

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ КОНТРОЛЯ В ПРОЦЕССЕ РЕАЛИЗАЦИИ ЗАКУПКИ

О. Ю. Кириллова, А. Я. Геллер

Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова,
Москва, Россия

Существующие федеральные законы в сфере государственных, муниципальных и корпоративных закупок смещают фокус регламентации деятельности в данной сфере на момент организации торгов. В то же время факт заключения договора с подрядчиком не гарантирует качественного исполнения контракта, в особенности если речь идет не о поставке товара, а о проектах оказания различного рода услуг, выполнения работ, растянутых по времени и достаточно ресурсоемких. Выделяя две фазы данного процесса: инициацию закупки и ее реализацию – авторы показывают потребность их интеграции и приводят теоретическое обоснование необходимости организации контроля заказчика в фазе реализации закупки. Описываемый в статье разрыв между управляющей и управляемой системами в процессе закупочной деятельности составляет основное противоречие, требующее организации контроля реализации закупки со стороны заказчика. Выполненная авторами классификация закупок по критерию содержания (характера) цели позволяет менеджменту исполнителя сориентироваться в выборе наиболее адекватного типа управления данным процессом, предусмотреть возможные риски, рассчитать трудозатраты, что в конечном счете будет способствовать организации эффективного взаимодействия с заказчиком и своевременному и качественному выполнению условий контракта.

Ключевые слова: государственные закупки, корпоративные закупки, классификация закупок, процесс закупки.

THEORETICAL PRINCIPLES OF ORGANIZING CONTROL OVER THE PROCESS OF PURCHASING

Oksana Yu. Kirillova, Aleksandr Ya. Geller

Plekhanov Russian University of Economics,
Moscow, Russia

The effective federal laws in the field of state, municipal and corporate purchasing remove the focus of activity regulation in this sphere to the moment of public sale organization. At the same time the fact of contract conclusion with a contractor cannot guarantee the high quality of contract fulfillment, especially, if we do not speak about product delivery but mean projects of rendering various services, conducting jobs extended in time and rather resource-intensive. The authors show two phases of the process: purchase initiation and its realization and demonstrate the need of their integration, as well the theoretical foundation of the necessity to organize control on the part of the customer during purchase realization. The gap between managing and managed systems in the process of purchase makes the key contradiction, which requires control over purchase realization by the customer. The purchase classification made by the authors by the criterion of content (nature) of the goal can give the executor management an opportunity to choose the most relevant type of process management, to provide for possible risks, to calculate labour costs, which could foster effective interaction with the customer and timely and high-quality fulfillment of the contract.

Keywords: state purchase, corporate purchase, classification of purchases, process of purchasing.

Процесс управления закупкой вне зависимости от ее вида – государственная (муниципальная) или корпоративная – с точки зрения теории не лишен особенностей. Успех организации эффективного воздействия субъекта (в данном случае заказчика) на объект (подрядчика) во многом зависит от понимания ее цели и специфики потребительских свойств для получателя закупаемого блага (товара, работы или услуги – ТРУ).

В любом случае цель заказчика – получить товар, работу или услугу в полном объеме, в запланированный срок и надлежащего качества, но это не всегда возможно из-за изменения условий исполнения контракта по внешним обстоятельствам, не зависящим от добропорядочности и волеизъявления сторон – участников закупки.

Подобные ситуации нередки в динамично меняющейся регуляторной экономической среде и требуют выработки подходов к урегулированию интересов как за-

казчиков, так и исполнителей (подрядчиков, поставщиков).

В этой связи представляется целесообразным рассмотреть теоретических основ организации управления, позволяющих выработать адекватные типовым ситуациям механизмы баланса интересов участников закупки и установить объекты и показатели для каждого этапа контроля в процессе его осуществления.

В процессе управления закупочной деятельностью можно выделить две четко различимые фазы: первая – инициация закупки, которую осуществляет заказчик и которая заканчивается заключением контракта; вторая – реализация, которая заканчивается актом выполненных работ и услуг. Особенность процесса управления закупкой состоит в том, что конечный получатель ТРУ юридически сепарирован от исполнителя и может контролировать только факт поставки/выполнения ТРУ в соответствии с теми характеристиками, которые были заявлены в техническом задании (рисунок).

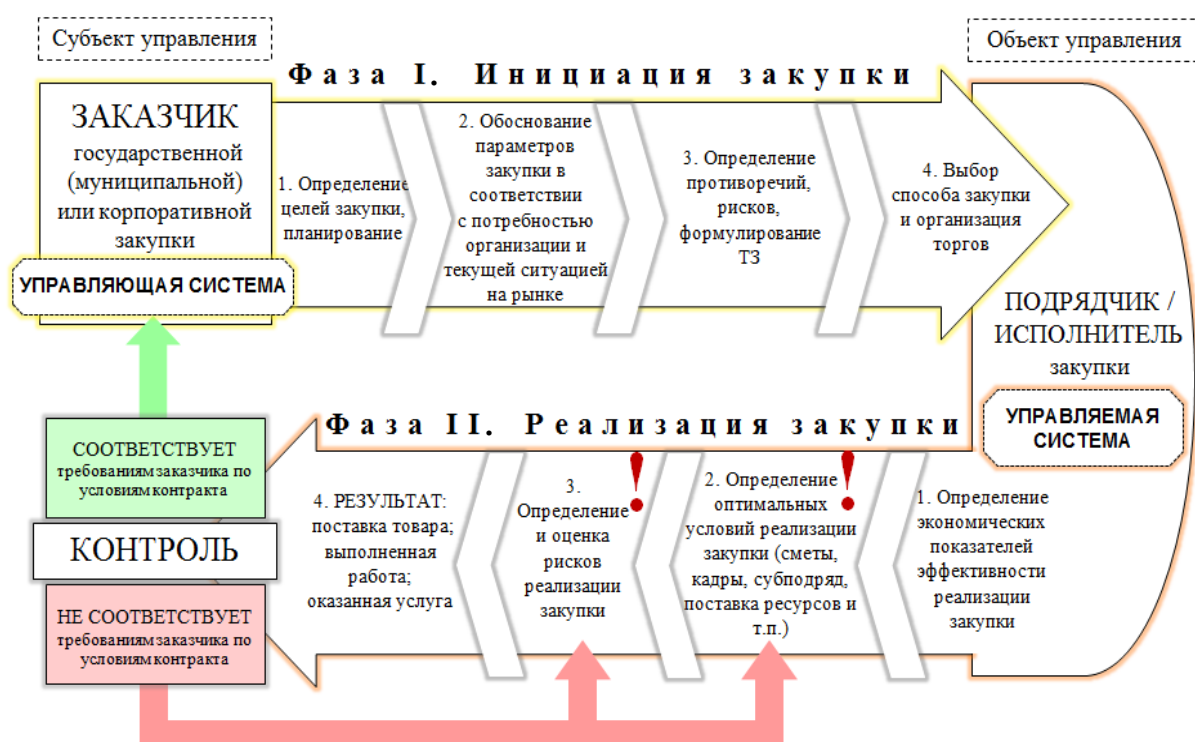


Рис. Этапы процесса управления закупкой

Для закупки товара основные риски (срыв сроков поставки, ненадлежащее качество и пр.) ложатся на исполнителя, так как практически полностью связаны с менеджментом его бизнес-процессов (за исключением форс-мажорных обстоятельств). Другая ситуация складывается в отношении контрактов по работам и услугам: в этом случае фаза реализации имеет временной лаг, на протяжении которого резко возрастают риски, связанные со сменой параметров внешней среды.

Рисунок дает представление о том, что в процессе управления реализацией закупки баланс интересов исполнителя/подрядчика может быть достигнут только в случае сохранения его целевых показателей эффективности (этап 1, фаза реализации закупки). В то же время интерес заказчика (и особенно государственного) состоит в получении ТРУ с заданными на момент заключения контракта характеристиками (этап 4, фаза реализации закупки). Принимая эти два условия за константы, теоретически мы приходим к выводу, что изменения в случае возникновения потребности в корректировке результата закупки могут касаться второго и третьего этапов ее реализации. При этом исполнитель/подрядчик ТРУ оказывается замкнутым в данном процессе, в то время как ситуация в большинстве случаев может быть решена только при условии оказания внешних управленческих воздействий. Поиск подходов к их организации составляет основной предмет исследования в рамках данной статьи.

Статья 101 Федерального закона от 5 апреля 2013 г. № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» (в редакции от 2 июля 2021 г.) весьма лаконично в двух пунктах описывает обязанности госзаказчика в осуществлении следующих видов контроля:

- за исполнением поставщиком (подрядчиком, исполнителем) условий контракта в соответствии с законодательством Российской Федерации;

- за привлечением поставщиком (подрядчиком, исполнителем) к исполнению контракта субподрядчиков, соисполнителей из числа субъектов малого предпринимательства (СМП) и социально ориентированных некоммерческих организаций (СОНКО).

То есть контроль изменения внешних экономических условий и внутреннего состояния исполнителя (например, возникновение у него состояния неплатежеспособности и, как следствие, невозможности обеспечить закупку) на этапах реализации процесса закупки не предусмотрен.

Исходя из содержания приведенных норм следует, что заказчик *вправе* контролировать ход исполнения закупки: он может запрашивать соответствующую документацию и даже проводить проверки в соответствии со статьями 715 и 783 ГК РФ. Помимо контроля привлекаемых субподрядчиков в соответствии с установленными контрактом требованиями о привлечении субподрядчиков из числа СМП и СОНКО, могут проверяться:

- соблюдение сроков исполнения работ в соответствии с установленными этапами и графиками;
- соответствие технологий и способов осуществления работ и услуг заявленным в условиях контракта;
- в отношении субподрядчика: информация о его благонадежности, соответствии заявленному статусу, а также о сметной стоимости и объемах работ, передаваемых по договору субподряда.

Анализ Методических указаний и рекомендаций по управлению закупочной деятельностью государственных корпораций, акционерных обществ с государственным участием и организаций оборонно-промышленного комплекса¹ ФАС России от 2017 г. показал, что внутренний аудит закупочной деятельности, управление результатами ее процессов и механиз-

¹ URL: https://fas.gov.ru/upload/documents/Проект_методических_рекомендаций_по_управлению_закупочной_деятельностью.pdf (дата обращения: 25.10.2021).

мы контроля в основном нацелены на оценку результативности деятельности структурных подразделений заказчика и комплаенс-контроль. Функция разрешения конфликтов также замыкается в системе управления закупками заказчика и не рассматривает столкновение интересов в процессе изменения внешних условий для процесса реализации закупки. Пункт, касающийся исполнения договора, направлен исключительно на процессы приемки выполненных ТРУ.

В парадигме управления в рамках управляющей и управляемой систем одним из ключевых факторов эффективности деятельности выступает их единство. Применительно к исследованию процесса закупки управляющей системой выступает подсистема управления закупками заказчика, управляемой – организационная структура исполнителя (поставщика, подрядчика), нацеленная на реализацию закупки. Данное единство подразумевает согласованность, слаженность действий в отношении цели закупки. Описанная выше существующая ситуация свидетельствует о явном разрыве между этими системами в рамках закупочной деятельности. Нарушается базовое теоретическое условие о соотношении субъекта и объекта управления как части и целого соответственно. Исходя из этих условий, поиск механизмов управления и контроля в процессе закупки должен быть нацелен на обеспечение возможности равноправного влияния участников на него при условном единении управляющих структур заказчика и исполнителя.

Общеизвестно, что в теории процесс управления состоит из четырех основных этапов, последовательность которых может меняться в зависимости от цели управления и параметров ситуации, в которой находится объект. Этими этапами выступают: I – целеполагание, II – определение ситуации, III – определение проблемы, IV – разработка и принятие решения. В зависимости от порядка прохождения этапов, потребности в организации цикла или параллельности осуществления деятельности

выделяют следующие типы процессов управления: линейный, целевой, ситуационный, поисковый, программно ориентированный и ряд других.

Понимание того, к какому типу относится рассматриваемый процесс, помогает субъекту управления рационально распределить имеющиеся в рамках каждого этапа ресурсы: материальные, человеческие, финансовые и пр.; сбалансировать интересы участников, организовать их эффективное взаимодействие, а главное – установить показатели контроля, идентифицируемые и однозначно интерпретируемые каждой из заинтересованных сторон.

Существующие в науке и практике классификации закупок в большей мере ориентированы на выбор формы заключения контракта и описывают их виды в зависимости от того, какую форму торгов предусматривает соответствующая статья закона (табл. 1).

В логистике наиболее употребляемыми признаками классификации закупок выступают:

- тип потребности (например, сырье, энергоносители, инструмент, упаковка и пр.);
- назначение (обеспечение потребности или замещение запаса);
- периодичность: разовые, регулярные (часто повторяющиеся), единичные (эксклюзивные).

В отношении товарных запасов для коммерческих организаций существует группировка закупок, разработанная на базе принципа Парето, – так называемый метод ABC (табл. 2). В совокупности с методом XYZ, позволяющим сопоставить объемы продаж в периоде, рассчитав вариацию, данный подход дает возможность выделить девять комбинаций (номенклатурных групп в соответствии с объемом выручки и частотой продаж), ориентирующих менеджера по закупкам на принятие рационального решения. Вместе с тем данный подход для целей настоящего исследования может рассматриваться лишь как частный случай.

Т а б л и ц а 1

**Существующие критерии классификации закупок
в соответствии с российским законодательством**

Критерий	Вид закупки	Комментарий
Способ заключения договора с поставщиком/подрядчиком	Торги	Проводятся способом конкурса или аукциона
	Неторговые процедуры	Проводятся способами запроса цен, запроса предложений, конкурентных переговоров и др.
Способ информирования и участия заказчика	Открытые	Информация о закупке доступна неограниченному кругу лиц
	Закрытые	Информация о закупке доступна (направляется заказчиком) ограниченному кругу лиц
Способ закупки	Конкурентные	Предусматривают несколько поставщиков товаров, работ, услуг
	Неконкурентные	Закупка ТРУ производится у единственного поставщика или подрядчика
Количество заказчиков	Совместные	Объединение двух и более государственных или муниципальных организаций для закупки одинакового товара. В корпоративных закупках подобное объединение происходит у компаний группы в рамках категориального менеджмента
	Индивидуальные	Осуществляются только одним заказчиком
Масштаб	Национальные	Осуществляются на территории одного государства
	Международные	Осуществляются на территории нескольких государств

Т а б л и ц а 2

Группировка закупаемых товаров по методу ABC*

Группа товара	Принципиальное соотношение
А – наиболее ценные/значимые товары	Составляют 20% ассортимента, формируют 80% выручки
В – средние по стоимости/значению товары	Составляют 30% ассортимента, формируют 15% выручки
С – наименее ценные/значимые товары	Составляют 50% ассортимента, формируют 5% выручки

* Источник: URL: <https://upr.ru/article/analiz-skladskih-zapasov-abc-xyz-chto-eto-i-kak-provesti/> (дата обращения: 24.10.2021).

Весьма конструктивной представляется классификация, представленная в исследовании Д. В. Гороховой [7], которая предлагает ранжировать государственные и муниципальные закупки в зависимости от срока и суммы контракта по четырем группам:

- группа А (рутинные закупки) – закупки, характеризующиеся небольшим бюджетом и коротким сроком реализации;
- группа В – закупки, характеризующиеся небольшим бюджетом и длительным сроком реализации;
- группа С – закупки со значительным бюджетом и коротким сроком реализации;

– группа D (стратегические закупки) – закупки со значительным бюджетом и длительным сроком реализации.

В зависимости от дифференциации закупки по указанным группам Д. В. Горохова предлагает определять размер обеспечения исполнения контракта в соответствии со следующим правилом: чем больше бюджет закупки и длиннее срок реализации контракта, тем выше риск закупки с точки зрения потерь государства, и наоборот, чем меньше бюджет закупки и короче сроки реализации контракта, тем меньший риск несет заказчик. Такой подход обеспечивает объективное решение вопроса об установлении размера обеспечения ис-

полнения контракта и гарантийных обязательств, что в целом позволит снизить нагрузку на поставщиков ТРУ.

Специфические критерии выделяют голландские авторы, исследующие проблему эффективности госзакупок [10]. Их классификация содержит три вида закупок:

- закупка на основе показателей работы или качества (*performance based contracting* – *PBC*), предполагающая высокий уровень ответственности исполнителя в сочетании с возможностью гибкого подхода к реализации контракта при формальном уровне контроля;

- закупка на основе цены (*most economically advantageous tender* – *MEAT*), совершаемая по принципу самого дешевого предложения;

- закупка на основе лучшей ценности (*best value procurement* – *BVP*), приоритетом которой для заказчика выступают качество и количество раскрываемой исполнителем информации о риск-ориентированности его деятельности.

Сотрудничество между поставщиком и потребителем по своему характеру и структуре может быть:

- одноразовым (закупка единовременная);

- временным (сводится к приобретению необходимых материалов);

- стратегическим или постоянным – поставщики сознают, что они смогут поддерживать длительные отношения, базирующиеся на приемлемом уровне цен, выполнении требований потребителя, а потребитель в свою очередь будет уверен в качестве поставляемого сырья и материалов.

Вместе с тем существующие классификации не приближают заказчика к принятию решения о способах контроля в процессе реализации закупки. Управление процессом реализации закупок требует их классификации – выделения видов, соответствующих определенному типу процесса управления, что позволит менеджменту компании-подрядчика выбирать опти-

мальные решения, нацеленные на конечный результат, адекватно выявлять и учитывать риски.

Принимая во внимание теоретическую основу процесса управления, логично предположить, что основная проблематика контроля заказчиком исполнителя закупки, выходящая за рамки предписанного законодательством контроля его субподрядчиков, будет сосредоточена на втором и третьем этапах в фазе реализации закупки (см. рисунок). Сущностью процесса управления закупкой должно стать превращение цели закупки в согласованную деятельность всех участников, основанную на балансе их интересов.

Интегрирующую роль цели в процессе управления трудно переоценить: она обеспечивается реализацией основных функций управления в определенном соотношении, зависящем от специфики осуществляемой деятельности. В рассматриваемом процессе управления закупкой приоритет на втором и третьем этапах в фазе реализации должен отдаваться функции регулирования, состоящей в поддержании заданных относительно цели параметров, в нашем случае – условий контракта. Следовательно, на первый план выступает потребность контроля их возможных и фактических отклонений. Данная установка актуализирует необходимость применения различных инструментов кратко- и среднесрочного прогнозирования.

В науке существует понятие интеграционного потенциала цели управления, отражающее такие ее характеристики, как типологическая принадлежность, реальность и ясность, временная определенность, баланс интересов, представляющиеся нам наиболее важными с точки зрения организации контроля заказчика в процессе управления закупкой. Методология выбора цели опирается на такие критерии, как реальность (соответствие существующим условиям), возможность (наличие способов достижения) и ограничения (фи-

зические, законодательные, ресурсные и другие барьеры).

С точки зрения формирования механизмов контроля закупки заказчиком по аналогии с типизацией процессов управления считаем целесообразным выделить следующие типы закупок, представленные

в табл. 3 и выделенные по критерию целевого назначения. Подобное разделение закупок на типы позволяет выделить специфические риски для каждого из них, а следовательно, оценить потребность в их контроле.

Таблица 3

Классификация закупок по целевому критерию

Характер цели закупки	Тип закупки / Описание	Тип процесса управления реализацией закупки
Простая, понятная, не требующая анализа и проведения исследований, быстро переходящая в решение	СТАНДАРТНАЯ / Периодические, повторяющиеся или разовые закупки товаров повседневного спроса, стандартных комплектующих и услуг/работ, расходных средств и т. п.	Линейный процесс управления
Понятная цель, решение по достижении которой неоднозначно и может потребовать увеличения трудоемкости работ	ИНДИВИДУАЛЬНАЯ / Закупка ТРУ, осуществляемая впервые или разово, связанная с техническим переоснащением, реструктуризацией, модернизацией и прочим в деятельности заказчика	Поисковый процесс управления
Традиционная, понятная цель, требующая оригинального решения	ИННОВАЦИОННАЯ / Закупка, направленная на удовлетворение потребности за счет товара-заменителя, поддерживающая новую технологию, и т. д.	Разветвленный процесс управления
Понятная цель, решение по которой должно быть принято любыми способами, не считаясь с затратами	ЦЕЛЕВАЯ / Закупка, связанная с жесткими сроками поставки, срыв которых влечет за собой необратимые для деятельности заказчика последствия	Целевой процесс управления
Неясная цель, требующая аналитической проработки и экономического обоснования	УНИКАЛЬНАЯ (эксклюзивная) / Разовая закупка, не имеющая аналогов, требующая обоснования потребительной стоимости	Ситуационный процесс управления

Приведенная классификация выступает основой для выделения специфических рисков на втором и третьем этапах фазы

реализации закупки, которые в свою очередь станут объектами контроля, позволяющими выделить конкретные показатели,

мониторинг которых будет осуществляться как заказчиком, так и поставщиком.

В результате проведенного исследования можно сделать следующие выводы:

1. Процесс управления закупкой с теоретической точки зрения следует рассматривать как комплексный, состоящий из двух фаз: инициации закупки и ее реализации. При этом наблюдается разрыв во взаимодействии управляющей и управляемой систем, который должен компенсироваться за счет включения механизмов корректировки первоначальных условий контракта.

2. Выделенная авторами фаза реализации закупки должна предусматривать воз-

можность пересмотра условий контракта при условии существенных изменений внешней институциональной и/или рыночной среды.

3. Предложенная классификация закупок позволяет заказчику выбрать наиболее адекватный способ их контроля в ходе реализации, предусмотреть и встроить его механизм в условия контракта, что будет способствовать получению качественных и своевременных ТРУ.

4. Профессиональный подход к организации контроля в процессе реализации закупки актуализирует потребность в методах кратко- и среднесрочного прогнозирования ситуации в рамках контракта.

Список литературы

1. Антонов В. И., Киселева О. В. Зарубежный опыт регулирования размещения государственного заказа и возможность его использования в российской практике // Современные проблемы науки и образования. – 2013. – № 3. – URL: <https://science-education.ru/ru/article/view?id=9274> (дата обращения: 23.05.2021).

2. Белякова Е. П. Опыт регулирования системы государственных закупок США // Электронный вестник Ростовского социально-экономического института. – 2014. – № 2. – С. 163–171. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/opyt-regulirovaniya-sistemy-gosudarstvennyh-zakupok-ssha> (дата обращения: 20.02.2021).

3. Бондарева Е. А. Становление и развитие института государственных закупок в России // Электронный вестник Ростовского социально-экономического института. – 2016. – № 3. – С. 30–37. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/stanovlenie-i-razvitie-instituta-gosudarstvennyh-zakupok-v-rossii> (дата обращения: 20.01.2022).

4. Буглимова О. В. К вопросу об основных понятиях в сфере закупок для обеспечения государственных и муниципальных нужд // Российское государствоведение. – 2018. – № 1. – С. 117–132. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=32466550> (дата обращения: 20.01.2022).

5. Вовченко Н. Г., Епифанова Т. В., Гурин О. Ю. Особенности формирования федеральной контрактной системы США: организационно-институциональный аспект // Вестник Волгоградского государственного университета. Серия 3: Экономика. Экология. – 2015. – № 2 (31). – С. 105–115. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=24212590> (дата обращения: 18.01.2022).

6. Ворона А. А., Егоров В. С. Направления совершенствования внутреннего финансового аудита и процедур финансового контроля государственных закупок ФТС России // Ученые записки Санкт-Петербургского имени В. Б. Бобкова филиала Российской таможенной академии. – 2020. – № 2 (74). – С. 27–32. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=43075185> (дата обращения: 15.12.2021).

7. Горохова Д. В. Государственные закупки в Российской Федерации: ретроспектива и развитие // Финансовый журнал. – 2020. – Т. 12. – № 2. – С. 57–68. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=42727086> (дата обращения: 14.12.2021).

8. Макарова В. В. Оценка эффективности контрактной системы: российский и зарубежный опыт // Актуальные проблемы и перспективы развития экономики: российский и зарубежный опыт. – 2020. – № 1 (26). – С. 21–25. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=42387031>

9. Умнова М. Г. Оценка рисков компаний-поставщиков при участии в госзакупках // Экономика, предпринимательство и право. – 2019. – Т. 9. – № 4. – С. 567–578.

10. Bruno T., Gelderman C. J., Lambrechts W., Semeijn J. The promise of Best Value Procurement: Governance and (in)stability of specifications within an innovative biogas project // Journal of Cleaner Production. – 2017. – N 172. – P. 1465–1475.

References

1. Antonov V. I., Kiseleva O. V. Zarubezhnyy opyt regulirovaniya razmeshcheniya gosudarstvennogo zakaza i vozmozhnost ego ispolzovaniya v rossiyskoy praktike [Foreign Experience in Regulating the Placement of a State Loan and the Possibility of its use in Russian Practice]. *Sovremennye problemy nauki i obrazovaniya* [Modern Problems of Science and Education], 2013, No. 3. (In Russ.). Available at: <https://science-education.ru/ru/article/view?id=9274> (accessed 23.05.2021).

2. Belyakova E. P. Opyt regulirovaniya sistemy gosudarstvennykh zakupok SSHA [The Experience of Regulating the US Public Procurement System]. *Elektronnyy vestnik Rostovskogo sotsialno-ekonomicheskogo instituta* [Electronic Bulletin of the Rostov Socio-Economic Institute], 2014, No. 2, pp. 163–171. (In Russ.). Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/opyt-regulirovaniya-sistemy-gosudarstvennykh-zakupok-ssha> (accessed 20.02.2021).

3. Bondareva E. A. Stanovlenie i razvitie instituta gosudarstvennykh zakupok v Rossii [Formation and Development of the Institute of Public Procurement in Russia]. *Elektronnyy vestnik Rostovskogo sotsialno-ekonomicheskogo instituta* [Electronic Bulletin of the Rostov Socio-Economic Institute], 2016, No. 3, pp. 30–37. (In Russ.). Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/stanovlenie-i-razvitie-instituta-gosudarstvennykh-zakupok-v-rossii> (accessed 20.01.2022).

4. Buglimova O. V. K voprosu ob osnovnykh ponyatiyakh v sfere zakupok dlya obespecheniya gosudarstvennykh i munitsipalnykh nuzhd [On the Issue of Basic Concepts in the Field of Procurement for State and Municipal Needs]. *Rossiyskoe gosudarstvoovedenie* [Russian State Studies], 2018, No. 1, pp. 117–132. (In Russ.). Available at: <https://elibrary.ru/item.asp?id=32466550> (accessed 20.01.2022).

5. Vovchenko N. G., Epifanova T. V., Gurin O. Yu. Osobennosti formirovaniya federalnoy kontraktnoy sistemy SSHA: organizatsionno-institutsionalnyy aspekt [Features of the Formation of the US Federal Contract System: Organizational and Institutional Aspect]. *Vestnik Volgogradskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya 3: Ekonomika. Ekologiya* [Bulletin of the Volgograd State University. Series 3: Economics. Ecology], 2015, No. 2 (31), pp. 105–115. (In Russ.). Available at: <https://elibrary.ru/item.asp?id=24212590> (accessed 18.01.2022).

6. Vorona A. A., Egorov V. S. Napravleniya sovershenstvovaniya vnutrennego finansovogo audita i protsedur finansovogo kontrolya gosudarstvennykh zakupok FTS Rossii [Directions for Improving Internal Financial Audit and Financial Control Procedures of Public Procurement of the Federal Customs Service of Russia]. *Uchenye zapiski Sankt-Peterburgskogo imeni V. B. Bobkova filiala Rossiyskoy tamozhennoy akademii* [Scientific Notes of the St. Petersburg branch of the Russian Customs Academy named after V. B. Bobkov], 2020, No. 2 (74), pp. 27–32. (In Russ.). Available at: <https://elibrary.ru/item.asp?id=43075185> (accessed 15.12.2021).

7. Gorokhova D. V. Gosudarstvennye zakupki v Rossiyskoy Federatsii: retrospektiva i razvitie [Public Procurement in the Russian Federation: a Retrospective and Development].

Finansovyy zhurnal [Financial Journal], 2020, Vol. 12, No. 2, pp. 57–68. (In Russ.). Available at: <https://elibrary.ru/item.asp?id=42727086> (accessed 14.12.2021).

8. Makarova V. V. Otsenka effektivnosti kontraktnoy sistemy: rossiyskiy i zarubezhnyy opyt [Evaluation of the Effectiveness of the Contract System: Russian and Foreign Experience]. *Aktualnye problemy i perspektivy razvitiya ekonomiki: rossiyskiy i zarubezhnyy opyt* [Current Problems and Prospects of Economic Development: Russian and Foreign Experience], 2020, No. 1 (26), pp. 21–25. (In Russ.). Available at: <https://elibrary.ru/item.asp?id=42387031>

9. Umnova M. G. Otsenka riskov kompaniy-postavshchikov pri uchastii v goszakupkakh [Risk Assessment of Supplier Companies When Participating in Public Procurement]. *Ekonomika, predprinimatelstvo i pravo* [Economics, Entrepreneurship and Law], 2019, Vol. 9, No. 4, pp. 567–578. (In Russ.).

10. Bruno T., Gelderman C. J., Lambrechts W., Semeijn J. The promise of Best Value Procurement: Governance and (in)stability of specifications within an innovative biogas project. *Journal of Cleaner Production*, 2017, No. 172, pp. 1465–1475.

Сведения об авторах

Оксана Юрьевна Кириллова

доктор экономических наук, доцент,
профессор базовой кафедры Федеральной
антимонопольной службы России
РЭУ им. Г. В. Плеханова.

Адрес: ФГБОУ ВО «Российский экономический
университет имени Г. В. Плеханова», 117997,
Москва, Стремянный пер., д. 36.

E-mail: kirillova.oy@rea.ru

Александр Яковлевич Геллер

соискатель базовой кафедры Федеральной
антимонопольной службы России
РЭУ им. Г. В. Плеханова.

Адрес: ФГБОУ ВО «Российский экономический
университет имени Г. В. Плеханова», 117997,
Москва, Стремянный пер., д. 36.

E-mail: kakber3031@mail.ru

Information about the authors

Oksana Yu. Kirillova

Doctor of Economics, Assistant Professor,
Professor of the Specialized Department
of Federal Antitrust Authority of Russia
of the PRUE.

Address: Plekhanov Russian University
of Economics, 36 Stremyanny Lane,
Moscow, 117997, Russian Federation.

E-mail: kirillova.oy@rea.ru

Aleksandr Ya. Geller

Candidate of the Specialized Department
of Federal Antitrust Authority of Russia
of the PRUE.

Address: Plekhanov Russian University
of Economics, 36 Stremyanny Lane,
Moscow, 117997, Russian Federation.

E-mail: kakber3031@mail.ru