов в форме конкурса либо аукциона на право заключить государственный или муниципальный контракт. Специализированная организация разрабатывает конкурсную документацию, документацию об аукционе, публикует и размещает извещения о проведении открытого конкурса или открытого аукциона, направляет приглашения принять участие в закрытом конкурсе или в закрытом аукционе, исполняет иные, связанные с обеспечением проведения торгов функции (п. 1 ст. 6 Закона 94-ФЗ).

Анализ изложенного выше положения позволяет сделать некоторые выводы. Во-первых, Закон № 44-ФЗ не предъявляет к специализированным организациям дополнительных требований в виде наличия лицензии либо определенного статуса, достаточно лишь указания на возможность осуществления данной деятельности в уставных документах такой организации.

Во-вторых, специализированная организация может быть привлечена лишь при размещении заказа путем проведения торгов, т.е. способом конкурса или аукциона, следовательно, передача функций по размещению заказов иными способами, предусмотренными Законом № 44-ФЗ, не допускается.

Тем не менее, специализированная организация может быть привлечена для размещения заказов иными способами, но лишь для оказания консультационных услуг, а не осуществления функций заказчика.

Несмотря на то, что перечень функций, передаваемых специализированной организации, не исчерпывающий, Закон № 44-ФЗ содержит исключительную компетенцию заказчиков, тем самым ограничивая возможности специализированных организаций (п. 1 ст. 6). Так, специализированная организация не вправе создавать комиссии по размещению заказа, определять начальную (максимальную) цену государственного или муниципального контракта (далее - контракт), предмет и существенные условия контракта, утверждать проекты контракта, конкурсной документации,

документации об аукционе, определять условия торгов и изменять их, а также подписывать контракт.

Следует особо отметить тот факт, что специализированная организация ни в коем случае не должна принимать от участников размещения заказа денежные средства в качестве обеспечения заявки на свой банковский счет, несмотря на то что Закон № 44-ФЗ не содержит на этот счет четкого указания. Поскольку возможна ситуация, когда "фирма-однодневка", получив под видом специализированной организации чужие денежные средства в обеспечение заявок участников размещения заказа, исчезнет со всей этой суммой. Возмещать убытки в этом случае придется заказчиком, поскольку они несут солидарную ответственность за вред, причиненный физическому или юридическому лицу в результате незаконных действий (бездействия) специализированной организации, совершенных в пределах полномочий, переданных ей заказчиком, уполномоченным органом на основе контракта и связанных с размещением заказа.

Заказчики в том случае, если они хотят установить требование об обеспечении заявки, должны самостоятельно открыть для своей организации банковский счет для учета средств, поступающих во временное распоряжение, руководствуясь при этом положениями письма Минфина России от 19 мая 2006 г. № 02-13-10/1296 [7].

Следовательно, можно предположить, что под иными функциями законодатель подразумевал такие действия, как дача разъяснений участникам размещения заказа, получение и регистрация заявок и прочее организационно-техническое сопровождение, не влекущее юридических последствий.

В связи с тем, что специализированная организация выполняет часть функций заказчика или уполномоченного органа, она в соответствии с п. 5 ст. 6 Закона № 44-ФЗ не может быть участником размещения заказа.

Подобное требование также установлено в п. 1 ст. 17 Федерального закона от 26 июля 2006 г. № 135-ФЗ "О защите конкуренции" [8].

В соответствии с Законом № 44-ФЗ выбор специализированной организации осуществляется заказчиком, уполномоченным органом путем проведения торгов (п. 2 ст. 6). Вместе с тем законодатель оставил без внимания вопрос о том, какой именно контракт должен быть заключен со специализированной организацией.

В этой связи на практике возникает множество вариантов договорных отношений, среди них наиболее распространены договоры поручения, агентские договоры, договоры возмездного оказания услуг.

Поскольку торги на выбор специализированной организации также производятся в порядке, предусмотренном Законом № 44-ФЗ, мы полагаем, необходимо следовать единой концепции. Согласно такому подходу можно определить, что если данный Закон применяется при размещении заказов на оказание услуг для государственных нужд, то правильнее будет проведение конкурса или аукциона на право заключить контракт на оказание услуг такой специализированной организацией.

В таком случае специализированная организация как исполнитель согласно ГК РФ, должна будет осуществлять свои функции по размещению заказа от своего собственного имени, и юридические обязанности, и ответственность, вытекающие из этих действий, будут возникать только у нее. В п. 2 ст. 447 ГК РФ допускается возможность, при которой специализированная организация действует на основании договора с собственником вещи или обладателем имущественного права и выступает от своего имени. Закон № 44-ФЗ устанавливает правило, согласно которому специализированная организация осуществляет свои функции только от имени заказчика или уполномоченного органа и именно у заказчиков при этом возникают права и обязанности (п. 3 ст. 6).

По нашему мнению, применение договора поручения к данным отношениям неправомерно. По договору поручения одна сторона (поверенный)

обязуется совершить от имени и за счет другой стороны (доверителя) определенные юридические действия. Права и обязанности по сделке, совершенной поверенным, возникают непосредственно у доверителя (ст. 971 ГК), что согласуется с положениями Закона № 44-ФЗ. Вместе с тем из всех юридически значимых действий, которые Закон № 44-ФЗ разрешает совершать специализированным организациям, можно выделить их исчерпывающий перечень. В числе этих действий: опубликование и размещение извещения о проведении открытого конкурса или открытого аукциона, а также прием от участников размещения заказа заявок на участие в торгах. Только указанные действия ведут к появлению у заказчика определенных обязанностей, а именно принять заявки и провести торги. В целом большую часть функций, осуществляемых специализированной организацией, составляют действия по организационно-техническому сопровождению размещения заказа.

Мы полагаем, оптимальным способом оформления отношений заказчика и специализированной организации при проведении торгов является агентский договор. Такая правовая конструкция позволяет заказчику передать часть своих функций специализированной организации, носящих наряду с юридическим содержанием еще и организационно-технический характер. В соответствии с п. 1 ст. 1005 ГК РФ по агентскому договору одна сторона (агент) обязуется за вознаграждение совершать по поручению другой стороны (принципала) юридические и иные действия от имени и за счет принципала. По сделке, совершенной агентом с третьим лицом от имени и за счет принципала, права и обязанности возникают непосредственно у принципала. В связи с этим при заключении агентского договора со специализированными организациями заказчик необходимо в тексте такого соглашения точно прописать функции, передаваемые специализированной организации. Согласно п. 2 ст. 1005 ГК РФ, если агентским договором предусмотрены общие полномочия агента на совершение сделок от имени принципала, то последний в отношениях с третьими лицами не вправе ссылаться на

отсутствие у агента надлежащих полномочий, если только не докажет, что третье лицо знало или должно было знать об ограничении полномочий агента.

Очевидно, что ссылка в таком договоре на общие полномочия агента дает возможность для злоупотреблений со стороны специализированной организации.

За незаконные действия (бездействие) специализированной организации, совершенные в пределах, переданных ей на основе договора полномочий, связанных с размещением заказа, Закон № 44-ФЗ предусматривает солидарную ответственность заказчиков и специализированных организаций, в то время как ГК РФ ответственность за все нарушения, совершенные при проведении торгов, возлагает на организаторов, в качестве которых могут выступать специализированные организации.

В соответствии с п. 1 ст. 323 ГК РФ при солидарной ответственности должников кредитор вправе требовать исполнения как от всех должников совместно, так и от любого из них в отдельности, притом, как полностью, так и в части долга. Следует ожидать, что выбор того, к кому предъявлять требования о возмещении вреда, будет остановлен на заказчике как наиболее кредитоспособном должнике. На наш взгляд, вернуть уплаченные за специализированную организацию денежные средства в порядке регресса вряд ли удастся, поскольку специализированные организации зачастую не обладают большой материальной базой, их капиталом являются высококвалифицированные сотрудники, а не имущество, на которое можно обратить взыскание. Чтобы каким-то образом гарантировать надлежащее исполнение обязательств со стороны таких организаций, заказчикам следует при проведении торгов предусматривать в конкурсной и аукционной документации требование об обеспечении исполнения контракта в виде банковской гарантии, страхования ответственности по контракту или залога денежных средств (п. 4 ст. 29 и п. 4 ст. 38 Закон № 44-ФЗ).

Резюмируя, можно утверждать, что по сравнению с ГК РФ Закон № 44-ФЗ существенно сужает возможности специализированной организации, отводя ей

роль скорее технического исполнителя, нежели организатора торгов, вместе с тем уменьшает и меру ответственности таких организаций.

Привлечение специализированной организации для проведения торгов в рамках Закона № 44-ФЗ не освобождает заказчика от бремени ответственности за нарушения, совершенные в процессе проведения конкурса или аукциона. Значит, необходимость наличия в штате профессиональных, квалифицированных специалистов в области государственных закупок, способных контролировать действия специализированной организации, у заказчиков сохраняется.

В качестве альтернативы заказчикам можно обратиться к услугам физических лиц или индивидуальных предпринимателей, являющихся профессионалами в организации закупок, для осуществления функций по разработке конкурсной документации, документации об аукционе, осуществления иных связанных с обеспечением проведения торгов функций, которые не влекут юридически значимых последствий, поскольку Закон № 44-ФЗ не содержит такого запрета.

Взаимодействие - один из факторов, позволяющих достичь качественных результатов осуществления закупки. Интерес представляет взаимодействие заказчиков и специализированных организаций.

Управление качеством закупок обуславливает определённые механизмы привлечения специализированных организаций. Управление качеством в науке рассматривается учёными по-разному. Остановимся на определении: «Качество - это деятельность оперативного характера, осуществляемая руководителями и персоналом предприятия, воздействующими на процесс создания продукции с целью обеспечения ее качества путем выполнения функций планирования и контроля качества, коммуникации (информации), разработки и внедрения мероприятий и принятия решений по качеству» [9]. Аутсорсинг как процесс передачи конкретных неосновных функций сторонней организации достаточно крепко связан с управлением качеством.

Таким образом, аутсорсинг в сфере закупок с привлечением специализированной организации - это эффективная и качественная работа при более низких расходах. Управление качеством закупок при взаимодействии заказчиков и специализированных организаций - процесс многофакторный, основная цель которого заключается в передаче заказчиком специализированной организации определённых функций закупочной деятельности для достижения качества, результативности и эффективности конкретной закупки (Рисунок 1).

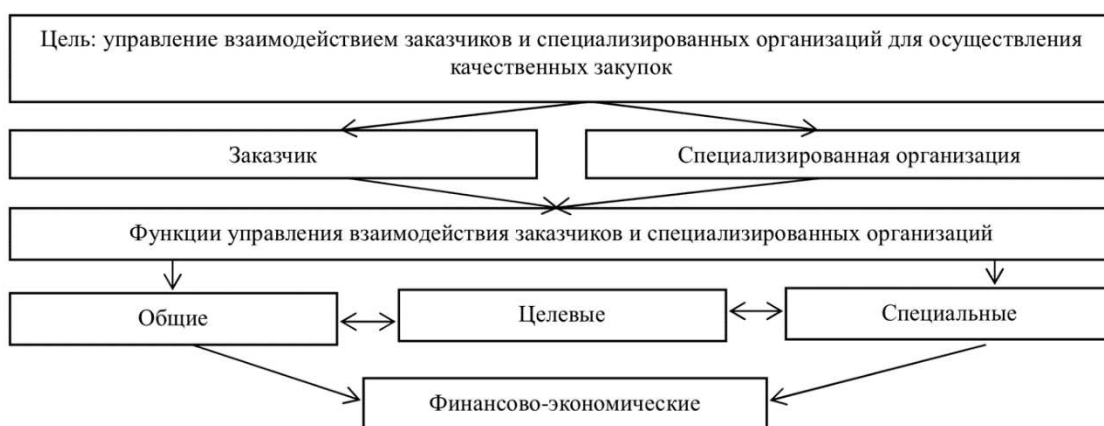


Рисунок 1- Управление взаимодействием заказчиков и специализированных организаций [13]

Специализированные организации в процессе управления качеством закупок позволяют заказчикам достичь высокопрофессионального осуществления закупок. Не секрет, что профессионализм заказчиков - один из проблемных вопросов контрактной системы в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд. И.П. Гладилина отмечает, что принцип профессионализма заказчиков - один из основных принципов контрактной системы, требующий серьёзного отношения к уровню профессиональных компетенций специалистов, осуществляющих закупки [10]. При этом учёный отмечает значимость управленческих компетенций в структуре профессионализма заказчика, что позволяет говорить о необходимости привлечения специализированных организаций при условии

отсутствия надлежащего уровня профессиональных компетенций у специалистов, задействованных в осуществлении конкретной закупки [11].

Для высококачественной закупки заказа заказчиком нужно применять большие трудовые ресурсы. Практика показывает, что большая часть заказчиков не может содержать полный штат работников, специализирующихся в закупках, поэтому работы по проведению и организации закупок делают штатные сотрудники заказчика помимо своей основной деятельности и без оплаты за дополнительный труд. Таким работникам приходится большую часть времени посвящать основной рабочей деятельности, и они не могут полностью сосредоточить своё внимание на решении вопросов, которые появляются при закупках. Основная задача негосударственных компаний - разгрузить государственного заказчика. Привлечение негосударственных организаций для осуществления закупки помогает заказчику контролировать численность его работников, экономить средства на содержание штата работников, которые занимаются данной закупкой освобождает сотрудника от работы не по профилю и позволяет сконцентрировать всё внимание на выполнение основных задач.

Работники негосударственных организаций - это специалисты с высокой квалификацией в области государственных закупок. У негосударственной организации всегда есть возможность заменить ключевой персонал, уменьшить или расширить группы консультантов, оперативно подключать экспертов по разным областям, подбирать специалистов для разнообразных отраслей и профилей экономики.

Таким образом, специализированные организации в процессе управления качеством закупок позволяют заказчиком привлечь высокопрофессиональных специалистов, отвечающих требованиям осуществления конкретных закупок.



## 1.2 Анализ состояния и тенденции развития консультационных услуг по организации государственных закупок

Рассматривать особенности развития сферы закупок можно по таким динамическим показателям как: объём закупок, количество закупок, объёмы заключенных контрактов, количество заключенных контрактов, количество и объём заключенных контрактов со специализированными организациями.

Информационной базой для проведения и поиска информационных ресурсов исследования послужили статистические данные Официального сайта по размещению информации в сфере торгов - Единой информационной системы (ЕИС), находящегося по адресу <http://zakupki.gov.ru>.

Исследуя рынок государственных закупок во временном периоде 2011-2017 года, средний объём закупок по субъектам Российской Федерации составил 19 трлн. рублей. Пик динамики объёма закупок пришёлся на 2017 год. За последние два года наблюдается высокий темп роста в данном периоде, который в процентном отношении составляет 5,73%. В целом в представленном периоде наблюдается общая тенденция стабильного роста. Можно говорить о том, что если не произойдёт значительных изменений, то в 2018 году так же будет происходить увеличение объёма закупок.

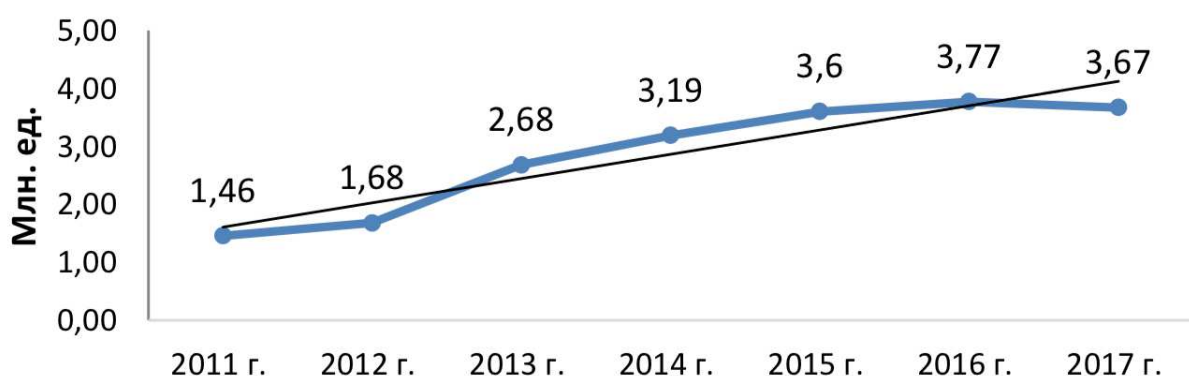


Рисунок 2 - Динамика количества государственных закупок за 2011-2017 гг.

[14]

По показателю количества закупок средний объём в России составил 2,8 млн. единиц. Линейный тренд показывает, что на промежутке 2011-2016 гг. наблюдается общая стабильная тенденция роста - пик количества закупок приходится на 2016 год, а в 2017 году произошел спад на 2,67%.

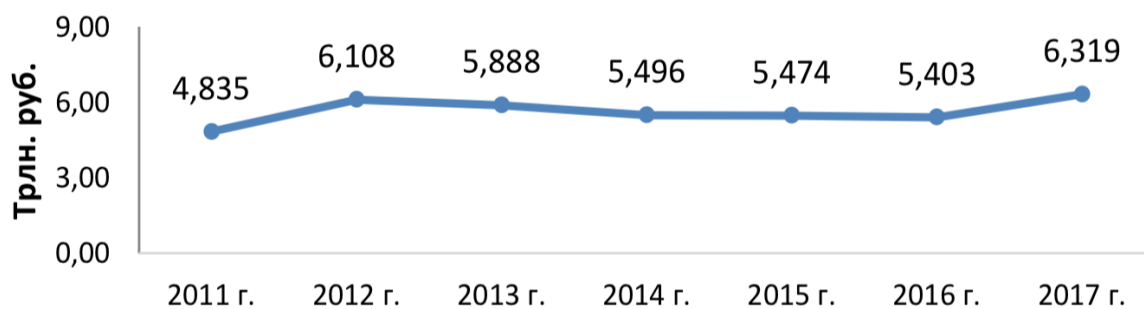


Рисунок 3 - Динамика объемов заключенных контрактов 2011-2017 [14]

По динамике объемов заключенных контрактов прослеживаются скачкообразные годовые колебания. Средний объём заключенных контрактов составляет 5,6 трлн. рублей. Самое большое количество заключенных контрактов приходится на 2012 и 2017 года. Самый значительный пик пришелся на 2017 год, его темп роста составил 16,9%, возможно именно в этом году осталось самое большое количество нерастраченных бюджетных средств. Прогнозировать развитие событий на 2018 год не целесообразно, так как стабильная тенденция роста не наблюдается.

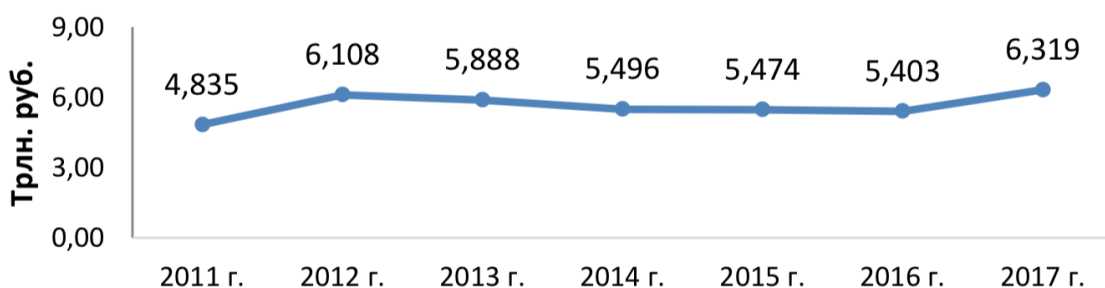


Рисунок 4 - Динамика количества заключенных контрактов в период с 2014-2016 гг. [14]

Аналогично динамике объёмов заключения контрактов происходит и с динамикой количества заключённых контрактов. Средний объём количества заключённых контрактов составил 3 млн. единиц. Наблюдается общая тенденция роста, несмотря на спад в 2014 году. Пик количества заключённых контрактов приходится на 2013 год, его темп роста составлял 29,9%. В 2015-2017 году наблюдается медленный рост количества заключённых контрактов, если ситуация останется такой же, то в 2018 году будет наблюдаться стабильный рост.

В целом по Российской Федерации можно сказать, что объём закупок в рублях и количество закупок за последние годы стабильно растёт, размер заключённых контрактов растёт. Общей тенденции для сферы закупок в РФ является стабильный рост.

Для представления о рынке услуг специализированных организаций необходимо рассмотреть следующие рыночные тенденции - количество и объём контрактов, заключённых со специализированными организациями.

Проведя анализ данных единой информационной системы (<http://zakupki.gov.ru>) была выявлена следующая динамика в количестве заключаемых контрактов со специализированными организациями на 2016-2017 гг. Данные приведены в таблице 1 и рисунке 5.

Таблица 1 - Количество заключённых государственных контрактов со специализированными организациями за 2016-2017 гг. [14]

Регионы РФ	Количество, шт.	
	2016	2017
Все регионы, в т.ч.:	404	457
Центральный округ (в т.ч. г. Москва)	298	319
Москва	138	156
Дальневосточный округ	2	10
Приволжский округ	32	43

Уральский округ	12	15
Северо-западный округ	11	17
Сибирский округ	45	39
Южный округ	4	14

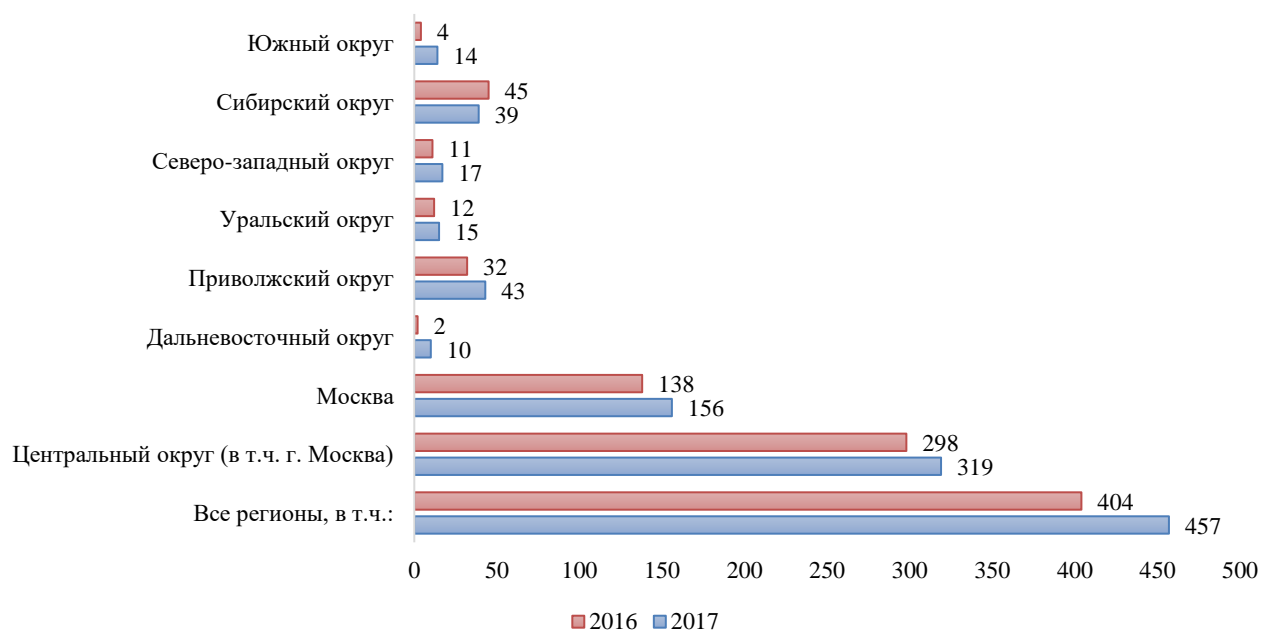


Рисунок 5 - Динамика заключенных контрактов со специализированными организациями за 2016-2017 гг. [14]

Общий объем заключенных контрактов со специализированными организациями на территории Российской Федерации составил около 212 контрактов в 2016 году, а в 2017 году мы наблюдаем положительную динамику - 274 контракта, заключенных со специализированными организациями.

Из приведенных выше данных мы можем наблюдать, что основная доля заключаемых контрактов приходится на Центральный округ, в основе которого лежит г. Москва (156 контрактов), что можно охарактеризовать значительной заинтересованностью Заказчиков к консультационным услугам специализированных организаций в этом регионе.

В остальных регионах мы также видим положительную динамику по заключаемым контрактам. Например, в Приволжском федеральном округе в 2016 году было заключено 32 контракта со специализированными

организациями по оказанию консультационных услуг, а уже в 2017 году таких контрактов было заключено на 11 больше - 43 заключенных контракта со специализированной организацией. Также положительная динамика сохраняется в иных исследуемых регионах - Дальневосточный федеральный округ увеличил количество заключенных контрактов на оказание консультационных услуг в 5 раз, Северо-западный федеральный округ увеличил количество заключенных контрактов с 11 в 2016 году до 17 в 2017 году. Также в Южном федеральном округе мы наблюдаем повышенный интерес государственных структур к передаче некоторых функций сторонним организациям - если в 2016 году таких контрактов было заключено 4, то уже в 2017 году их количество значительно увеличилось, до 14 контрактов.

В Сибирском федеральном округе мы наблюдаем отрицательную динамику по заключаемым контрактам со специализированными организациями - в 2016 году было заключено 45 контрактов, но уже в 2017 году их количество немного снизилось, до 39 заключенных контрактов. Чтобы разобраться в причине такого изменения, нужно проанализировать объем контрактов, заключенных на услуги специализированных организаций в денежном эквиваленте.

В таблице 2 и рисунке 6 приведены данные по объему контрактов, заключенных на услуги специализированных организаций за период с 2016 по 2017 годы с разбивкой по регионам России.

Таблица 2 - Объем заключенных государственных контрактов со специализированными организациями за 2016-2017 гг. [14]

Регионы РФ	Объем контрактов, млн. руб.	
	2016	2017
Все регионы, в т.ч.:	1 522,31	1 680,99
Центральный округ (в т.ч. г. Москва)	1 259,79	1 541,70

Москва	681,25	829,35
Дальневосточный округ	6,00	6,90
Приволжский округ	83,50	93,29

Продолжение таблицы 2

Уральский округ	3,03	3,81
Северо-западный округ	9,18	4,47
Сибирский округ	80,34	91,26
Южный округ	64,40	67,15

Из приведенных данных по объему заключаемых контрактов со специализированными организациями видно, что каждый из регионов сумел сохранить положительную тенденцию. Отдельное внимание следует уделить Сибирскому федеральному округу, поскольку при сравнении динамики по количеству заключаемых контрактов со специализированными организациями этот регион показал отрицательную динамику, в отличии от положительной динамики по объему заключенных контрактов. Это обусловлено, прежде всего, тем, что увеличилась стоимость одного контракта, заключаемого со специализированной организацией, а их количество немного снизилось.

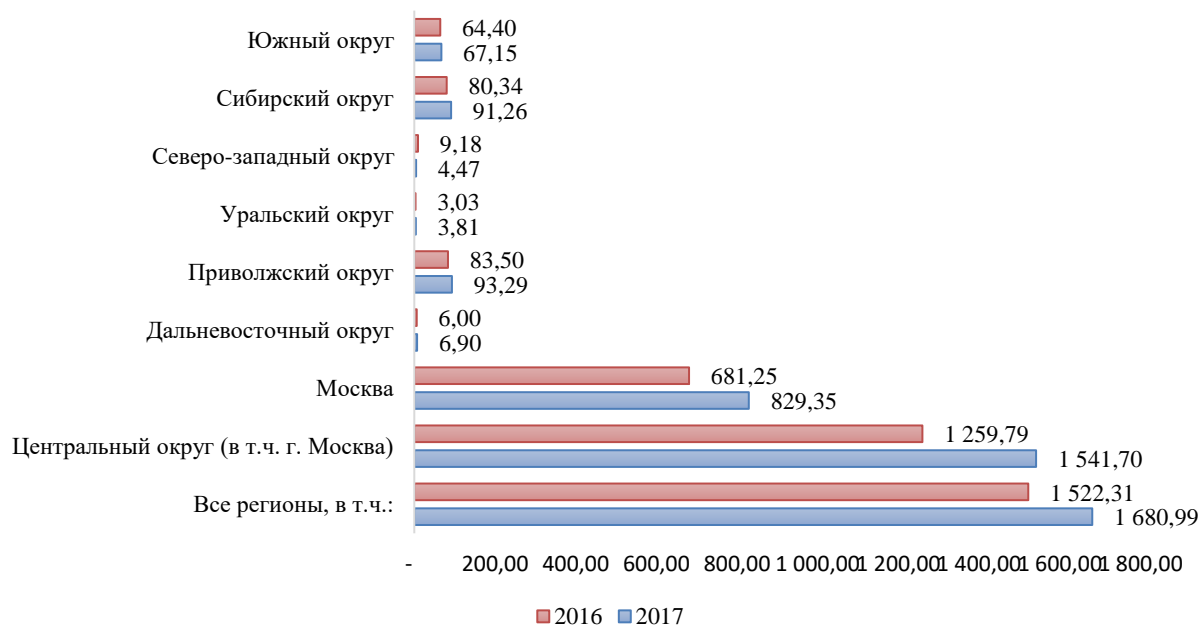


Рисунок 6 - Динамика объема заключенных контрактов со специализированными организациями за 2016 - 2017 гг. [14]

Отдельный анализ по объему и количеству заключаемых контрактов по Сибирскому федеральному округу приведем в таблице 3.

Таблица 3 - Динамика стоимости заключенных контрактов со специализированными организациями в СФО за 2016-2017 гг. [14]

Показатели	2016	2017
Количество заключенных контрактов в СФО, шт.	45	39
Объем заключенных контрактов в СФО, млн. руб.	80,34	91,26
Стоимость одного заключаемого контракта в СФО, млн.руб.	1,78	2,34

По приведенным данным можно сделать вывод, что для любой коммерческой организации, целью которой является получение прибыли, основным показателем будет не количество, а объем заключенных контрактов.

Таким образом, в Сибирском федеральном округе наблюдается интересная тенденция по укрупнению контрактов со специализированными организациями, что может говорить только о сложившемся благоприятном климате для организаций, оказывающих консультационные услуги в сфере организации государственных закупок.

Закупки таких субъектов дают возможность предпринимателям внести вклад в развитие республики, области или края. Вдобавок найти возможности и новые пути развития бизнеса.

### **1.3 Перспективы и проблемы развития рынка консультационных услуг в сфере организации государственных закупок**

Поступательное развитие рынка консультационных услуг в РФ и во всем мире явилось результатом современных тенденций мировой экономики: перераспределение сферы промышленного производства, глобализация и возрастающая потребность в использовании инструментов по оптимизации бизнес-процессов на предприятиях. Вышеуказанные тенденции привели к увеличению спроса на консультационные услуги, вследствие чего в сфере консультационных услуг стало осуществлять свою деятельность все большее количество специалистов из различных профессиональных областей, ранее не входящих в область консультационных услуг.

Государство прибегает к услугам консультантов и в настоящее время является крупнейшим потребителем консультационных услуг. Консультанты, выполняя государственный заказ, воздействуют на различные сферы деятельности общества, проводя мониторинг исполнительных органов власти, создавая рейтинги государственных учреждений, разрабатывая инновации для



различного спектра отраслей народного хозяйства, беря на себя организацию государственных закупок.

Одна из основных целей правового регулирования Закона №44-ФЗ - «эффективное использование средств бюджетов и внебюджетных источников финансирования», для чего в Законе предусмотрена система способов проведения закупок [12]. Наиболее простым конкурентным способом размещения заказов является запрос котировок, который в финансовом и организационном аспектах не столь затрачен по времени подготовки и проведению процедуры. Больше всего сложностей возникает у государственных и муниципальных заказчиков (далее - заказчики) с размещением заказов через торги в форме конкурсов и аукциона, а также иных процедур закупок. Для этого необходимо провести значительную работу по подготовке требуемого по Закону №44-ФЗ пакета документов, куда входят извещение, конкурсная или аукционная документация. Не менее трудоемка и ответственна сама процедура проведения торгов, требующая от членов комиссии отличного знания порядка проведения процедур и специальной подготовки для разрешения различных коллизий. При этом необходимо помнить еще и об ответственности, которую несут члены комиссий за нарушение норм Закона №44-ФЗ в соответствии с Кодексом РФ об административных правонарушениях. В ситуации, когда заказчик не может найти среди своих штатных сотрудников людей, способных правильно провести торги, либо не имеет возможности осуществить их обучение, Закон №44-ФЗ предоставляет правовую возможность воспользоваться услугами специализированной организации.

Специализированная организация разрабатывает конкурсную документацию, документацию об аукционе, документацию о проведении иного способа определения поставщика, публикует и размещает извещения о проведении закупки, направляет приглашения принять участие в закрытом конкурсе или в закрытом аукционе, исполняет иные, связанные с обеспечением проведения торгов функции.

В соответствии с Законом №44-ФЗ выбор специализированной организации осуществляется заказчиком, уполномоченным органом путем проведения торгов. Вместе с тем законодатель оставил без внимания вопрос о том, как правильно выбрать специализированную организацию, какие требования следует применять к таким организациям и как их оценивать.

Как известно, медицинские и образовательные учреждения, организации в области связи допускаются к закупкам услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд при наличии государственной лицензии. Для строителей, проектировщиков, аудиторов, оценщиков обязательным условием является допуск саморегулируемой организации.

Законодательство Российской Федерации о контрактной системе не предполагает подобных ограничений для специализированных организаций. Между тем функции, которые выполняют спецорганизации, требуют высокого профессионализма и весьма значимы для общества, поэтому на данный момент можно предположить, что назрел вопрос о законодательном регулировании специализированных организаций путем обязательного саморегулирования.

При выборе специализированной организации в условиях отсутствия государственного лицензирования и обязательного саморегулирования заказчик может столкнуться с некомпетентной или даже недобросовестной компанией, предлагающей подобные услуги на рынке. Появляющиеся в Интернете анонимные «рейтинги» специализированных организаций также не отражают реального положения дел.

К числу недопустимых моментов можно отнести превышение специализированной организацией полномочий, предоставленных ей заказчиком, использование конфиденциальной информации заказчика в корыстных целях, коррупционную составляющую и т.п.

Команда, сотрудники специализированной организации должны быть профессионалами в разных областях, безусловно знающих «правила игры» в государственных закупках. И хотя они «играют» на стороне заказчика, они знают законодательство о контрактной системе в сфере закупок и стремятся обеспечить

его соблюдение, в том числе и путем информирования заказчика в случае совершения последним неправомерных действий.

Таким образом, привлечение специализированной организации - это наличие третьей стороны, помимо Заказчика и участника, что в определенной степени снижает риск как непредумышленной ошибки, так и коррупционных проявлений со стороны заказчика.

Необходимость привлечения спецорганизации наиболее значимо проявляется в условиях авралов, которые все еще имеют место, с учетом специфики выделения бюджетных средств. Наиболее эффективной оказывается деятельность специализированной организации, накопившей опыт работы с различными государственными и муниципальными заказчиками, уполномоченными и контролирующими структурами.

На данный момент в Единой информационной системе (<http://zakupki.gov.ru>) зарегистрировано более 270 тысяч заказчиков, в то время как специализированных организаций - чуть более 1000. Если смотреть по региональному признаку, то более 40% всех зарегистрированных специализированных организаций находятся в г. Москве. При этом большая часть зарегистрированных специализированных организаций недействующие в силу разных обстоятельств. Таким образом, в среднем получается, что на одну тысячу государственных заказчиков в России приходится лишь одна специализированная организация.

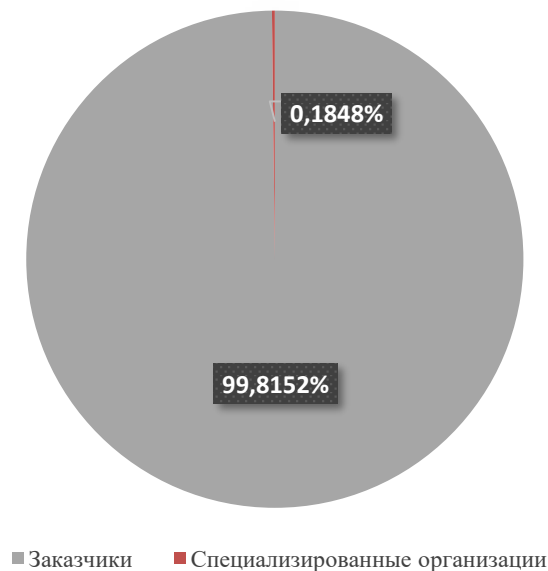


Рисунок 7 - Доля специализированных организаций в общем объеме зарегистрированных организаций за 2017 г. [14]

Такое положение дел может говорить о многом - как о недостаточном интересе среди предпринимательского сообщества к данному виду деятельности, так и сложностях, возникающих при оказании консультационных услуг в сфере организации государственных закупок, поскольку для реализации таких услуг необходимы определенные навыки, умения, профессиональные качества персонала.

На наш взгляд, изменение соотношения, представленного на рисунке 7, а, равно как и всестороннее развитие института спецорганизаций как такового, в том числе с использованием механизмов саморегулирования - важное условие повышения эффективности и результативности государственных и муниципальных закупок в Российской Федерации.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Анализ зарождения и развития консультационных услуг в сфере государственных закупок в России показал обоснованность и объективную необходимость возникновения данного явления ввиду противоречивости и сложности закупочного цикла государственной организации, что требует от консультационной организации достаточной гибкости и адаптированности к изменчивым потребностям клиента.

При описании консультационных услуг по организации государственных закупок представляется важным отразить все его основные характеристики, взаимосвязи и закономерности. Во-первых, это вид предпринимательства, связанный с осуществлением интеллектуальной деятельности. Во-вторых, задача этой деятельности состоит в анализе, обосновании перспектив развития и использования научно-технических и организационно-экономических инноваций. В-третьих, советы и решения, являющиеся результатом консультирования, вырабатываются исключительно совместно с клиентом. В-четвертых, консультирование происходит с учетом предметной области и проблем клиента.

Анализ организационной структуры управления и структуры бизнес-процессов, а также разработка мероприятий по их совершенствованию проведены на примере действующей специализированной организации ООО «Тендерпроф». Это динамично развивающаяся коммерческая организация, осуществляющая свою деятельность на рынке услуг по организации государственных закупок. Объемы деятельности предприятия на протяжении периода 2005-2018 гг. непрерывно увеличиваются. Однако в рассматриваемой организации наблюдается рост себестоимости производства и уровня издержек обращения, а также снижение рентабельности от основного вида деятельности.

Из основных структурообразующих документов, являющихся основой для постановки регулярного менеджмента в организации, являются: штатное расписание, должностные инструкции и положения о подразделениях.

Положение об организационной структуре в ООО «Тендерпроф» отсутствует. Это не позволяет построить эффективную систему контроля за деятельностью аппарата управления и создает большие трудности при выявлении дефектов организационной структуры управления. Также в положениях о подразделениях в ООО «Тендерпроф» не определены цели деятельности для каждого подразделения, его вклад в общий результат деятельности компании, показатели эффективности деятельности, характерные именно для данного подразделения, а также порядок взаимодействия с другими подразделениями компании.

Практика построения дерева целей с адекватной системой показателей в ООО «Тендерпроф» отсутствует. Определена только главная цель организации как системы. В связи с этим работа структурных подразделений организации недостаточно эффективно скоординирована.

Существующая организационная структура ООО «Тендерпроф» включает наиболее актуальные направления основной деятельности. Однако, в связи со слабостью горизонтальных связей данная структура не может оперативно реагировать на структурные изменения спроса, способствовать разработке новых видов услуг, открытию новых сегментов рынка, внедрению новейших технологий. Ее механизм управления недостаточно эффективно регламентирует взаимодействие структурных подразделений и их целенаправленное развитие, не обеспечивает реализацию некоторых целевых установок.

Анализ степени рациональности распределения задач, прав и ответственности между структурными подразделениями ООО «Тендерпроф» выявил несоответствие функций управления, обусловленных целями организации и фактически выполняемых функций; наличие нереализуемых функций; дублирование функций двумя или тремя службами; принятие решений на необоснованно высоком уровне, что снижает их оперативность и отвлекает руководство от стратегических задач.

В ООО «Тендерпроф» отсутствует отдел планирования, результатом работы которого являлась бы корпоративная стратегия компании, обеспечивающая долгосрочную эффективность организации.

Организационная структура ООО «Тендерпроф» является высоко централизованной, имеющей слабые горизонтальные связи. Работоспособность организационной структуры управления является явно недостаточной в современных условиях, характеризующихся высокой нестабильностью внешней среды и изменением вкусов, требований и предпочтений потребителей услуг.

На основе результатов анализа выделены основные недостатки организационной структуры управления и управления бизнес-процессами ООО «Тендерпроф»:

- отсутствие отдела планирования, занимающегося стратегическим планированием развития;

- отсутствие отдела по работе с персоналом, занимающегося мотивацией персонала, обучением и адаптацией сотрудников, планирование кадрового состава и т.д.;

- слабость горизонтальных связей, обусловленная существующим механизмом управления, который недостаточно эффективно регламентирует взаимодействие структурных подразделений организации и их целенаправленное развитие, не обеспечивает реализацию некоторых целевых установок и, как следствие, слабая приспособляемость организации к изменяющимся условиям;

- неравномерное распределение нагрузки по управлению организацией на руководителей различных уровней;

- несоответствие функций управления, обусловленных целями организации и фактически выполняемых функций, дублирование функций, наличие нереализуемых функций.

Перечисленные недостатки сказываются на работоспособности организационной структуры управления и управления бизнес-процессами ООО «Тендерпроф», надежность которых является недостаточной в современных условиях, характеризующихся высокой нестабильностью внешней среды и изменением вкусов, требований и предпочтений потребителей услуг. Поэтому

организационная структура управления и управления бизнес-процессами ООО «Тендерпроф» требует совершенствования.

В работе представлен проект мероприятий по совершенствованию организационной структуры и проект мероприятий по совершенствованию управлением структурой бизнес-процессов. Основное содержание проектов заключается в следующем:

а) построение адаптивной организационной структуры управления путем реструктуризации, действующей:

- создание отдела планирования, который будет заниматься стратегическим планированием;

- создание отдела по работе с персоналом, занимающегося мотивацией персонала, обучением и адаптацией сотрудников, планирование кадрового состава и т.д.;

- введение в штат должности специалиста отдела планирования и контроля и нанять на эту должность двух специалистов;

- введение в штат должности специалиста по работе с персоналом и нанять на эту должность двух специалистов;

- сократить должность начальника коммерческого отдела и перевести его на новую должность - должность коммерческого отдела, под руководством которого останется коммерческий отдел и вновь созданный отдел планирования и контроля;

- сократить должность начальника юридического отдела, и перевести его на новую должность - заместителя директора по правовой и кадровой работе, с возложением ответственности по управлению и контролю за отделом по работе с персоналом и юридическим отделом;

б) разработка положения об организационной структуре управления. Реализация данных мероприятий будет способствовать достижению стратегических целей предприятия;

в) разработка проекта совершенствования структуры управления бизнес-процессами.



Практическую значимость имеет разработанная в проекте адаптивная организационная структура и проект совершенствования структуры управления бизнес-процессами.

В результате реализации вышеуказанных мероприятий ожидается рост чистой прибыли предприятия, рентабельности от основной деятельности, производительности труда, что подтверждает значительную экономическую выгоду от проекта для организации. Социальная эффективность проекта обусловлена увеличением числа занятых в организации, ростом средней заработной платы, ростом значимости каждого работника, привлечение его к процессу выявления и решения проблем организации, планированием его профессионального развития, обучению и повышению его квалификации.

Высокий уровень социальной и экономической эффективности проекта совершенствования организационной структуры управления, соответствие ее стратегическим целям компании, обуславливает целесообразность внедрения ее в ООО «Тендерпроф», что подтверждают результаты опроса руководителей в данной компании.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1 Котлер, Ф. Основы маркетинга. Краткий курс: пер. с англ. / Ф. Котлер. - Москва: Вильямс. - 2014. - 646 с.
- 2 Гладилина, И. П. Принцип профессионализма как основа контрактной системы в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд / И. П. Гладилина // Самоуправление. - 2014. - №3.
- 3 Дёгтев, Г.В. Международный опыт государственных закупок/ Г. В. Дёгтев // Современные проблемы науки и образования. - 2015. - № 6.
- 4 О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд : федер. закон Российской Федерации от 5 апр. 2013 г. № 44-ФЗ
- 5 Соболева, Э.Ю. Становление рынка образовательного консалтинга и аудита в России в постсоветский период / Э.Ю. Соболева // Менеджмент в России и за рубежом. - 2015. - № 6. - С. 119-123.
- 6 Хасаев, Г.Р. Институциональные формы организации и управления инновационным развитием экономики России / Г.Р. Хасаев, Ю.В. Матвеев, К.Ю. Матвеев // Вестник Самарского государственного технологического университета. - 2014. - № 111. - С. 17-23.
- 7 Чакыров, К. Управленческое консультирование - организация процесса / К. Чакыров. - София : ЭКМОС, 2015. - 256с.
- 8 Прокопенко, И. Управленческое консультирование как услуга / И. Прокопенко. - Москва : ГУ ВШЭ. - 2016. - 240 с.
- 9 Комаров, В.Ф. Программа работ лаборатории управленческого консультирования / В. Ф. Комаров. - Новосибирск. - 2014. - 192 с.
- 10 Саврук, А. Готовых решений не бывает / А. Саврук, Р. Красюк // Рынок капитала. - 2016. - № 11. - С. 23-24.

- 11 Блинов, А.О. Управленческий консалтинг корпоративных организаций / А.О. Блинов, Г.Н. Бутырин, Е. В. Добренькова. - Москва : Инфра-М. - 2014. - 192 с.
- 12 Научно-консультационный центр [Электронный ресурс] : Обучение в течение всей жизни. - Режим доступа: <http://www.ill-c.com/service/ucons>.
- 13 Князева, Н.В. Теоретические основы, практический опыт и сегменты деятельности крупнейших зарубежных компаний консалтинга/ Н.В. Князева. - Москва. - 2015. - 295 с.
- 14 Токмакова, Н.О. Основы управленческого консультирования: учеб. пособие / Н. О. Токмакова. - Москва : Моск. гос. ун-та экономики, статистики и информатики. - 2015. - 226 с.
- 15 Семенченко, Е.Н. Выявление потребности в консультировании и формирование спроса на консалтинговые услуги / Е.Н. Семенченко // Вестн. Белгород. ун-та кооперации, экономики и права. - 2014.- № 3 (47). - С. 407-414.
- 16 Делюкин, С.А. Организация консалтинга в системе рыночного механизма развития предприятий промышленности / С.А. Делюкин. - Москва. - 2016. - 157 с.
- 17 Хохлова, Н.С. Актуальные вопросы привлечения внешних и внутренних консультантов в организации / Н.С. Хохлова // Вестн. Ангар. гос. техн. Акад. - 2016. - № 1. - С. 80-86.
- 18 Кубра, М. Управленческое консультирование / М. Кубра // 2-е изд., перераб. и доп. - Москва: Интерэксперт, 2015. - 319 с.
- 19 Муравьев, А.М. Услуги комбинированного консалтинга в управлении изменениями / А.М. Муравьев. - Санкт-Петербург. - 2016. - 17 с.
- 20 Маринко, Г.И. Управленческий консалтинг: учеб. пособие / Г. И. Маринко. - Москва: ИНФРА-М. - 2014. - 381 с.
- 21 Уткин, Э.А. Консалтинг / Э. А. Уткин. - Москва: ЭКМОС. -2015. - 256 с.

- 22 Сальникова, Н.А. Организационно-экономические проблемы повышения конкурентоспособности компаний в сфере консалтинговых услуг / Н. А. Сальникова. - Москва: ЭКМОС. - 2014. - 170 с.
- 23 Энциклопедическая служба [Электронный ресурс]: Национальный энциклопедическая служба. - Режим доступа: <http://vocable.ru/dictionary/440/word/audit>.
- 24 Котлер, Ф. Основы маркетинга. Краткий курс: пер. с англ. / Ф. Котлер. - Москва: Вильямс. - 2014. - 646 с.
- 25 Павлова, К.С. Развитие аудиторских услуг на основе повышения их качества и ценности для клиентов / К. С. Павлова. - Самара. - 2015. - 192 с.
- 26 Князева, Н.В. Аудит и консалтинг: взаимосвязанные стороны процесса оказания услуг / Н.В. Князева // Вестн. Самар. гос. экон. ун-та. - 2016. - № 65. - С. 29-36.
- 27 Рогожина С. В. Теория и организация. /С.В. Рогожина, Т. В. Рогожина. - Москва: Экзамен. - 2015. - 524 с.
- 28 Данные, представленные Казначейством России и ФАС России [Электронный ресурс] Казначейство России. - Режим доступа: [https://www.minfin.ru/ru/document/?id\\_4=124945#\\_ftn1](https://www.minfin.ru/ru/document/?id_4=124945#_ftn1)
- 29 О федеральном органе исполнительной власти, уполномоченном на осуществление контроля в сфере размещения заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для федеральных государственных нужд : постановление Правительства РФ от 2.02.2006. - № 94. - 1017 с.
- 30 Мацкуляк, И.Д. Государственные и муниципальные финансы. / И. Д. Мацкуляк. - Москва: Финансы и статистика. - 2010. - 624 с.
- 31 Мысляева, И.М. Государственные и муниципальные финансы. / И.М. Мысляева. - Москва: Финансы и статистика. - 2011. - 360 с.
- 32 Полотовская, Е.Ю. Государственные (муниципальные) учреждения в системе размещения заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных (муниципальных) нужд / Е.Ю. Полотовская, Т. А. Гусева // Актуальные проблемы российского права. - 2013. № 1. - С. 11-12.

33 Полотовская, Е.Ю. Имущество государственных муниципальных учреждений: право оперативного управления или право собственности? / Е.Ю. Полотовская// Актуальные проблемы российского права. - 2010. - №5. - 14 с.

34 Федорова, И. Ю. Финансовый механизм формирования, функционирования и развития системы государственных закупок в Российской Федерации / И. Ю. Федорова, М. В. Седова// Ученые записки: Роль и место цивилизованного предпринимательства в экономике России. Сборник научных трудов.- Москва: Российская академия предпринимательства. - 2014. - №25. - С. 155-171.

35 Симонов, В.В. Бюджет и налоги в экономической политике России. Монография. / В.В. Симонов - М.: Научный эксперт, 2015. - 240с

36 Сильвестрова, Т. Анализ нарушений, выявляемых при проверках соблюдения Закона о госзакупках / Т. Сильвестрова // Бюджетные учреждения: ревизии и проверки финансово-хозяйственной деятельности. - 2014. - №9. - С. 18-21.

37 Седова, М.В. Зарубежный опыт регулирования закупочной деятельности на примере федеральной контрактной системы США/ М. В. Седова // Российская академия предпринимательства. -Москва: Наука и образование. - 2014. - С. 110

38 Полотовская, Е.Ю. Имущество государственных муниципальных учреждений: право оперативного управления или право собственности? / Е. Ю. Полотовская // Административное и муниципальное право. - 2014. - № 5 (41). - С. 24-27.

39 Полотовская, Е.Ю. Государственные (муниципальные) учреждения в системе размещения заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных (муниципальных) нужд / Е.Ю. Полотовская, Т.А. Гусева) // Актуальные проблемы российского права. - 2014. - № 1. - С. 11-12.

40 Мысляева, И.М. Государственные и муниципальные финансы. / И.М. Мысляева. - Москва: Финансы и статистика. - 2014. - 360 с

- 41 Мацкуляк, И.Д. Государственные и муниципальные финансы. / И. Д. Мацкуляк. - Москва: Финансы и статистика. - 2015. - 624 с.
- 42 Маркелов, К.Б. Проблемы реализации правовых норм, регулирующих государственные и муниципальные закупки / К.Б. Маркелов. - Москва : Юрист. - 2015. - № 5. - С. 27.
- 43 Курбанов, А.Х. Направления развития институционального регулирования государственных закупок / А.Х. Курбанов, В.А. Плотников // Известия Юго-Западного государственного университета. - 2014 - № 2 - С. 22-30.
- 44 Кузин, А.С. Результативная модель функционирования бюджетного учреждения / А.С. Кузин // Российское предпринимательство. - 2014. - № 1 Вып. 2 (176). - С. 44-50.
- 45 Крохина, Ю.А. Финансовое право России: учебник. / Ю. А. Крохина - Москва: Норма. - 2015. - 452 с.
- 46 Козырин, А.Н. Комментарий к Бюджетному кодексу Российской Федерации. / А. Н. Козырин. - Москва: Юрайт. - 2014. - 427 с.
- 47 Зибзеева, Е.В. Вопросы эффективного использования бюджетных средств при размещении государственного заказа (опыт закупки услуг по оздоровлению детей в Ростовской области) / Е.В. Зибзеева // Государственные и муниципальные закупки - 2010: сборник докладов V Всероссийской практической конференции-семинара. -2015 - С. 44-51.
- 48 Закупки бюджетных и автономных учреждений: новый режим согласно Закону о контрактной системе // Нормативные документы образовательного учреждения.- №3.- 2014. - С. 3.
- 49 Гуцин, А.Ю. Определение эффективности и способы ее оценки в системе государственного заказа / А.Ю. Гуцин // Фундаментальные исследования. - 2015. - № 9 (часть 1). - С. 204-208.
- 50 Громова, Н.Н. Анализ подходов к оценке эффективности бюджетных расходов / Н.Н. Громова // Журнал ВАК. - 2014. - №3. - С. 42-48.
- 51 Государственные и муниципальные финансы. / под ред. И.Д. Мацкуляка. - Москва.: Финансы и статистика, 2014. - 624 с.

- 52 Вершинина Е. С. Коррупционная составляющая государственных закупок // Молодой ученый. - 2015. - №3. - С. 626-630.
- 53 Афанасьева, Н.В. Государственный заказ как инструмент макроэкономического регулирования экономики: монография / Н. В. Афанасьева. -Санкт-Петербург: Издательство СЗТУ, 2014. - 160 с.
- 54 Постановление Правительства РФ от 30.09.2014 № 996 «О распределении полномочий между Министерством экономического развития Российской Федерации и Федеральным казначейством при создании единой информационной системы в сфере закупок» // СПС «Консультант Плюс»
- 55 Зарнадзе, А.А. О единстве целостности и институциональности системы управления/А. А. Зарнадзе // Управленческие науки. -№ 2 - 2015 - С. 6-12.
- 56 Зулькарнай, И.У. Государство и ограниченная рациональность населения: формализованные модели / Монография / Зулькарнай И. У. - Москва: Наука, 2014 - 229 - ISBN 978-5-02-039102-4.
- 57 Кравченко, Т.К. Проектирование системы поддержки принятия решений на основе интеграции системы имитационного моделирования и хранилища данных // Информационные технологии в проектировании и производстве / А. В. Фомин, Е. В. Огуречников, Т. К. Кравченко - Москва, 2014. - № 3 (155) - С. 56-63.
- 58 Сергеева, С.А. Управление качеством в сфере закупок на основании статистического анализа // Фундаментальные исследования - № 5 (2). - 2016 - С. 413-417.
- 59 Старцев, Ю. В.К вопросу применения BPMN-технологий в моделировании экономических процессов при проектировании автоматизированных информационных систем на примере процесса осуществления государственной закупки / Ю. В. Старцев,Т. К. Гиндуллина, К. Ю. Старцева // Актуальные вопросы экономической теории: развитие и применение в практике российских преобразований четвертая всероссийская научно-практическая конференция: материалы конференции, 2015. - С. 120-123.

60 Сухорукова, И.В. Экономическая модель оптимизации при централизованном управлении закупками дочерних компаний государственной корпорации / Г. Г. Лихачев, И. В. Сухорукова// Экономический анализ: теория и практика - № 6 (453). - 2016 - С. 115-123.

61 Титов, С.А. Управление рисками инновационно-инвестиционных проектов с помощью контрактов / С. А. Титов, Н. В. Титова // Экономика и предпринимательство - Москва. - 2014. - № 11-4 (52-4). - С. 514-516.

62 Фролов, И.Э. Научно-технологический потенциал России на современном этапе: проблемы реализации и перспективы развития/ И. Э. Фролов // Проблемы прогнозирования. - № 1. - 2014.

63 Хвалынский, Д.С. Оптимизация закупочного аукциона на основе моделей системного компромисса/ Д. С. Хвалынский // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. - № 11(344). - 2016 - С. 50-61.

64 Цветков, В.А. Комплексное сетевое взаимодействие сферы образования с наукой и производством / В. А. Цветков, Е. Л. Логинов, А. Н. Райков // Образовательные технологии и общество. - 2016. - № 1. - С. 389-398.

65 Стандартизация методов и технологий для создания моделей информационных систем [Электронный ресурс] : Studfiles. - Режим доступа: <http://www.studfiles.ru/preview/358530/>

66 О состоянии государственной политики о наукоградах и направлениях ее развития [Электронный ресурс] : Альянсмедиа. - Режим доступа: <http://www.innovbusiness.ru/content/document>

67 Наукограды - новый этап развития или бег на средние дистанции с бюрократическими барьерами? [Электронный ресурс] : Бюджет. - Режим доступа: <http://bujet.ru/article/6272.php>

68 Цели и задачи союза [Электронный ресурс] : Союз развития наукоградов. - Режим доступа: [http://www.naukograds.ru/souz/about\\_souz/180](http://www.naukograds.ru/souz/about_souz/180), посл. обращение



69 Кризис наукоградов России [Электронный ресурс] : Вольное экономическое общество Москвы. - Режим доступа: <http://www.mosveo.ru/images/stories/00008.doc>, посл. обращение

70 Развитие наукоградов как территорий инновационного развития [Электронный ресурс] : Клуба субъектов инновационного и технологического развития России. - Режим доступа: [http://innclub.info/wp-content/uploads/2011/05/Милькина\\_6\\_конк\\_рег\\_ИТР\\_РЕГ\\_ФМГ.doc](http://innclub.info/wp-content/uploads/2011/05/Милькина_6_конк_рег_ИТР_РЕГ_ФМГ.doc), посл. обращение - 02.03.2017.

71 De la Rey [Электронный ресурс] : Официальный сайт De la Rey. - Режим доступа: <http://www.delarey.ru/high-tech/science-cities/chernogolovka>

72 Безформата.ру [Электронный ресурс] : Официальный сайт Безформата. - Режим доступа: <http://obninsk.bezformata.ru/listnews/razvitie-nauki-v-kaluzhskoj-oblasti/9564485>

73 Государственные закупки как способ оптимизации бюджетного процесса [Электронный ресурс]. - Режим доступа: [http://www.rusnauka.com/3\\_ANR\\_2013/Economics/15\\_125969.doc.htm](http://www.rusnauka.com/3_ANR_2013/Economics/15_125969.doc.htm)

74 Эффективность использования бюджетных средств при размещении государственного и муниципального заказа [Электронный ресурс] : Госзаказ, каталог статей. - Режим доступа: [http://matkovskij.ru/publ/goszakaz/ehffektivnost\\_ispolzovanija\\_bjudzhetnykh\\_sredstv\\_pri\\_razmeshhenii\\_gosudarstvennogo\\_i\\_municipalnogo\\_zakaza/2-1-0-22](http://matkovskij.ru/publ/goszakaz/ehffektivnost_ispolzovanija_bjudzhetnykh_sredstv_pri_razmeshhenii_gosudarstvennogo_i_municipalnogo_zakaza/2-1-0-22)

75 Программа народных инициатив: экономика России остро нуждается в институциональных преобразованиях [Электронный ресурс] : сайт информационного агентства «Nordnews.ru». - Режим доступа: <http://www.nordnews.ru/news/2011/10/25/?newsid=21394>

76 Амбарян, Ц.О. Разработка системы поддержки управления государственными закупками с использованием концептуального моделирования / Ц. О. Амбарян // XXI век: итоги прошлого и проблемы настоящего плюс. - № 6 (28). - 2015. - С. 281-286.

77 Акинфеева, Е.В. Роль наукоградов в развитии национальной инновационной системе России / Е. В. Акинфеева, В. И. Абрамов // Проблемы прогнозирования. - № 1 (148). - Москва. - 2015 - С.129-140.

78 Акинфеева, Е. В. Особенности участия субъектов малого предпринимательства в государственных закупках/ Е. В. Акинфеева, В. И. Абрамов // Проблемы теории и практики управления. - № 6. - 2017. - С. 127-135.

79 Акинфеева, Е.В. О структуре научно-производственного комплекса наукограда. Стратегическое планирование и развитие предприятий. Секция 1 / Е. В. Акинфеева, В. И. Абрамов // Материалы 15 всеросс. симпозиума. - Москва: ЦЭМИ РАН. - 2014. - С. 12-14.

80 Акинфеева, Е.В. Наукограды: проблемы развития и законодательного регулирования / Е. В. Акинфеева, В. И. Абрамов // Экономика и предпринимательство. - № 7 (72). - Москва.- 2016 - С. 180-187.

81 Абрамов, В.И. Система государственных закупок и ее структурнофункциональный анализ / В. И. Абрамов // Экономика и предпринимательство. - № 12 (ч. 4). - Москва. - 2016. - С. 497-504.

82 Абрамов, В.И. Применение агент-ориентированного подхода для оценки эффективности институциональных преобразований (на примере системы государственных закупок)/ В. И. Абрамов // Математические методы и модели в исследовании государственных и корпоративных финансов и финансовых рынков. Сборник материалов Всероссийской научно-практической конференции. -2015. - С. 3-6.

83 Глушко, Т.Ю. Совершенствование процессов управления закупками на рынке подакцизной продукции / Т. Ю. Глушко // Процессы управления закупками на рынке подакцизной продукции. - Москва: Логистика. - 2014. - №1-10 с.

84 Лайсонс, К. Управление закупочной деятельностью и цепью поставок / К. Лайсонс, М. Джиллингем. - Москва: Юрайт. - 2014. - 816 с.

85 Скриптунова, Е.А. Взаимодействие поставщика с розничными сетями / Е. В. Скриптунова // Управление продажами. - 2015. - №02(39). - 12 с.

86 Кузнецов, К. В. Методические рекомендации по подготовке документации для проведения конкурсов на размещение заказов на поставки товаров / К. В. Кузнецов // Информационно-аналитический бюллетень «Конкурсные торги». - 2014. - № 1-4.

87 Мазурина, О.А. Оптимизация логистики снабжения промышленного предприятия: на примере предприятий энергомашиностроения: дис. : О. А. Мазурина. - Москва. - 2016.

88 Плещенко, В. И. Влияние начальной (максимальной) цены договора на осуществление закупочных операций / В. И. Плещенко // Экономический анализ: теория и практика. - 2016. - №. 18.

89 Жемчужников, А. А. Осуществление закупок: общие положения и способы определения подрядчиков (исполнителей, поставщиков) / А А Жемчужников, С. С. Домовец // Современные проблемы науки и образования. - 2015. - №. 2. - 674 с.

90 Ермакова, А.В. Переговорные методы при проведении закупок/ А. В. Ермакова // Корпоративные закупки - 2015: практика применения Федерального закона № 223-ФЗ. Сборник докладов. - Москва: Юриспруденция, 2015. - 19 с.

91 Кухарев, В. В. Размещение государственного заказа и оценка его эффективности/ В. В. Кухарев // Социально-экономические явления и процессы. - 2015. №5 (051).

92 О предоставлении преимуществ учреждениям и предприятиям уголовно-исполнительной системы и организациям инвалидов, участвующим в размещении заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для нужд заказчиков: пост. Правительства Российской Федерации от 17.03.2014 г. № 175. - Москва : Кнорус. - 2016. - 1135 с.

93 Веденеев, Г. М. Конкурсные торги в России: исторический опыт / Г. М. Веденеев, Е.Ю. Гончаров, Г.Н. Кобзев. - Москва: МЭИ. - 2014. - 250 с.

94 Нестерович, Н.В. Организация и проведение конкурсов на закупку продукции для федеральных государственных нужд : учебное пособие / Под ред. В.И.Смирнова, Н.В. Нестеровича. - Москва: ГУ-ВШЭ. - 2014. - 332 с.

95 Сергеева, В. А. Нормирование закупок для обеспечения государственных (муниципальных) нужд/ В. А. Сергеева // Госзаказ: управление, размещение, обеспечение. - № 38. - 2014. - С. 19-27.

96 Смотрицкая, И.И. Экономика государственных закупок: учебное пособие. - Москва: Либроком. - 2014.-197 с.

97 Супяка, В.Б. Экономика США: Учебник для вузов.- Санкт-Петербург: Питер. - 2014.-207 с.

98 Тютюнник, И.Г. Понятие и предметы роскоши в российской контрактной системе и их законодательное обеспечение/ И. Г. Тютюнник // Юридический мир. - 2014. -№9. - С. 20 -23.

99 Щербакова, К. С. Особенности планирования государственных закупок / К. С. Щербакова // Молодой ученый. - 2014. - №16. - С. 294-296.

100 Госзакупки [Электронный ресурс] : «Актион-МЦФЭР» . - Режим доступа: <http://e.goszakupki.ru>

101 Единая информационная система Российской Федерации [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.zakupki.gov.ru>

102 Методические рекомендации по подготовке тендерной документации при проведении подрядных торгов [Электронный ресурс] : Мониторинг тендеров и закупок. - Режим доступа : [http://tendermedia.ru/content/show/metod\\_rekomendacii](http://tendermedia.ru/content/show/metod_rekomendacii)

103 Куличев, Р.Б. Контрактная система - новации законодательства / Р. Б. Куличев // Право и экономика. - 2015. -№6.

104 Ковалёв, В.В. Финансовая отчетность. Анализ финансовой отчетности (основы балансоведения): Учебное пособие/ В. В. Ковалёв.- Москва: Проспект. - 2014. - 432 с.

105 Павлов, Е.В. Договор поставки / Е.В. Павлов. - Москва: РИОР, 2014. - 54 с.

106 Смоленский, М.Б. Гражданское право: учебник / М.Б. Смоленский. - Ростов на Дону: Феникс. - 2016. - 194 с.

- 107 Шаронов, А.В. Первые итоги./ А. В. Шаронов // Госзаказ.- 2016.- №4.- С.17-22.
- 108 Яковлев, В.Ф. Государственные и муниципальные нужды / В.Ф. Яковлев. - Москва: ВСИ МВД России. - 2015. - 93 с.
- 109 Афанасьев, М.В. «Государственные закупки в рыночной экономике»/ М. В. Афанасьев, Н. В. Афанасьева, В. А. Кныш. -Санкт-Петербург: СПбГУЭФ. -2014. - 102 с.
- 110 Анисимов, Е. Заключение госконтракта в устной форме / Е. Анисимов // Москва: ЭЖ-Юрист. - 2015. - № 31. - С. 12.
- 111 Баланцев, Е.В. Контрактная система и бюджетные учреждения: жить станет лучше?/ Е. В. Бананцев // Советник в сфере образования. - 2017. - № 4. - С. 33 - 37.
- 112 Зернова, И. Контрактная система в сфере госзакупок / И. Зернова // Учреждения образования: бухгалтерский учет и налогообложение. - 2016. - № 8. -С. 27 - 36.
- 113 Некрасов, А. Сложности обеспечения госконтракта третьим лицом / А. Некрасов // Москва: ЭЖ-Юрист. - 2016. - №1. - С. 12.
- 114 Потрашков, С. Особенности государственных и муниципальных контрактов: споры / С. Потрашков // Административное право. - 2015. - № 4. - С. 21-25.
- 115 Пути совершенствования проблем осуществления госзакупок // Молодежный научный форум: Общественные и экономические науки: электр. сб. ст. по материалам XL студ. междунар. заочной науч.практ. конф. - Москва: МЦНО. - 2016. - № 11(40).
- 116 Юридическое понятие торгов в современном законодательстве // Молодежный научный форум: Гуманитарные науки: электр. сб. ст. по материалам XXVII студ. междунар. заочной науч.практ. конф. - Москва: МЦНО. - 2015.- №8(26)

117 Акулич, Е.И. Экономические предпосылки финансового обеспечения государственных нужд/ Е. И. Акулич // Вестник финансового университета. - 2014. - № 6.

118 Денисов, С.Существенные условия договора/ С. Денисов // Корпоративный юрист. - 2014. - № 1.

119 Ковалева, Е.А. Права и обязанности участников заключения договора поставки для государственных и муниципальных нужд / Е. А. Ковалева // Экономика и право. - 2014. - № 3.

120 Луц, Д.А. Односторонний отказ от исполнения государственного контракта / Д. А. Луц // Государство и право. - 2015. - № 7.

121 Сердюкова, А.В. Реформирование ГК РФ о государственных контрактах / А. В. Сердюкова // Государство и право. - 2015. - № 2.

122 Акимов, Н.А. Организационное прогнозирование как одно из условий развития контрактной системы в области закупок / Н. А. Акимов, В. Е. Сергеев // Фундаментальные исследования. - 2015. - №9.

123 Набиуллин, В. Международный опыт информационного обеспечения закупок 2016 / В. Набиуллин, И. Кузнецова // Госзаказ: управление, размещение, обеспечение. - 2016. - № 30. - С. 122-135.

124 Пангин, Д.В. Более половины электронных аукционов проходит без конкуренции. ФКС проблемы не решит/ Д. В. Панигин // Госзаказ: управление, размещение, обеспечение. - 2017. - № 30. - С. 28 - 29.

125 Система госзакупок: на пути к новому качеству: докл. Гос. ун-та - Высшей школы экономики / отв.ред. А.А. Яковлев // Государственный университет - Высшая школа экономики. - 2016. - 64 с.

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования

«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Институт управления бизнес-процессами и экономики  
Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой




 З.А. Васильева

«11» 07 2019 г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

38.03.02 – Менеджмент

**Оптимизация процесса оказания консалтинговых услуг по организации  
государственных закупок (на примере ООО «Тендерпроф»)**

Руководитель		канд. экон. наук., доцент	Э.В. Степанова
Выпускник			О.В. Мусийко
Нормоконтролер		ассистент	Е.С. Ковзунова

Красноярск 2019