

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования  
«Южно-Уральский государственный университет»  
(национальный исследовательский университет)  
Высшая школа экономики и управления  
Кафедра «Прикладная экономика»

РАБОТА ПРОВЕРЕНА

Рецензент, директор  
ООО «Компания Аякс»

\_\_\_\_\_ К.А. Столбовой  
\_\_\_\_\_ 2019г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой, к.э.н.  
доцент

\_\_\_\_\_ Т.А. Худякова  
\_\_\_\_\_ 2019г.

Разработка тендерной политики предприятия на поставку  
строительных материалов

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА  
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ  
ЮУрГУ – 38.04.01.2019.301.ПЗ ВКР

Руководитель работы  
к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_ К.В. Кардапольцев  
\_\_\_\_\_ 2019 г.

Автор работы  
студент группы ЭУ- 331

\_\_\_\_\_ А.К. Буликеева  
\_\_\_\_\_ 2019 г.

Нормоконтролер  
Старший преподаватель

\_\_\_\_\_ М.Г. Трубева  
\_\_\_\_\_ 2019 г.

Челябинск 2019

## АННОТАЦИЯ

Буликеева А.К. Разработка тендерной политики предприятия на поставку строительных материалов. – Челябинск: ЮУрГУ, ЭУ, ПЭ, 2019, 89 с., 14 ил., 9 табл., библиогр. список – 70 наим., 5 приложений, 23 л.раздаточного материала ф. А4.

Актуальным в настоящее время является активное участие различных предприятий в закупочной деятельности. Так все больше российских предприятий активно работают на электронных торговых площадках и в основном реализуют (закупают) товары с помощью тендеров. Торги – одна из распространенных форм торговли, при которой покупатель объявляет конкурс для продавцов на товар с определенными технико-экономическими характеристиками. Поэтому в сфере управления закупками очевидна тенденция к использованию института торгов с целью оптимизации расходов.

Как известно, проведение и участие в тендерах является эффективным способом повышения деятельности предприятия и улучшения его финансовых показателей.

Для реализации предлагаемого в рамках выпускной квалификационной работы тендерной политики на поставку строительных материалов был разработан регламент участия в тендерах и рекомендации по повышению эффективности участия в конкурентных закупках.

По результатам апробации предлагаемой разработки тендерной политики был сделан вывод об экономической целесообразности его внедрения на практике в условиях конкретного предприятия.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
1 ИССЛЕДОВАНИЕ СОВРЕМЕННОГО ОПЫТА РАЗРАБОТКИ ТЕНДЕРНОЙ ПОЛИТИКИ УЧАСТИЯ В ГОСУДАРСТВЕННЫХ И КОММЕРЧЕСКИХ ЗАКУПКАХ.....	7
1.1 Нормативное и правовое регулирование участия в государственных и муниципальных закупках в РФ.....	7
1.2 Отечественный и зарубежный опыт разработки тендерной политики участия в государственных и коммерческих закупках.....	15
2 АНАЛИЗ СБЫТОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «КОМПАНИЯ АЯКС».....	34
2.1 Организационно-экономическая деятельность ООО «Компания Аякс».....	34
2.2 Анализ сбытовой деятельности ООО «Компания Аякс».....	37
2.3 Анализ участия в закупках ООО «Компания Аякс».....	42
3 РАЗРАБОТКА ТЕНДЕРНОЙ ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	47
3.1 Разработка регламента участия в государственных и коммерческих тендерах.....	47
3.2 Разработка рекомендаций по повышению эффективности участия в конкурентных закупках.....	53
3.3 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий.....	55
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	59
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	63
ПРИЛОЖЕНИЯ	
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Типовые задачи тендерного отдела.....	70
ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Бухгалтерский баланс ООО «Компания Аякс».....	75

ПРИЛОЖЕНИЕ В. Отчет о финансовых результатах	
ООО «Компания Аякс» .....	77
ПРИЛОЖЕНИЕ Г. Тендерная политика ООО «Компания Аякс».....	78
ПРИЛОЖЕНИЕ Д. Тендерный регламент ООО «Компания Аякс».....	84

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы.** Как известно, проведение тендеров является эффективным способом повышения деятельности предприятия и улучшения его финансовых показателей. Тендеры получили широкое распространение и активное развитие лишь с переходом к рыночной экономике, то есть в начале 90-х годов прошлого века. Но в российской экономике они уже давно играют значимую роль.

Актуальность выбранной темы очевидна, малые и средние предприятия имеют цель зарекомендовать себя на рынке с положительной стороны, а непосредственное участие в тендерах дает преимущество для дальнейшего развития. При этом, важным аспектом является экономический расчет эффективности участия в тендерах.

Следует подчеркнуть, что в настоящий момент накопилось множество проблем, связанных с проведением торгов при поставке товаров, выполнении работ и оказании услуг для государственных нужд. Необходимо систематизировать назревшие трудности и направить все усилия для исправления ситуации.

**Цель работы** – разработка тендерной политики предприятия на поставку строительных материалов на примере ООО «Компания Аякс».

### **Задачи работы:**

- исследовать понятие и теоретические основы участия в государственных и коммерческих тендерах;
- исследовать современный опыт участия в государственных и коммерческих закупках;
- провести анализ состояния сбытовой деятельности ООО «Компания Аякс» и определить проблемы;
- разработать регламент участия в государственных и коммерческих закупках и рекомендаций по повышению эффективности участия в них;
- предложить мероприятия по реализации тендерной политики;

– выполнить оценку эффективности разработки тендерной политики предприятия на поставку строительных материалов.

**Объектом исследования** является сбытовая деятельность ООО «Компания Аякс».

**Предметом исследования** является организация процессов участия в государственных и коммерческих закупках на предприятии.

**Результаты работы** рекомендуется использовать для практического применения для тендерных специалистов на предприятии, а также для других компаний, отвечающих специфике деятельности анализируемого предприятия при решении аналогичных задач.

# 1 ИССЛЕДОВАНИЕ СОВРЕМЕННОГО ОПЫТА РАЗРАБОТКИ ТЕНДЕРНОЙ ПОЛИТИКИ УЧАСТИЯ В ГОСУДАРСТВЕННЫХ И КОММЕРЧЕСКИХ ЗАКУПКАХ

## 1.1 Нормативное и правовое регулирование участия в государственных и муниципальных закупках в РФ

С 1 января 2014 года, с вступлением в силу Федерального закона от 05.04.2013 № 44 ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» (далее – 44 ФЗ, Закон о контрактной системе) значительно изменялся подход к организации закупочной деятельности большинства государственных и муниципальных заказчиков.

Радикальное реформирование российской системы государственных и муниципальных закупок, направленное на целевое расходование бюджетных средств, предотвращение коррупции в сфере закупок, стимулирование инновационной деятельности, в том числе поддержки и развитию малого и среднего бизнеса, привело к тому что, большинство государственных и муниципальных заказчиков были не готовы принять и реализовать даже переходные требования Закона о контрактной системе.

В большей степени это было связано с тем, что нормативно правовые акты в развитие 44-ФЗ принимались пакетами в сжатые сроки и не всегда были до конца проработаны, либо изменяли ранее утвержденные положения [3].

Принятие Федерального закона «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» от 5 апреля 2013 года № 44-ФЗ предполагает переход от практически не действовавшего механизма к регулированию полного цикла государственных закупок. Так Закон № 44-ФЗ обязывает всех заказчиков осуществлять закупки только на четко определенные в данном законе цели:

– достижения целей и реализации мероприятий, предусмотренных государственными программами Российской Федерации;

- исполнения международных обязательств Российской Федерации, реализации межгосударственных целевых программ;
- выполнения функций и полномочий государственных органов Российской Федерации, органов управления государственными внебюджетными фондами Российской Федерации, государственных органов субъектов Российской Федерации, органов управления территориальными внебюджетными фондами, муниципальных органов [1].

Осуществление закупок, не попадающих под вышеуказанные цели недопустимо.

Законом о контрактной системе регулирование закупочного цикла начинается с планирования. Впервые за последние годы появляется система среднесрочного планирования (до 3-х лет). При планировании закупок на очередной финансовый год и плановый период заказчик обязан обосновать потребность в закупке, разработать и утвердить определенные требования к закупкам (нормирование), обосновать стоимость закупки, проанализировав рынок, разместить утвержденные планы закупок и планы-графики.

Таким образом, стадия планирования в 44-ФЗ прописана и регламентирована полностью в отличие от 94-ФЗ. Кроме того, основываясь на разработанных планах закупок и план-графиках заказчиков, с учетом обоснования закупки и стоимости приобретения составляется бюджет на очередной финансовый год. То есть формирование бюджета идет «снизу-вверх» с учетом потребностей самих заказчиков.

Определение поставщика или стадия размещения заказа также более развернуто раскрыта в Законодательстве о контрактной системе. При разработке документации о закупке заказчик обязан учитывать определенные требования Закона № 44-ФЗ не только к составлению документации, но и в зависимости от закупки к самому товару, работе, услуге, поставщику.

Федеральный закон № 44-ФЗ несколько расширил способы осуществления закупок, так появляются такие новые способы как двухэтапный конкурс



(закрытый и открытый), запрос предложений, конкурс с ограниченным участием (закрытый и открытый), электронный аукцион, закупка у единственного поставщика. Уточняются существующие способы размещения заказов, а также более точно проводится разграничение оснований для использования каждого из возможных способов.

Исполнение контракта завершает цикл осуществления закупки, ранее не отраженный в Законе о размещении заказов. Так стадия исполнения контракта охватывает приемку результатов исполнения контракта, экспертизу поставленного товара, выполненной работы, оказанной услуги, а в некоторых, оговоренных законом случаях, и с привлечением экспертов, экспертных организаций. В законе оговорены конкретные случаи внесения изменений в заключенный контракт, отступить от которых не представляется возможным, рассмотрена возможность одностороннего расторжения контракта с подробным описанием мер, соблюдение которых необходимо и поставщиком и заказчиком для правомерности действий, прописана обязанность заказчика результаты отдельного этапа исполнения контракта, в том числе о внесенных изменениях, расторжении или ненадлежащем исполнении контракта, размещать в отчете в единой информационной системе.

Закон о контрактной системе усилил свое направление по регулированию ответственности и качества размещения закупок заказчиками. Вводятся такие мероприятия как мониторинг закупок, аудит в сфере закупок, контроль в сфере закупок.

Мониторинг в сфере закупок осуществляется федеральным органом исполнительной власти по регулированию контрактной системы – Минэкономразвития РФ, направлен на сбор информации из единой информационной системы, ее анализ и подготовку в конце года аналитического отчета, на основе которого должны быть определены меры по совершенствованию законодательства РФ и иных нормативных правовых актов о контрактной системе в сфере закупок.

Аудит в сфере закупок осуществляется Счетной палатой РФ, контрольно-счетными органами субъектов РФ и муниципальных образований. Органы аудита в сфере закупок проверяют, анализируют и оценивают информацию о законности, целесообразности, обоснованности, о своевременности, об эффективности и о результативности расходов на закупки по планируемым к заключению, заключенным и исполненным контрактам [3]. Деятельность данных органов направлена на снижение злоупотреблений в секторе государственных и муниципальных закупок, повышению прозрачности закупок, снижению мошенничества и коррупции в этой сфере.

Законом № 44 ФЗ предусмотрена отдельная глава, посвященная контролю в сфере закупок. Согласно положениям данной главы, контроль в сфере закупок осуществляется:

- 1) уполномоченными государственными органами контроля;
- 2) государственными органами в отношении подведомственных им заказчиков (ведомственный контроль);
- 3) заказчиками;
- 4) гражданами и общественными объединениями (объединениями юридических лиц) (общественный контроль) [30].

Разграничение полномочий контролирующих органов позволяет сделать контроль более объемным, объективным и полным.

По сравнению с Законом № 94 ФЗ Федеральный закон о контрактной системе регулирует вопросы централизации значительно более подробно, выделяя виды и способы централизации, регламентируя порядок ее осуществления. В соответствии со статьей 26 Федерального закона № 44-ФЗ выделяют следующие виды централизации закупок:

- межведомственная централизация (централизация на уровне публично-правового образования). Уполномоченным органом или уполномоченным учреждением осуществляются закупки для органов власти соответствующего

публично-правового образования и подведомственных им казенных и бюджетных учреждений;

– ведомственная централизация (централизация на уровне органа власти, когда уполномоченный орган проводит закупки для соответствующего органа власти, его территориальных подразделений и подведомственных ему казенных и бюджетных учреждений);

– межуровневая централизация (централизация закупок между публично-правовыми образованиями различного уровня, когда уполномоченный орган, созданный публично-правовым образованием одного уровня (например, область), осуществляет функции по определению поставщиков для заказчиков другого уровня (например, сельский совет)) [31].

Учитывая перечисленные виды централизации по объему передаваемых полномочий можно выделить два способа централизации: передача полномочий только на определение поставщиков (подрядчиков, исполнителей) и передача полномочий на планирование, определение поставщиков, заключение контрактов, их исполнение, в том числе на приемку и обеспечение оплаты.

Централизация, предусмотренная статьей 26 Федерального закона № 44-ФЗ имеет несколько существенных недочетов. Так не предусмотрена возможность частичной централизации (по способу определения поставщика, по начальной максимальной цене, по определенной номенклатуре товаров, работ, услуг), поэтому в случае принятия решения о централизации таковой подлежат абсолютно все закупки безотносительно к сумме и способу определения поставщика.

Другой проблемный вопрос – то, что из централизации закупок фактически «выпали» органы управления государственными внебюджетными фондами, которые по своей организационно-правовой форме в настоящее время не относятся ни к казенным учреждениям, ни к бюджетным учреждениям и не являются государственными органами. Таким образом, органы управления государственными внебюджетными фондами в соответствии с частями 2, 3 и 5

статьи 26 Закона № 44-ФЗ не могут централизовать свою деятельность по закупкам товаров, работ, услуг ни для себя, ни для своих территориальных подразделений и подведомственных учреждений.

Бюджетные учреждения и иные юридические лица, осуществляющие закупки в соответствии со статьей 15 Закона 44-ФЗ могут применять только один способ централизации – передавать полномочия по определению поставщиков, причем, не включая разработку закупочной документации [31]. Такое ограничение представляется необоснованным и нецелесообразным, поскольку в силу специфики деятельности многих бюджетных учреждений, особенно на муниципальном уровне, зачастую отсутствуют трудовые ресурсы, обладающие необходимым уровнем квалификации для осуществления закупочной деятельности в соответствии с правилами Федерального закона № 44-ФЗ. Один и тот же человек осуществляет планирование закупок, подготовку документации о закупке, является членом комиссии по осуществлению закупок и осуществляет приемку поставленного товара, выполненной работы (ее результатов), оказанной услуги, включая проведение экспертизы поставленного товара, результатов выполненной работы, оказанной услуги, а в большинстве случаев выполняет также иные функции в бюджетном учреждении. В результате, качество закупочной деятельности в бюджетном учреждении снижается.

Закупочная деятельность в РФ регламентируется двумя основными законами – Федеральный закон от 5 апреля 2013 г. № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» и Федеральный закон от 18 июля 2011 г. № 223-ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц».

Рассмотрим более подробно Федеральный закон № 223-ФЗ.

Основными целями и задачами закона № 223-ФЗ являются:

– открытость закупок для широкой массы общественности. Любой потенциальный поставщик работ, товаров, услуг должен иметь доступ к

информации о проводимых и планируемых закупках, из любой точки государства;

- отсутствие необоснованной и ограниченной конкуренции, принципами равноправия и справедливости между всеми участниками торгов в рамках государственных закупок (223-ФЗ);

- эффективное расходование бюджетных средств, открытость и контроль над расходованием целевых активов, направленных на реализацию поставленных целей;

- отсутствие непреодолимых требований заказчика по отношению к поставленным задачам, заказчик должен кратко и понятно излагать требуемые работы, услуги, товары, при этом не должен необоснованно усложнять спецификацию;

Закон № 223-ФЗ предназначен для регулирования закупок государственных корпораций и компаний, субъектов естественных монополий, организаций, осуществляющих регулируемые виды деятельности в сфере электроснабжения, газоснабжения, теплоснабжения, водоснабжения, водоотведения и так далее. Этот закон носит рамочный характер, который позволяет самим организациям создать свое положение о закупках и проводить процедуры по нему. Основное преимущество использования закона 223-ФЗ заключается в том, что закупочные процедуры можно проводить быстрее, а заказчик при использовании запроса предложений и запроса цен не обязан заключить контракт с поставщиком по итогам проведения закупки.

В статье 15 закона 44-ФЗ предусмотрена возможность использования закона 223-ФЗ для закупок за счет денежных средств от коммерческой деятельности, грантов, передаваемых безвозмездно и безвозвратно гражданами и юридическими лицами, в том числе иностранными гражданами и иностранными юридическими лицами. При этом государство ставит условие: бюджетное учреждение должно разработать свое положение о закупках.

В рамках закона 223-ФЗ можно провести конкурентную закупку длительностью от трех дней. В данном случае не надо собирать врачебных комиссий или высчитывать процент от общего плана графика. Достаточно только внести закупку в годовой план-график и разместить извещение на официальном сайте [zakupki.gov.ru](http://zakupki.gov.ru). На это вы потратите один день, а уже через три-пять дней у вас будет победитель, который участвовал в конкурентной процедуре и на законных основаниях сможет поставить необходимое лекарство.

Закон 223-ФЗ о закупках содержит в себе так же следующую информацию. Извещение по таким процедурам торгов как конкурс и аукцион в электронной форме должно размещаться на официальном сайте не позже чем за двадцать дней до даты окончания принятия заявок. Победителем в торгах признается участник, предложивший наилучшие условия по выполнению контракта или предложивший наименьшую цену. Закон 223-ФЗ направлен на то, чтобы государственные торги были честными и открытыми, чтобы принять участие в них могла позволить себе любая желающая организация. Поэтому Закон 223-ФЗ и прописывает пункты, относительно регистрации на соответствующем сайте госзакупок.

Также существует перечень работ, товаров услуг по Закону 223-ФЗ в рамках, которых можно проводить аукцион в электронной форме.

Участником торгов на право заключения контракта по 223-ФЗ может являться юридическое лицо, независимо от местоположения и уставного капитала, главное при этом то, что участник не может находиться в реестре недобросовестных поставщиков по Федеральному закону № 94. Если же вдруг по какой-то причине компания попадает в реестр недобросовестных несправедливо, то она имеет право оспорить такой приговор и обратиться по данному вопросу в суд.

Все условия проведения и оценки, указанные в извещении и в конкурсной или аукционной документации, равны для всех участников торгов.

Заказчик вправе установить приоритет на товары, произведенные на территории Российской Федерации.

Любой участник торгов имеет право обжаловать решение конкурсной или аукционной комиссии в антимонопольном органе в срок указанный в Законе 223-ФЗ, если вдруг посчитает решение несправедливым по отношению к себе.

Всю информацию о закупках, а также о заключаемых контрактах можно найти в открытом и абсолютно бесплатном доступе на официальном сайте по размещению заказов. Для участников регистрация на сайте обязательна. Это обеспечивает в некоторой степени открытость торгов.

Любые изменения в законодательстве, которые могут повлиять на прохождения процедуры торгов, либо на процедуру заключения контракта, в обязательном порядке, размещаются в свободном доступе в сети Интернет. Все это помогает всегда быть в курсе дела и исключает возможность такой ситуации, в которой компания оказывается попросту не знала о произошедших изменениях.

Как видно из представленного материала государство стремится централизовать закупочную деятельность заказчиков. С принятием Закона о контрактной системе степень централизации усиливается, однако, в силу недоработанности законодательства о контрактной системе, достижение положительного эффекта без внесения поправок в Закон, не представляется возможным. В итоге хочется отметить, что все перечисленные принципы и положения достаточно способствуют прохождению честных, открытых и не коррумпированных торгов, главное, чтобы все они исполнялись в соответствии с 44-ФЗ и 223-ФЗ.

## 1.2 Отечественный и зарубежный опыт разработки тендерной политики участия в государственных и коммерческих закупках

Нередко при возведении объектов заказчикам приходится активно искать не только строительные бригады, которые могут взять на себя весь спектр работ, но и поставщиков материалов и конструкций, отличающихся высоким качеством при приемлемых расценках.

Естественно, чаще всего выбор падает на уже проявившие себя, именитые компании, много лет функционирующие в профильной среде, и их востребованность обусловлена положительными отзывами клиентов. Но иногда крупным компаниям невыгодно поставлять незначительные партии материалов, и заказчику строительства, получившему отказ, нужно срочно найти другого производителя или продавца.

Значимость частного (коммерческого) тендера существенно возрастает.

Тендер – это оптимальный вариант организации закупки, когда обе стороны заранее осведомлены обо всех условиях и объёмах потенциальной сделки. Заказчик должен предоставить максимально полную информацию о намечающемся строительстве, его специфике, бюджете, пакете разрешительной документации.

Озвучивание точной суммы средств, на которую рассчитан тендер – это очень важно, так как данный показатель будет стимулировать или, наоборот, охлаждать пыл потенциальных поставщиков.

Тендер в строительстве – это торги на право заключения договора на выполнение проектно-сметных, строительных, строительско-монтажных, ремонтных и отделочных работ, а также на поставку материалов. Организация, которая объявляет такие конкурсы, называется заказчиком. В качестве заказчика может выступать как государственное или муниципальное предприятие, так и частная организация или даже физическое лицо. Примерно 30% всех заявок приходятся на государственные тендеры, а около 70% таких подрядных торгов объявляются коммерческими структурами. При этом государственные строительные тендеры проходят по строгим правилам, которые разработаны в соответствии с требованиями законодательства. Если конкурс проводит коммерческая организация, то нормы, прописанные в законах, носят уже не обязательный, а рекомендательный характер.

Тендерная политика, является естественным продолжением процедуры ценообразования и связана с ней теснейшим образом. Это – главный инструмент



формирования производственно-финансовых отношений заказчика с контрагентами (в том числе подрядчиками и генподрядчиком), позволяющий реализовать комплекс операций в рамках расходной части бюджета, достаточный для осуществления строительства объекта с требуемым качеством и сдачи его в эксплуатацию в запланированный срок.

Главная цель проведения любого тендера – это, во-первых, минимальная цена подрядного договора, во-вторых, закрытая цена договора, то есть цена не подверженная произвольному или целенаправленному увеличению во время действия договора со стороны подрядчика. Безусловно, что выбранный подрядчик должен при этом обеспечить требуемое качество и сроки выполнения работ. Описанию техники достижения именно этой цели посвящена настоящая глава.

При проведении любого тендера существует широко распространенная проблема – потенциал аффилированности сотрудников компании-заказчика с интересами соискателя тендера. Указанная проблема может любой проведенный тендер привести к заведомо худшим результатам, чем вправе изначально рассчитывать компания. И, хотя, существует мнение, что достичь указанной цели почти невозможно, а избавиться от обозначенной проблемы невозможно никогда, тем не менее, оно (это мнение) не может являться основанием для отказа от работы в необходимом направлении. Подтверждение этой мысли мы увидим ниже.

Практика проведения тендеров позволяет сформулировать 4 принципа, применение которых значительно повышает эффективность тендерной политики компании, представленных в таблице 1.

Изложенные принципы сформулированы в первую очередь в отношении тендеров строительной части (доставки товаров, осуществления проектов и т.д.) в силу их существенно более высокой сложности по сравнению с тендерами коммерческой части проектов. Тем не менее, сами принципы и их описание полностью относятся к обоим видам тендеров.

Таблица 1 – Принципы тендерной политики

	Название	Описание
Принцип 1	Тендер проводится в строгом соответствии с внутрикорпоративным тендерным регламентом.	Состав и общее содержание тендерных операций, порядок их проведения, а также ответственные исполнители определяются в соответствии с утвержденным внутрикорпоративным тендерным регламентом.
Принцип 2	Жесткий формат комплекта тендерной документации, передаваемого претендентам.	Комплект тендерной документации, предоставляемый претендентам, должен иметь состав, а также структуру отдельных документов, соответствующую утвержденному внутрикорпоративному тендерному регламенту.
Принцип 3	Жесткий формат комплекта конкурсной документации, передаваемого претендентами заказчику.	Комплект конкурсной документации, передаваемый претендентами заказчику, должен быть заполнен в строгом соответствии с требованиями, предъявляемыми к нему заказчиком.
Принцип 4	Разделение полномочий.	При подготовке, проведении и подведении итогов тендеров используется принцип разделения полномочий участников тендерной процедуры

Как известно, каждый поставщик, участвующий в государственных или коммерческих закупках действует в конкурентном поле. При этом, в конкурентных процедурах отбора поставщиков, цена является наиболее значимым или единственным предметом по которому определяется победитель.

Вопрос формирования цены является многогранным и включает в себя множество факторов. На него, как известно влияет не только закупочная цена товаров, но и издержки организации. В большинстве случаев, значительную долю в расходах компании несут трудозатраты.

Выделим основные направления, которые должен держать в поле зрения руководитель тендерного направления и которые содействуют или препятствуют развитию организации, влияют на эффективность поставщика и прибыль от участия в тендерах:

- стратегия участия в государственных и коммерческих закупках;
- персонал (поиск, обучение, мотивация, оценка эффективности);

- инструменты автоматизации процессов (поиск, анализ документации, подготовка заявок, контроль над процессом, документооборот);
- продукция/услуги (соответствие требованиям заказчика);
- внешние факторы (законодательство, действия регулирующих государственных органов);
- финансовые потоки (в том числе: обеспечение, банковские гарантии, оплата по выполненным контрактам);
- ценовая политика (стоимость товаров/услуг);

Стратегия участия в государственных и коммерческих закупках может сильно зависеть от отрасли, количества закупок, осуществляемых заказчиками и объема денежных средств, выделяемых на закупку, географии поставок, сложности подготовки заявки для участия в процедурах отбора поставщиков и других факторов.

Чаще всего стратегию участия в тендерах определяет первоначальная стоимость закупки и сложность подготовки заявки на участие.

Для выбора стратегии поставщику можно воспользоваться поиском тендеров, которые проводятся в настоящее время или проводились за прошедший период. Это позволяет сформировать представление о емкости рынка, востребованных товарах/услугах, их стоимости, географии закупок, периодичности, о требованиях к исполнению контракта, включая финансовые обязательства.

Значительное влияние на принятие решения о выборе стратегии оказывает коррупционная емкость среди чиновников или других заинтересованных лиц участвующих в процессе поставки товаров/услуг для государственных нужд или коммерческих организаций.

От выбора стратегии зависит то, как компания будет развивать остальные направления тендерного направления.

Вопросы, решение которых определяет стратегия участия поставщика в процедурах отбора поставщиков:

- планирование и контроль участия в тендерах;

- сегментация и классификация закупок;
- принципы и приоритеты при выборе закупок;

В приложении А представлены типовые задачи тендерного отдела поставщика, инструменты необходимые для решения поставленных задач и результаты выполненной работы.

Закупки (по 44-ФЗ) делятся на открытые и закрытые. Открытые в свою очередь делятся на конкурентные и неконкурентные. Все способы закупок представлены на рисунке 1. В таких способах закупки как запросы котировок и электронные аукционы, залог победы – это наименьшая цена. Поэтому, в них и подготовка заявки, и участие в процедуре отбора проще.

Запрос предложений относительно простой способ определения поставщика, который, тем не менее, позволяет провести отбор по нескольким параметрам (не только по цене).

Основные этапы проведения:

- 1) заказчик публикует извещение, документацию, проект контракта в ЕИС-не позднее, чем за 5 дней до даты приема заявок;
- 2) направляет приглашение потенциальным участникам;
- 3) вскрывает конверты;
- 4) рассматривает и оценивает заявки, оглашает наилучшие предложения;
- 5) принимает окончательные предложения – в течение 1 рабочего дня;
- 6) заключает контракт – не ранее чем через 7 и не позднее чем через 20 дней с момента публикации протокола.

А вот в тех тендерах, которые проходят в форме:

- конкурсов;
- запросов предложений;
- открытого и закрытого конкурса;
- конкурентных переговоров;
- многоэтапной закупки и так далее, – для победы необходимо соответствовать нескольким критериям или требованиям заказчика.

Вначале, заказчик объявляет о своей закупке. Он публикует извещение или рассылает приглашения на участие определённым поставщикам. Например, во многих компаниях существует реестр потенциальных поставщиков по каждому из видов продукции. И приглашение получают такие поставщики из реестра, которые в нем присутствуют.



Рисунок 1 – Способы закупок по 44-ФЗ

Далее, участники готовят свои коммерческие и технические предложения, готовят требуемые документы, чтобы подтвердить свою квалификацию, опыт, финансовой возможности исполнить контракт, различного рода справки. Процесс подготовки и сбора справок трудоемкий не всегда понятно для новичков какие документы брать и, как выполнить все требования заказчика?

Участники подготовили свои заявки и направляют их заказчику. Заказчик изучает полученные заявки и, в соответствии с определенными в документации критериями, присваивает каждой заявке такое количество баллов, насколько сведения, представленные в документах полно соответствуют указанным критериям.

На этом этапе заказчик может отклонить заявку если она составлена с ошибками, если техническое предложение не соответствует требованиям, а также, если неправильно оформили и подали заявку является поводом для отклонения.

После рассмотрения заявок, те из них, которые допущены, участвуют в конкурсе и могут бороться за контракт. Иногда, проходят тендеры, где присутствует 5 различных этапов и только на последнем проводится аукцион, причём в очной форме с поднятием карточек.

После того как объявляется победитель идет процесс подписания контракта. Процесс этот ответственный и поставщику также есть ряд требований и условий, например: оплата обеспечения исполнения контракта.

Алгоритм проведения конкурса и его подробное описание всегда содержится в документации закупочной процедуры. У некоторых процедур присутствуют, например, этап прохождения квалификационного отбора или этап подачи технического предложения отделено от коммерческой части и тому подобное, но в целом хронология будет такой, как указано в этом материале.

При подведении итогов тендера учитываются (далее в порядке убывания приоритета):

- наличие в ценовом предложении от претендента дополнительных или отсутствие предусмотренных тендерной документацией видов работ, так же как и измененных объемов указанных работ (является безусловным основанием для снятия претендента с тендера);

- случаи искусственного завышения стоимости начальных этапов договора, которые прослеживаются при анализе совмещенного графика, предоставленного претендентом;

- спорные условия договора, ошибки и неточности, обнаруженные претендентом в тендерной документации и описанные в сопроводительном письме, сопровождаемые комментарием руководителя проекта относительно

обоснованности замечаний претендента и последствий принятия к исправлению этих замечаний;

– деловая репутация и опыт компаний учитывается инвестиционным комитетом в отношении 3 лидирующих претендентов.

Только после подведения итогов тендера с победителем тендера производится работа по доводке договора, ценового приложения к нему и совмещенного графика, устраняющая ошибки и неточности в тендерной документации или отражающая изменения технического задания со стороны заказчика. Кроме того с победителем тендера решается вопрос о включении в договор (с предварительным взаимным расчетом) тех работ, которые не выносились на тендер по тем или иным причинам. В соответствии с достигнутыми договоренностями производится необходимая корректировка договора и приложений к нему.

В случае невозможности заключить договор с победителем, отношения с ним закрываются, а к подготовке и подписанию договора приглашается претендент, занявший 2-е место в тендере и т.д. Процедура, описанная выше по отношению к компании-победителю, повторяется вновь. Претенденты, занявшие 2-3 места в тендере, должны быть заранее уведомлены руководителем проекта о подобной возможности.

При развитии проекта часто складываются ситуации, когда требуется принимать решение относительно необходимости проведения тендера. Более того, с точки зрения «бытовой логики» может показаться, что чем большие объемы работ «прогоняются» через процедуру тендера, тем ниже будет итоговая стоимость строительства объекта. Однако, казалось бы. Во многих случаях проведение тендера может оказаться не только излишним, но и откровенно вредным, создающим предпосылки для роста стоимости строительства вместо ожидаемого ее снижения.

С выбранным претендентом должна быть проведена работа по тщательной выверке стоимости подрядного договора – проверка расчетов претендента на

соответствие методикам МРР, перерасчет стоимости по иной методике (например, Минрегиона РФ и пр.), если такая методика существует. Далее – установление итоговой цены договора в результате переговорного процесса.

Согласно опыту застройщиков, тендеры на строительные материалы нуждаются в обязательной рекламе на страницах профильных интернет-ресурсов. Просматривая объявления на сайтах, имеющих хорошую посещаемость, заинтересованные лица самостоятельно рассчитают уровень выгодности сделки. Далее заказчик ждет публикации заявок к тендеру, он сам определяет приоритетные для него критерии отбора поставщиков.

Плюсы и минусы обращения к тендерам заключаются в том, что это конкурентоспособная возможность быстрого поиска поставщика с оптимальными для строительства условиями, и исполнители, и заказчики пользуются следующими достоинствами рассматриваемой методики сотрудничества:

- поиском покупателя стройматериала занимаются именно поставщики;
- заказчик получает возможность заключать сделки напрямую с производителями, минуя цепочку посредников;
- оптимальное соотношение стоимости и качества стройматериалов;
- для немасштабных проектов легче всего привлечь мелких поставщиков, заинтересованных в скорейшем сбыте продукции;
- если сравнивать государственные и частные тендеры, последние отличаются лояльными условиями для обеих сторон.

Но если рассматривать недостатки частных тендеров, в первую очередь, стоит отметить отсутствие вмешательства государства как регулятора. Третья сторона не регулирует эти правоотношения, то есть госорганы в случае форс-мажора не будут нести ответственности. Главным гарантом добросовестности служит лишь договор на поставку.

Правила проведения открытых конкурсов по госзаказам урегулированы двумя действующими ФЗ: №223 от 18.05.2011 и № 44 от 05.04.2013. Они касаются и строительных тендеров. А вот комплексного законодательного акта, который бы



установил правила и порядок проведения тендеров коммерческими структурами, не существует. Таким образом, условия участия в строительных тендерах самостоятельно устанавливаются их организаторами, хотя при этом они и связаны общими предписаниями ГК РФ об обязательствах.

Условия конкурса и требования к подаваемой заявке содержатся в тендерной документации – пакете официальных бумаг, который формируется организатором, согласовывается с заказчиком и включает:

- приглашение к участию в тендере;
- ключевые данные об объекте;
- инструкции поставщикам;
- порядок определения победителя конкурса;
- суть предложения заказчика – описание условий контракта на поставки строительных материалов;
- информационные карты, оговаривающие порядок подачи заявлений об участии в торге.

Конкретный состав конкурсной документации оговаривается тендерным комитетом. Он формируется на основании пожеланий заказчика и в соответствии с заявленным предметом торгов. Нормативно установленные правила и процедуры применяются, только если это прямо предусмотрено организатором.

Претендент, выявивший желание стать участником конкурса, представляет тендерному комитету:

- подписанное руководителем и скрепленное гербовой печатью (или ЭЦП, если пакет бумаг подается в электронной форме) заявление об участии в подрядных торгах, содержащее уведомление об ознакомлении и согласии с условиями их проведения, наименование, юридический, а при наличии также фактический адрес участника, его банковские реквизиты;
- копию документа, подтверждающего внесение задатка, банковскую гарантию;

– справку о заключенных за последний год контрактах с указанием их ключевых условий и оферту.

Оферта – это термин, заимствованный из римского права. По ГК РФ так называется любое бизнес-предложение или приглашение к заключению сделки.

Оферта имеет юридические последствия. Участник, подавший заявку, тем самым, принимает ответственность за правильность ее составления, соглашается со всеми условиями, высказанными заказчиком, подтверждает, что обладает финансовой и организационной возможностью выполнить заказ в случае победы. Неточности или ошибки могут служить поводом для отклонения без рассмотрения по существу.

Тендерная документация в строительстве имеет также коммерческую составляющую, которая включает: показатели, требуемые для оценки стоимости и возможности поставки в необходимом количестве строительных материалов; данные о тарифах; размер сборов, налогов, акцизов, таможенных пошлин; расчет страховых, транспортных и инспекционных расходов; условия и порядок денежных взаиморасчетов.

Если рассматривать причины развития коммерческих тендеров на поставку строительных материалов, то можно сказать, что в регионах страны, на территории которых проявляется самая активная застройка, участие в тендерах на поставку строительных материалов стало очень выгодным мероприятием. В этих областях организуется максимальное количество подобных запросов, и предприятия, расположенные поблизости, могут изрядно сэкономить на доставке стройматериалов, транспортировке спецтехники.

В крупных городах популярно малоэтажное строительство, и так как цены на готовую недвижимость держат стабильно высокую планку, и крупные, и мелкие поставщики легко могут найти свою нишу с достаточно прибыльными расценками. Частные тендеры, прежде всего, помогают добиться поставленных целей заказчикам и поставщикам, работающим с ограниченным размахом, достичь конкурентоспособности и признания на рынке.

При разработке Закона от 05.04.2013 № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» некоторые идеи были заимствованы из законодательства США, прежде всего сам термин «контрактная система» [3, с.18].

Данная практика признана рациональной и включает в себя заимствования опыта управления государственными закупками в развитых странах, среди которых США, Германия, Великобритания, Франция и другие страны. Но, при этом, необходимо обращать внимание на эффективность использования чужого опыта в отечественной контрактной системе. Проблема в том, что не все принципы управления государственными закупками в развитых странах приемлемы к России.

В настоящее время международное законодательство о государственных закупках базируется на Типовом законе Комиссии ООН по праву международной торговли (ЮНСИТРАЛ), а также статьях закона ЮНСИТРАЛ. Закон ЮНСИТРАЛ «О закупках товаров (работ) и услуг» регулирует:

- методы закупок и условия их использования;
- процедуры торгов;
- основной метод закупок;
- обжалование [1, с. 25].

Закупки для государственных нужд и их размещение в развитых странах происходит на основе методов:

- конкурсные процедуры (открытые, закрытые, двухэтапные, селективные);
- закупки на основе переговоров с несколькими альтернативными поставщиками;
- закупки в торговой сети;
- закупки у единственного торгового источника.

В современной международной практике государственных закупок сложилась система принципов и факторов, которые влияют на их эффективность (рисунок 2).

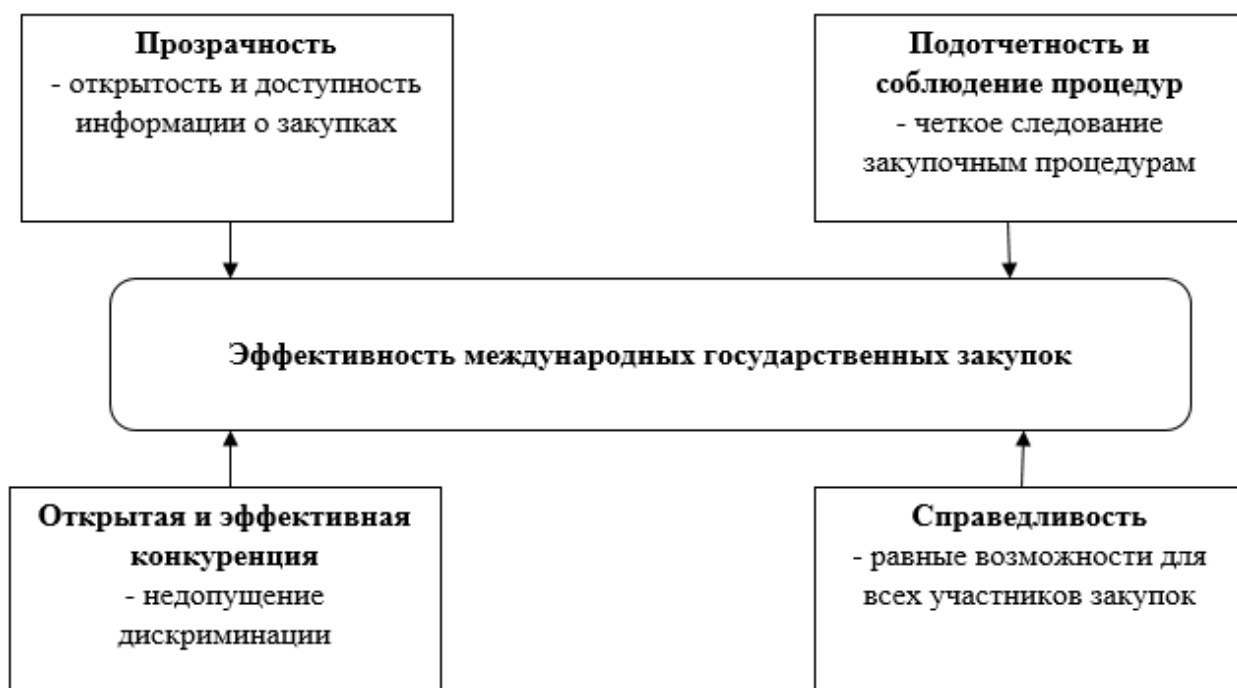


Рисунок 2 – Система принципов и факторов эффективности международных государственных закупок

Наибольшую роль в развитии системы государственных закупок играет США, которая выпустила первый закон по регулированию данного сектора в 1792 году.

В соответствии с законодательством США закупки федеральных органов – это приобретение федеральным органом товаров, работ или услуг из нефедеральных источников при использовании выделенных средств и ответственность за правовое сопровождение закупочной политики и формирование контрактных систем государственных закупок несет Управление политики федеральных закупок – одно из подразделений Административно-бюджетного управления при Президенте США [49, с. 466].

На сегодняшний день в этой стране создана уникальная государственная компания – Федеральная контрактная система (ФКС), неотъемлемой частью которой являются государственные контракты или государственные заказы. ФКС США регулируется двумя уровнями нормативно-правовых актов. Первый уровень составляет система федеральных законов США, которые содержат общие нормы регулирования, не влияющие на сам процесс закупок, но определяющие возможности и условия осуществления закупок и расходования на эти цели

бюджетных средств. Второй уровень представлен подзаконными актами соответствующих ведомств, уполномоченных в сфере регулирования, организации и контроля закупочных процедур( рисунок 3). Совокупность данных правил составляет Федеральные закупочные правила, включённые в раздел 48 «Общественные контракты и управление собственностью» Кодекса федеральных правил[61, с. 467].



Рисунок 3 – Система государственных закупок в США

Основными положительными сторонами американской системы государственных закупок выступают следующие моменты:

- обеспечиваются равные условия для подрядчиков при участии в конкуренции за государственные заказы;
- идет процесс борьбы с коррупцией с помощью государственной контрактной системы закупок;

– существует экономическая эффективность государственных закупок, включая экономию денежных средств, что обусловлено рыночной конкуренцией.

Среди наиболее развитых стран Евросоюза по уровню управления государственными закупками выступает Германия, которая является вероятным примером не только для российской системы, но и для всех стран Европы. Модели осуществления государственных закупок в странах ЕС, включая Германию, представлены на рисунке 4.

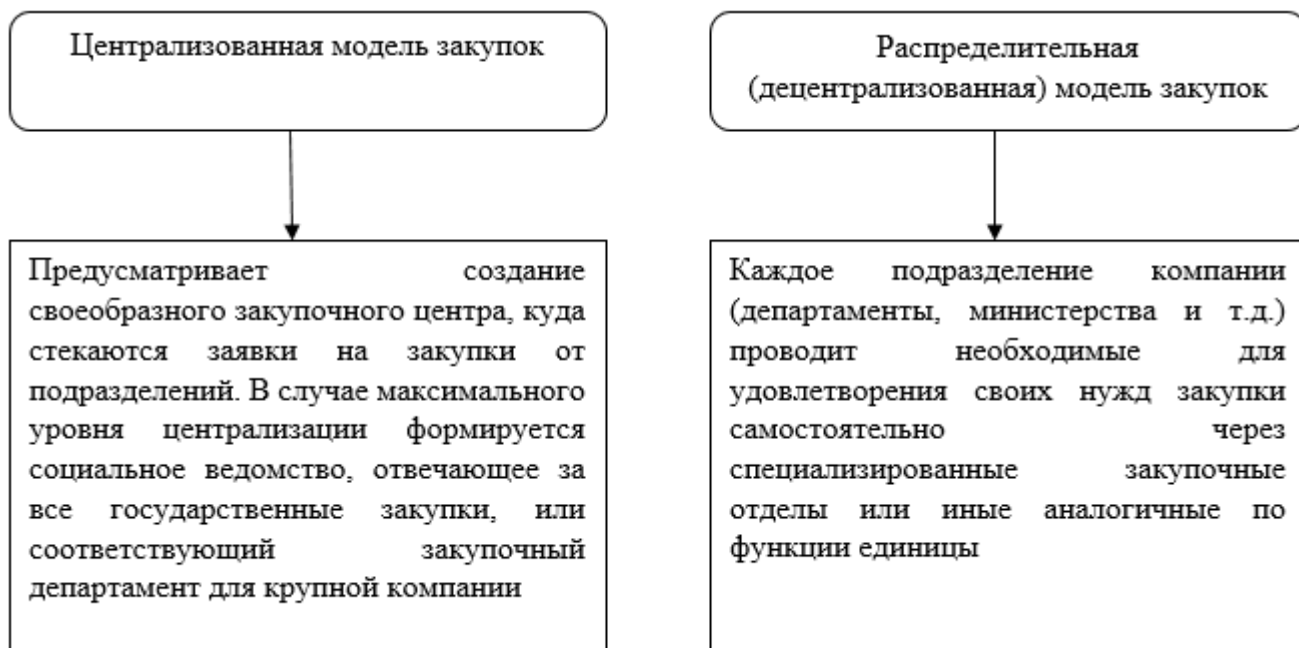


Рисунок 4 – Модели осуществления государственных закупок в странах ЕС, включая Германию [62, с. 215].

Кроме того, в Германии соблюдаются основные принципы государственных закупок, которые делают их примером для многих. Положительными моментами выступают такие принципы:

- принцип прозрачности;
- принцип открытости и доступа к информации о закупках;
- принцип равных возможностей;
- принцип открытой и эффективной конкуренции;
- принцип недопущения дискриминации и несправедливости.

Таким образом, система принципов в Германии схожа на основные положительные стороны американских государственных закупок. Несмотря на это, существует один момент, который вызывает отличие не только между ними, но и между Германией и странами ЕС.

Контроль за проведением государственных закупок включает в себя дополнительные инстанции:

- апелляционную (в форме независимого учреждения);
- судебную (в форме судебного органа).

Данные нововведения в Германии принято считать успешными изменениями, которые улучшили государственную систему управления закупками [3, с. 465].

Опыт участия в государственных и коммерческих закупках в разных странах представлен в таблице 2.

Таблица 2 – Опыт участия в государственных и коммерческих закупках

Страна	Особенности системы
Южная Корея	Работает информационная система KONEPS, в которой весь процесс закупок проходит в электронном виде: от регистрации участников до оплаты контракта.
США	Создана уникальная государственная компания – Федеральная контрактная система (ФКС), неотъемлемой частью которой являются государственные контракты или государственные заказы. ФКС США регулируется двумя уровнями нормативно-правовых актов.
Германия	Сформированы две системы: централизованная и распределительная. система принципов в Германии схожа на основные положительные стороны американских государственных закупок. Несмотря на это, существует один момент, который вызывает отличие не только между ними, но и между Германией и странами ЕС. Контроль за проведением государственных закупок включает в себя дополнительные инстанции: <ul style="list-style-type: none"> <li>– апелляционную (в форме независимого учреждения);</li> <li>– судебную (в форме судебного органа).</li> </ul>

## Окончание таблицы 2

Страна	Особенности системы
Япония	Основное условие допуска к госзакупкам — деловая репутация компании, которую подтверждают специальные госорганы. Проверяют опыт, собственный капитал, размер оборотных средств, количество персонала, стоимость оборудования, среднегодовой уровень продаж.
Франция	Участники конкурса присылают свои заявки с предложением цены, не зная максимально допустимую цену. Минимальную, максимальную и среднерыночную цену на товар знают члены конкурсной комиссии.

В Южной Корее работает информационная система KONEPS, в которой весь процесс закупок проходит в электронном виде: от регистрации участников до оплаты контракта. Заказчики могут зайти в KONEPS только по отпечаткам пальцев. В системе можно собрать данные о квалификации поставщика, сформировать отчет о поставке товара, выставить счет-фактуру, оплатить контракт и многое другое. Поставщикам достаточно один раз зарегистрироваться в системе, чтобы участвовать в закупках, а заказчики могут контролировать закупки из приложения на смартфоне.

В Японии основное условие допуска к госзакупкам – деловая репутация компании, которую подтверждают специальные госорганы. Проверяют опыт, собственный капитал, размер оборотных средств, количество персонала, стоимость оборудования, среднегодовой уровень продаж.

Существующий порядок в Германии тоже строг и не допускает к госзакупкам подрядчиков без опыта работы и квалифицированных сотрудников. Но зато закон предусматривает выплату компенсации поставщикам, если из-за ошибок и нарушений заказчика они понесли убытки.

Во Франции нет понятия начальной цены контракта. Участники конкурса присылают свои заявки с предложением цены, не зная максимально допустимую цену. Минимальную, максимальную и среднерыночную цену на товар знают члены конкурсной комиссии.



Закон о госзакупках в Китае разрешает закупать только отечественные товары и услуги, за исключением тех, которые в Китае стоят на 20% дороже, чем за границей. Под импортным товаром понимается продукт, у которого меньше 50% добавленной стоимости произведено в Китае.

Для развития отечественной системы государственных закупок может быть использован опыт развитых стран, в первую очередь, США и Германии. К основным стратегическим рекомендациям стоит отнести:

- вести строгое соблюдение процедур и межведомственного взаимодействия, как инструмента борьбы с коррупцией в госзакупках;
- внедрить единую методологию государственной системы закупок с использованием электронных баз данных;
- создать специализированный государственный орган, с централизованным распределением в государственные учреждения необходимых товаров, услуг и работ;
- проводить аудит процесса государственных закупок, включая планирование, организацию, контроля и анализа эффективности.

С помощью вышеуказанных рекомендаций, система управления государственными закупками в России может быть улучшена, что напрямую повлияет, как на экономическую эффективность, так и на юридическое усовершенствование законодательной базы, включая 44-ФЗ. Основным мотивом использования опыта развитых стран выступает их экономическое развитие, что обусловлено влиянием многих фундаментальных факторов, среди которых на первом месте находится система управления государственными закупками. Аналогичным примером должна послужить и российская экономика, где сектор госзаказов демонстрирует уверенный рост из года в год, что обуславливает использования зарубежного опыта, включая США и Германию

## 2 АНАЛИЗ СБЫТОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «КОМПАНИЯ АЯКС»

### 2.1 Организационно-экономическая деятельность ООО «Компания Аякс»

ООО «Компания Аякс» появилась на рынке сравнительно недавно и уже прочно закрепились на отечественном рынке продаж строительных материалов и металлопроката.

ООО «Компания» организована в 2015 году. У предприятия на данный момент имеются филиалы в разных регионах Российской Федерации – в г.Екатеринбург, Сочи, Краснодар, Ростов. Взаимоотношения ООО «Компания Аякс» с поставщиками-предприятиями и организациями всех видов собственности, а также отдельными гражданами, осуществляются на договорной основе. Материально-техническое снабжение фирмы осуществляется по прямым договорам с предприятиями через систему оптовой и розничной торговли. Планы деятельности предприятия разрабатываются фирмой самостоятельно и утверждаются собранием ее Участников.

Основная деятельность предприятия – оптовая и розничная торговля металлопрокатом и строительными материалами. Общая численность работающих – 50 человек. Основные реквизиты исследуемой компании представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Реквизиты ООО «Компания Аякс»

Реквизит	Описание
Адрес	РФ, г.Челябинск, ул.Братьев Кашириных, д.133, кв19
Уставный капитал	50 000 руб.
ОКОПФ	Общества с ограниченной ответственностью
ИНН	7451386649
ОГРН	1157451002433
КПП	744701001
ОКПО	34533558
ОКТМО	75701310
Дата регистрации	24 февраля 2015 г.

Данное предприятие – одно из крупных поставщиков на рынке строительных материалов и металлопроката. Благодаря успешной работы отдела маркетинга и отдела продаж, компания добилась успеха, как в деловых кругах, так и среди потребителей.

Миссия предприятия ООО «Компания Аякс» состоит в том, чтобы обеспечить покупателя строительным материалом и металлом высокого качества с предоставлением максимально высокого уровня сервиса.

Основные виды деятельности по ОКВЭД ООО «Компания Аякс» представлены на рисунке 5.



Рисунок 5 – Виды деятельности ООО «Компания Аякс» по ОКВЭД

Цели и задачи исследуемой организации ООО «Компания Аякс»:

- усиление результативности бизнеса, что, как следствие, повышение акционерной стоимости компании;
- максимизация величины прибыли;
- наращивание конкурентоспособности и рыночной ценности;

- рост экономической эффективности компании путем рационального использования всех видов ресурсов;
- поддержание хорошей репутации на рынке;
- сохранение доверительных отношений с партнерами;
- постоянное развитие предприятия (расширение рынков сбыта, оптимальное удовлетворение спроса покупателей);
- улучшение качественных, мотивационных и рыночных характеристик персонала, а также повышение эффективности управления персоналом.

Аппарат управления предприятия построен таким образом, чтобы обеспечить в экономических и организационных отношениях взаимосвязанное единство всех частей организации ООО «Компания Аякс», а также для наилучшего использования трудовых и материальных ресурсов.

Организационную структуру предприятия можно определить как линейно-функциональную. Данная структура представляет собой организованную совокупность взаимосвязанных подразделений, каждое из которых занимается решением специфических задач. Так на предприятии высшим руководством является директор, линейные подразделения состоят из отдела продаж и отдела бухгалтерии. Организационная структура представлена на рисунке 6.

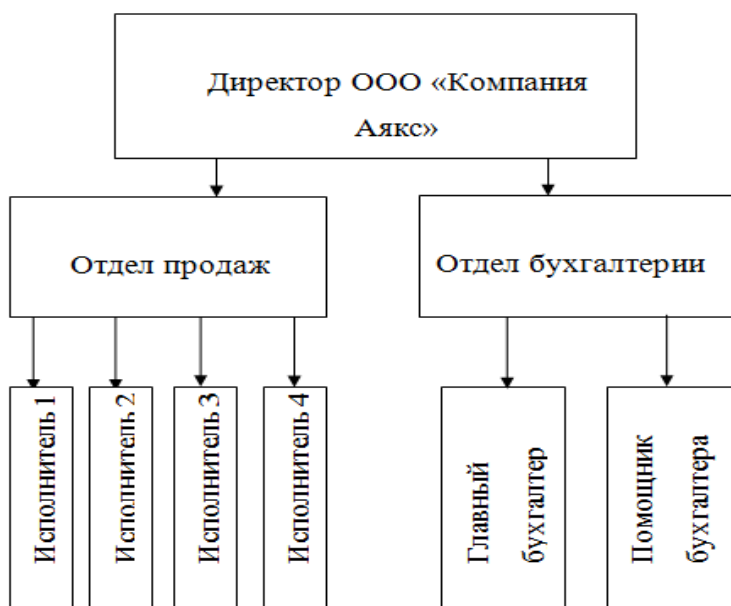


Рисунок 6 – Организационная структура ООО «Компания Аякс»

Отметим основные функции менеджеров отдела продаж:

- создание и расширение клиентской базы;
- обработка входящих запросов;
- мониторинг рынка тендеров и участие в них;
- организация поставок товаров клиентам;
- проведение переговоров, презентаций, заключение договоров;
- сопровождение клиентов.

Подразделения и работники ООО «Компания Аякс», выполняющие определенные функции управления, образуют функциональную подсистему управления. Функции управления деятельности организации реализуются подразделениями аппарата управления и отдельными работниками, которые при этом вступают в экономические, организационные, социальные, психологические отношения друг с другом. Предприятие самостоятельно «выращивает» высококвалифицированных сотрудников для дальнейших участия в тендерных торгах.

## 2.2 Анализ сбытовой деятельности ООО «Компания Аякс»

Нет сомнений в том, что для успешной работы предприятия тем более в рыночных российских условиях необходима комплексная система управления сбытом. Правильно сформированная и проанализированная сбытовая деятельность организации – залог успеха любой торговой фирмы.

Анализ сбытовой деятельности показывает экономическое положение исследуемой компании за определенный период.

Для анализа продаж на предприятии проведем анализ сбытовой деятельности ООО «Компания Аякс» за 2015-2017 гг. Всю информацию составляем на основании данных бухгалтерской отчетности (приложения Б и В). Для этого составим аналитическую таблицу. Результаты анализа представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Динамика основных экономических показателей ООО «Компания Аякс» за 2015-2017 гг.

Наименование показателя	Значения			Абсолютное отклонение		Темп роста	
	2015 год	2016 год	2017 год	2016/ 2015	2017/ 2016	2016/ 2015	2017 /2016
Выручка от продаж, тыс.руб.	172 569	188 299	169 625	15 730	-18 674	109	90
Себестоимость продаж, тыс.руб.	148 523	155 445	134 701	6 922	-20 744	105	87
Валовая прибыль, тыс.руб.	24 046	32 854	34 924	8 808	2 070	137	106
Управленческие расходы, тыс. руб.	6 329	8 312	2 662	1 983	-5 650	131	32
Прибыль (убыток) от продаж (до налогообложения), тыс. руб.	580	610	604	30	-6	105	99
Чистая прибыль, тыс. руб.	402	446	460	44	14	111	103
Рентабельность продаж, %	14	17	21	4	3	125	118
Рентабельность услуг, %	16	21	26	5	5	131	123

Анализ данных таблицы 4 позволяет сделать вывод, что выручка от продаж ООО «Компания Аякс» за период 2015 – 2017 гг. неодинакова.

Так в 2016 году по сравнению с 2015 годом, выручка от продаж выросла на 109 % или на +15 730 тыс. руб., а в 2017 году по сравнению с 2016 годом сократилось и достигла уровня 90 %. Данная ситуация на предприятии является отрицательной, и связано это с тем что руководство в полной мере не использует способы увеличения продаж, а именно механизм участия в электронных закупках на поставку строительных материалов для расширения клиентской базы и максимизации прибыли.

Чистая прибыль в 2016 году составила 446 тыс.руб. (темп роста 111%), а в 2017 году по отношению к 2016 году чистая прибыль в абсолютном выражении составила 460 тыс.руб.( при темпе роста 103%).

Себестоимость продаж имеет аналогичную тенденцию (таблица 3): рост в 2016 году к уровню 2015 году составил +5 % или + 6 922 тыс. руб., а в 2017 году к 2016 году – 13 % что в абсолютном выражении составило – 20 744 тыс. руб.

Наглядно изменение основных экономических показателей представлено на рисунке 7,8.

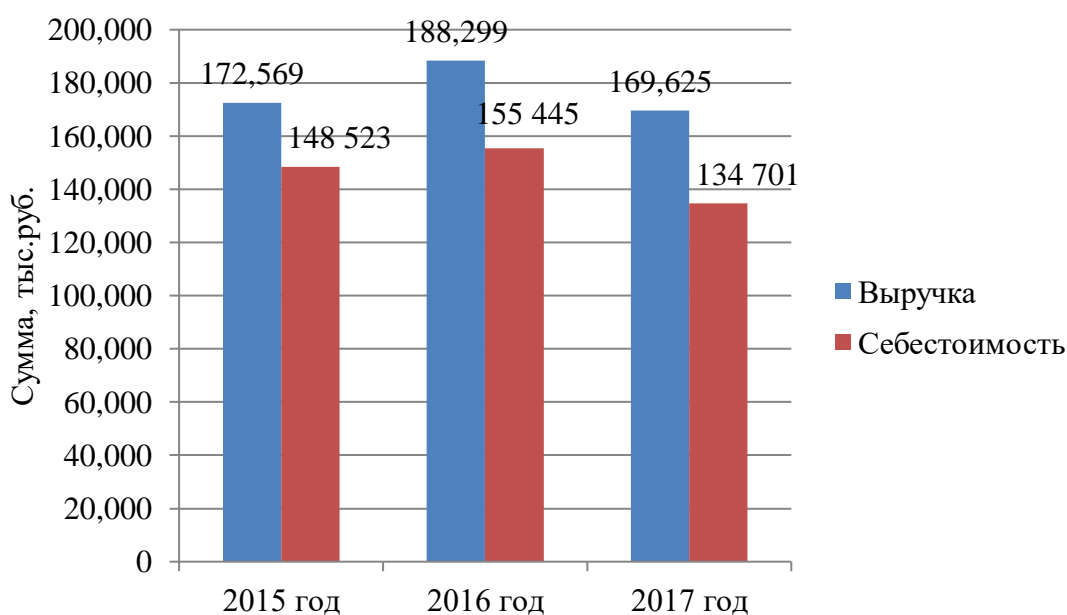


Рисунок 7 – Изменение выручки и себестоимости продаж  
ООО «Компания Аякс»

Применяемые в настоящее время методы оценки эффективности деятельности компании основаны на сопоставлении результатов и затрат. В частности, эффективность основной деятельности оценивается валовой прибылью.

Валовая прибыль определяется как разность между выручкой от продаж (за вычетом НДС, акцизов и других обязательных платежей) и себестоимостью продукции, реализованной за отчетный период.

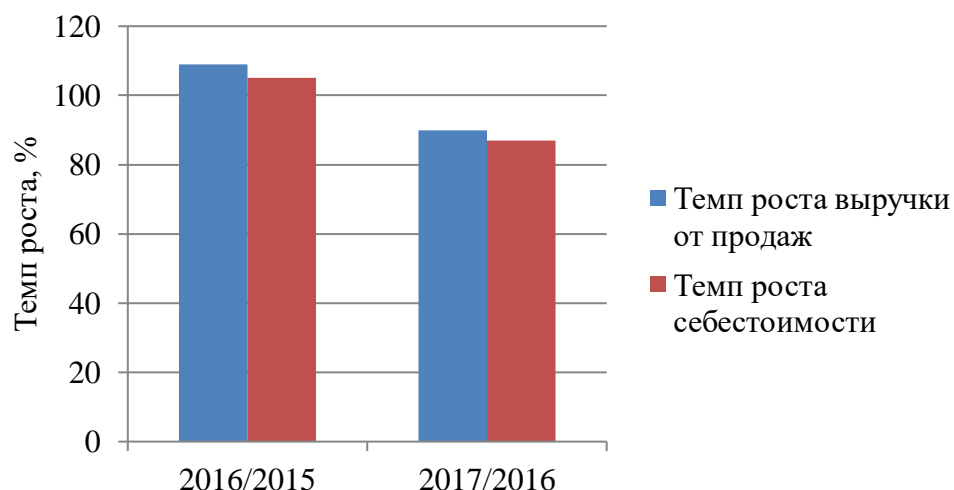


Рисунок 8 – Изменение темпов роста выручки от продаж и себестоимости ООО «Компания Аякс»

Положительным моментом в развитии исследуемой организации является то, что изменение валовой прибыли за период 2015 – 2017 гг. имеет тенденцию к росту, так валовая прибыль в 2016 году по сравнению с 2015 годов увеличилась на 8 808,00 тыс.руб., а в 2017 году по сравнению с 2016 годом увеличилась на 2 070 тыс.руб. и составила 34 924, 00 тыс.руб.( рисунок 9).

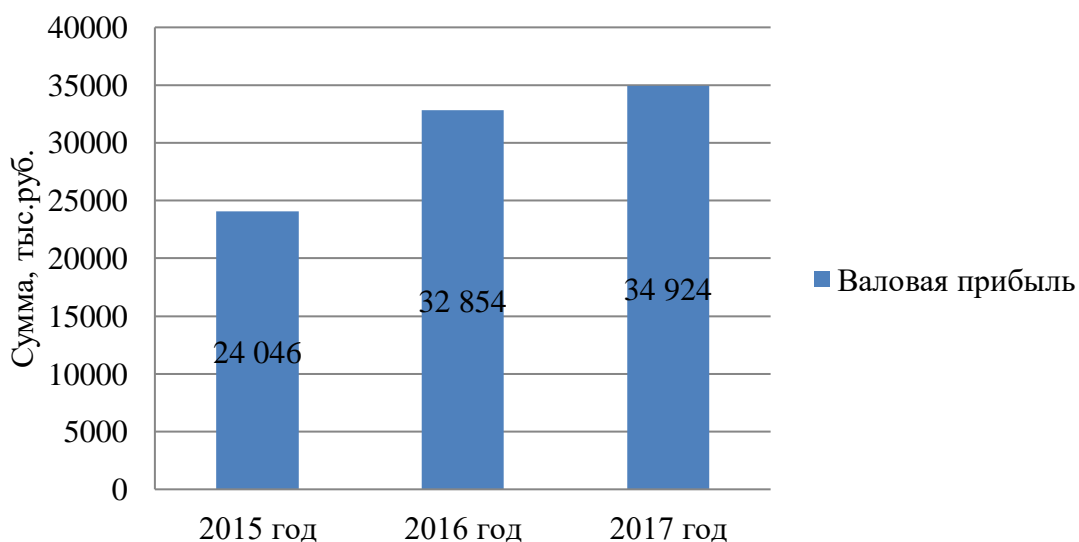


Рисунок 9 – Изменение валовой прибыли ООО «Компания Аякс»



Таким образом, на основании данных таблицы 3 можно сделать следующие выводы:

1) прибыль от продаж имеет положительную тенденцию в 2016 году, так к уровню 2015 года прирост составил +105% или + 30 тыс. руб. Что касается 2017 года, то здесь наблюдается отрицательная тенденция: прибыль уменьшилась на 4% с 2016 года и составила в абсолютном выражении 604 тыс.руб;

2) чистая прибыль за анализируемый период имеет положительную динамику. Так в 2016 году составила 446 тыс.руб., в 2017 г. – 460 тыс.руб., что в процентном соотношении : 2016 г. к 2015 – 11%, 2017 г. к 2016 г. – 3%;

3) рентабельность продаж на основании данных отчета о прибылях и убытках в 2015 году составила 14 %, в 2016 году – 17%, в 2017 году – 21%.

Таким образом, можно сделать вывод, что в 2017 году в каждом заработанном рубле содержится 21 % валовой прибыли.

В продолжение анализа деятельности ООО «Компания Аякс» немаловажным является анализ показателей задолженности (таблица 5).

Согласно представленным данным в таблице 2, дебиторская задолженность увеличилась за анализируемый период с 4131,00тыс. руб. в 2016 г. до 6762 тыс. руб. в 2017 г. Темп роста в 2017 г. к уровню 2016г. составил 163%.

Таблица 5 – Показатели задолженности ООО «Компания Аякс»

	2017 год	2016 год	Темп роста, %
Дебиторская задолженность	6 762,00	4 131,00	163
Кредиторская задолженность	36834,00	20 870,00	176

Таким образом, проанализировав основные экономические показатели деятельности ООО «Компания Аякс» за 2015-2017 гг., можно сделать неоднозначные выводы, а именно что за анализируемый период произошло как и увеличение, так и уменьшение выручки и себестоимости, в связи с увеличением (уменьшением) объемов оказываемых работ и услуг, что является с одной

стороны положительным фактором для предприятия, а с другой стороны возникает необходимость проведения мероприятий для улучшения финансового состояния предприятия, в частности за счет разработки и внедрения тендерной политики на предприятии. Данные разработки подробно будут рассматриваться в третьей главе данной выпускной квалификационной работы.

### 2.3 Анализ участия в закупках ООО «Компания Аякс»

Как уже отмечалось ранее, компании могут самостоятельно выбирать каким способом они будут участвовать в тендерах на поставку строительных материалов. Руководство вправе выбирать по какому закону работать, либо по Контрактной системе (Закон № 44-ФЗ), либо по закону № 223-ФЗ.

Если рассматривать структуру исполнения контрактов по ООО «Компания Аякс» (рисунок 10) по закону № 44-ФЗ и закону № 223-ФЗ, то картина выглядит следующим образом. ООО «Компания Аякс» участвует в тендерах с 2015 года. Всего компания принимала участие в 44 торгах из них выиграла 23.

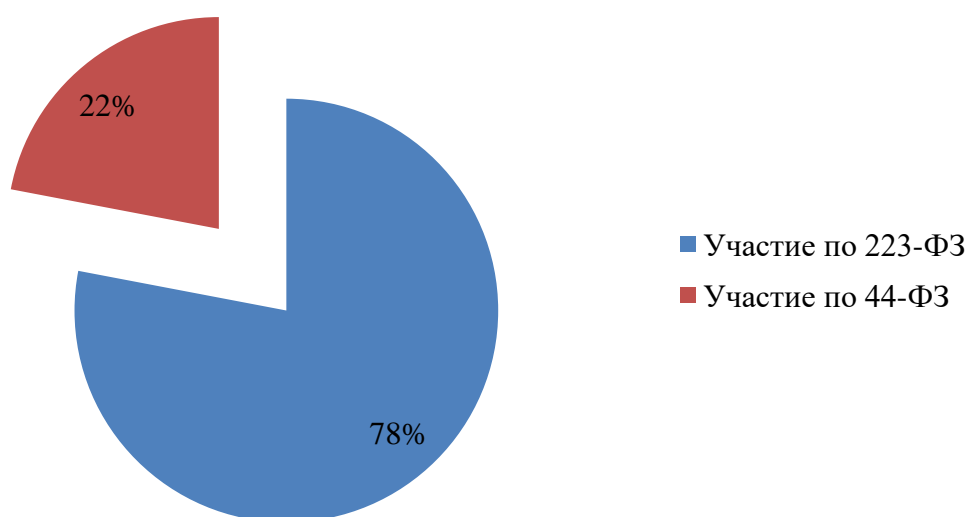


Рисунок 10 – Структура стоимости выполненных контрактов по 44-ФЗ и по 223-ФЗ ООО «Компания Аякс» в период с 2015- 2017гг.

Основным заказчиком является ПОВВ, МУП. Общая сумма заключенных контрактов составляет 17 990 503,33 руб.

Информация о заказчиках представлена на рисунке 11. Наибольшее количество заключенных контрактов с ФКУ Ик-10 ГУФСИН РФ по Челябинской области и с МУП «ПОВВ» – 6 и 5 соответственно.

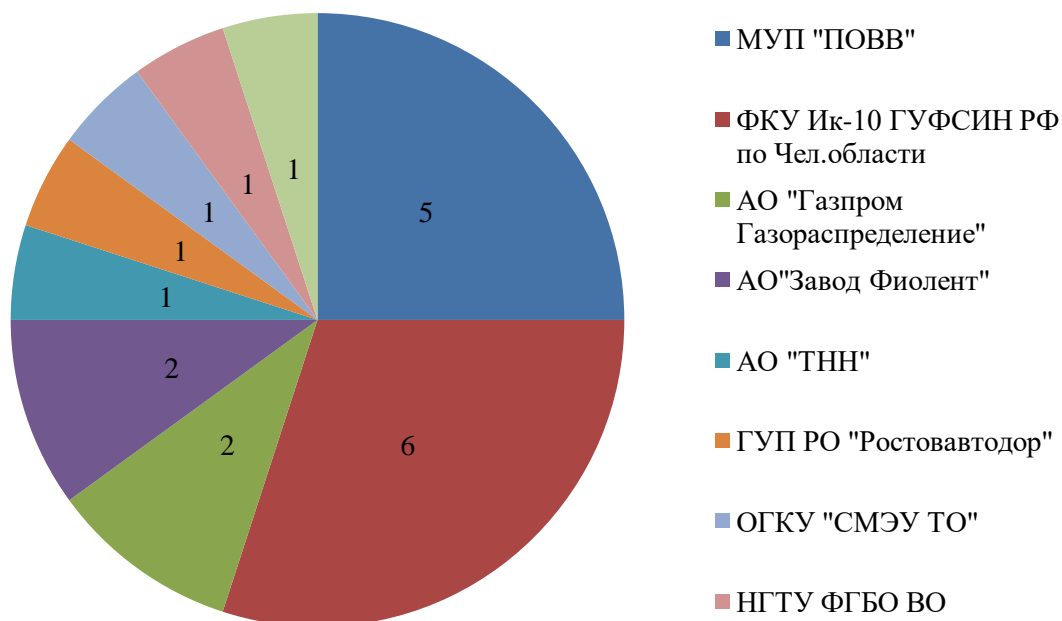


Рисунок 11 – Сведения о заключенных государственных контрактах ООО «Компания Аякс».

Далее рассмотрим наиболее крупные заключенные контракты на поставку товаров в период с 2015 – 2017 гг. (таблица 6).

Среди проведенных способов закупки наиболее распространенным является способ – закупка у единственного поставщика. Среди основных преимуществ участия в данном виде закупки для компании выделим минимальная вероятность срыва закупочной процедуры и меньшая длительность и простота процедуры по сравнению с другими способами.

Таблица 6 – Опыт участия в тендерах ООО «Компания Аякс»

Год	Заказчик	Название закупочного контракта	Способ закупки	Сумма контракта, руб.
2015	МУНИЦИПАЛЬНОЕ УНИТАРНОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ «ПРОИЗВОДСТВЕННОЕ ОБЪЕДИНЕНИЕ ВОДОСНАБЖЕНИЯ И ВОДООТВЕДЕНИЯ» Г. ЧЕЛЯБИНСКА	Поставка черного и цветного металлопроката, трубы стальной Закон 223-ФЗ	Иной способ закупки, предусмотренный правовым актом заказчика, указанным в части 1 ст. ФЗ	10 031 877, 00
2016	НГТУ, Новосибирский Государственный Технический Университет	Поставка металлопроката Закон 223-ФЗ	Аукцион	900 520,00
	ОГКУ «СМЭУ ТО»	Поставка металлопроката и строительных материалов Закон 44-ФЗ	Электронный аукцион	1 166 479,49
	АО «Ивгорэлектросеть»	Поставка металлопроката, строительных материалов Закон 223-ФЗ	Аукцион	592 636,67
	ФКУ Ик-2 ГУФСИН России по Челябинской области	Поставка труб	Закупка у единственного поставщика	530 806, 69
2017	АО «Газпром Газораспределение Челябинск»	Поставка труб Закон 223-ФЗ	Закупка у единственного поставщика	665 400,00
	АО «ТНН»	Комплектующие под модернизацию Закон 223-ФЗ	Иной способ закупки, предусмотренный правовым актом заказчика, указанным в части 1 статьи 2 Федерального закона	738 824,48
	ГУП РО «Ростовавтодор»	Поставка труб Закон 223-ФЗ	Закупка у единственного поставщика	791 506,00

Исходя из данных сводной таблицы, большая сумма исполненного контракта приходится на закупку труб и стройматериалов (сумма контракта свыше 750 000 руб.). Рассмотрим количество тендеров проведенных по разным способам закупки в период с 2015 – 2017 гг. Данные представлены на рисунке 12.



Рисунок 12 – Разбивка заключенных контрактов по способам закупки  
ООО «Компания Аякс»

Опыт участия ООО «Компания Аякс» показывает, что организация не так активно участвует в тендерах на поставку материалов, а больше всего реализует товары посредством обычного канала продаж. Таким образом можно с уверенностью сказать, что анализируемому предприятию необходимо провести мероприятия способствующие повышению эффективности участия в тендерах.

Выделим основные причины неудач участия в тендерах:

- 1) высокая стоимость контракта на поставку/оказание товаров/услуг в связи слишком высокого процента заложенной прибыли;
- 2) некомпетентность сотрудников отдела продаж;
- 3) отсутствие четко поставленных целей, планов касаясь тендеров;
- 4) недостаточная проработанность информации о закупках проводимых различными заказчиками, как государственными, так и коммерческими;
- 5) отсутствие регламентирующего документа на предмет участия в тендерах.

В заключение выполненного анализа можно сделать вывод о том, что финансовое положение ООО «Компания Аякс» является недостаточно стабильным и имеет резервы улучшения основных показателей деятельности, в частности за счет разработки тендерной политики на предприятии. Анализ прибыли показал что предприятие с каждым годом наращивает свой потенциал. При рассмотрении организационной структуры и численности, можно сделать вывод о недостаточности квалифицированных специалистов в тендерной области.

Таким образом, можно сделать вывод, что тендеры по-прежнему остаются актуальным инструментом деятельности предприятий по закупке (продаже) товаров (работ, услуг), данный вид деятельности в России набирает обороты с каждым годом. Основной объем заключенных контрактов приходится на 44-ФЗ, так для поставщика строительных материалов положительным моментом участия в закупках по 44-ФЗ является гарантия того, что в случае победы контракт будет заключен и полностью оплачен.

Традиционно основным конкурентным способом определения поставщика является электронный аукцион, который наибольшее применение нашел на таких площадках как ЗАО «Сбербанк-АСТ» и РТС-тендер. Анализируемое предприятие в период с 2016 – 2017 гг. проводила тендерную деятельность, как и с государственными (муниципальными заказчиками) по 44-ФЗ, так и с заказчиками, работая по закону № 223-ФЗ. Исходя из анализа опыта участия предприятия в закупках, можно сделать вывод о том, что предприятию с такими крупными объемами продаж необходимо больше участвовать в закупках. Победа в тендерах является одной из приоритетных задач предприятия, так как это единственный способ заключение крупных контрактов на строительство зданий и сооружений 1 и 2 уровней, поставку строительных материалов, монтаж и оказание услуг по проектированию.

### 3 РАЗРАБОТКА ТЕНДЕРНОЙ ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ

#### 3.1 Разработка регламента участия в государственных и коммерческих тендерах

По результатам выполненного в разделе 1 настоящей выпускной квалификационной работы исследования нормативного и правового регулирования участия в государственных и коммерческих закупках можно сделать вывод о том, что в настоящее время в России закупочная деятельность жестко регламентируется законом № 44-ФЗ. Данный закон регулирует все моменты в сфере государственных закупок – каких-то недомолвок и пробелов здесь не допускается. Нарушение порядка процедур влечет за собой отмену закупки и наложение штрафных санкций на заказчика. Поставщик, в свою очередь, может быть уверен, что все заказчики будут действовать исключительно в определенных законом рамках.

Как видно из представленного материала государство стремится централизовать закупочную деятельность заказчиков. С принятием Закона о контрактной системе степень централизации усиливается, однако, в силу недоработанности законодательства о контрактной системе, достижение положительного эффекта без внесения поправок в Закон, не представляется возможным.

Так, для ООО «Компания Аякс» в рамках данного исследования предлагается разработка тендерной политики предприятия с целью повышения эффективности участия в конкурентных закупках. Основные задачи специалистов тендерного отдела были широко раскрыты в 1 разделе настоящей выпускной квалификационной работы.

Проводимые в ООО «Компания Аякс» тендеры являются внутренней процедурой выбора контрагента.

При проведении тендеров преследуются следующие цели и задачи:

- повышение эффективности тендерной деятельности;

- обеспечение рационального расходования денежных средств;
- содействие объективности, открытости и беспристрастности процесса продаж на предприятии;
- обеспечение конкуренции;
- выбор для сотрудничества потенциально наиболее добросовестного партнёра;
- обеспечение закупки товаров и услуг на наиболее выгодных для компании условиях;
- соблюдение принципов законности и публичности в деятельности компании и предотвращение фактов коррупции.

Так закупки в РФ регламентируются следующими нормативными документами:

- Федеральный закон от 5 апреля 2013 года № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд»;
- Федеральный закон от 26 июля 2006 года № 135-ФЗ «О защите конкуренции»;
- Федеральный закон от 18 июля 2011 года № 223 «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц».

Перед участием в торгах специалистам следует обратить внимание на:

- дату и время заявки на участие в торгах;
- сумму обеспечения заявки на участие, необходимую для внесения;
- требования к участникам торгов;
- обязательное наличие дополнительной документации;
- сроки выполнения контракта.

Так целью проведения тендеров является повышение эффективности операций при закупках товаров, в том числе для выполнения договорных обязательств с заказчиками, а также с целью повышения эффективности при получении услуг (подрядных работ).



Важным документом на предприятии, регламентирующим либо закупочную деятельность, либо деятельность на поставку ТМЦ посредством торгов является Тендерная политика (Приложение Г).

Выделим основные ее положения:

1) настоящая Тендерная политика ООО «Компания Аякс» устанавливает цели, принципы и основные нормы организации и осуществления тендерной деятельности компании. Настоящая Тендерная Политика является главным документом в области тендерной деятельности;

2) в целях настоящей Политики и принятых в ее развитие документов под тендерами понимается конкурентный отбор поставщика для закупки товаров, услуг или работ;

3) настоящая Политика распространяется на деятельность директора, руководителя, специалистов по тендерам, которые проводят планирование продаж в компании и организацию участия в тендерах, поиск и отбор потенциальных заказчиков, согласование с ними условий договоров, заключение договоров и осуществляют контроль за проведением тендерной деятельности.

Тендерный регламент ООО «Компания Аякс» представлен в приложении В. Выделим основные положения:

– регламент рассматривает порядок участия в тендерах на поставку товарно-материальных ценностей (далее по тексту ТМЦ), работ и услуг, приобретаемых для нужд заказчиков;

– данным Регламентом руководствуются в своей деятельности: директора компании, специалисты по тендерам, менеджеры;

– деятельность предприятия по поставке товаров распространяется на всех заказчиков, разместившие заявки на участие в тендерах, вне зависимости от формы организации, способу проведения закупки и закону, регламентирующий тот или иной вид закупки;

– запрос необходимых ТМЦ рассылается поставщикам в течение трех рабочих дней после утверждения приказа о проведении тендера.

В ходе работы, тендерный специалист обязан:

- утвердить уже заранее выбранный список актуальных закупок на электронных площадках;
- определить соответствие поступивших тендерных предложений техническому заданию (требованиям);
- проанализировать целесообразность участия в том или ином тендере и его коммерческую эффективность;
- подготовить всю необходимую документацию и полностью сопроводить заказчика от начала и до конца.

Как уже отмечалось ранее, в настоящее время в ООО «Компания Аякс» нет обособленного тендерного отдела, тендерами на предприятии занимаются специалисты в отделе продаж. Для ООО «Компания Аякс» в рамках разработки тендерной политики предлагается в качестве приоритетной определить типовые задачи для специалистов по тендерам отдела продаж (таблица 7).

Типовые задачи для специалистов по тендерам ООО «Компания Аякс»:

- 1) планирование потребности;
- 2) анализ/мониторинг рынка сырья, ТМЦ, работ/услуг;
- 3) проведение отборов потенциальных заказчиков/ поставщиков;
- 4) заключение договоров;
- 5) анализ выполненных работ.

В рамках проводимой Тендерной политики на предприятии определим Тендерный регламент. Регламент определяет общий порядок и правила работы тендерного комиссии при участии в торгах на территории Российской Федерации.

Регламент работы тендерной комиссии является методическими рекомендациями разработанными в соответствии с Тендерной политикой ООО «Компания Аякс» и обязательны к следованию персоналом организации.

Регламент работы тендерного комиссии должен основываться на системе взаимосвязанных нормативно-правовых документов различного уровня.

Таблица 7 – Типовые задачи для специалистов по тендерам ООО «Компания Аякс»

Этап	Описание этапа процесса	На выходе	Ответственный за выполнение	Сроки выполнения
Планирование потребности	1) текущее (ежемесячное) планирование; 2) определение сроков проведения отбора поставщиков; 3) введение утвержденных целевых показателей.	1) утвержденный ежемесячный план по продажам; 2) утвержденный план по отгрузке; 3) утвержденный план платежей с разбивкой по статьям. (договорам и номенклатуре).	Руководитель отдела	При качественном подходе срок рассмотрения 2-3 дня
Анализ/мониторинг рынка сырья, ТМЦ, работ/услуг.	1) сбор информации из различных источников об актуальных закупках, отвечающие виду деятельности предприятия; 2) анализ сезонной динамики изменения цен на сырье, ТМЦ, работы /услуги; 3) определение тенденции рынка падающий/растущий); 4) мониторинг конкурентов относительно цен, доли занимаемой ниши, качеству предоставляемых ТМЦ.	1) отчет об мониторинге рынка строительных материалов а также конкурентов; 2) перечень потенциальных поставщиков по закупке необходимых ТМЦ, соотношение цена – прибыль.	Специалист отдела	2-3 дня

Окончание таблицы 7

Этап	Описание этапа процесса	На выходе	Ответственный за выполнение	Сроки выполнения
Проведение отборов потенциальных заказчиков/ поставщиков	1) определение способа отбора; 2) определение периода фиксации цены, объемов закупок; 3) определение основных критериев при отборе заказчиков; 4) проведение отбора; 5) выбор и утверждение победителей отбора.	Утвержденный протокол отбора	Специалист, руководитель	2-3 дня
Заключение договоров	1) согласование по утвержденной процедуре и заключение договоров на поставку сырья, ТМЦ, работ/услуг заказчику; 2) ведение работы по сопровождению договоров.	1) подписанные договоры с заказчиком 2) подписанные документы по продаже ТМЦ, приемке, транспортировке, выгрузке товаров	Специалист Руководитель отдела	7-10 дней
Анализ выполненных работ	1) анализ достижения тех целевых показателей, которые были поставлены в начале месяца; 2) оценка эффективности проведенных торгов.	1) отчет о тендерной деятельности; 2) внедрение мероприятий; 3) контроль исполнения мероприятий.	Руководитель отдела	2 дня

Среди приоритетных задач в рамках разработанного Тендерного регламента, выделим основные положения тендерного специалиста на предприятии:

- 1) сегментация и классификация тендеров;
- 2) планирование и контроль участия в тендерах;
- 3) принципы и приоритеты при выборе тендеров;
- 4) принципы и модели организации работы тендерных специалистов для обеспечения максимальной прибыльности;
- 5) организация работы тендерной комиссии по вопросам эффективности участия в тендерах.

### 3.2 Разработка рекомендаций по повышению эффективности участия в конкурентных закупках

Принимая во внимание проведенный анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия, исследование на предмет закупок, а также разработанный регламент участия в закупках, можно выделить необходимые рекомендации по проведению мероприятий, повышающих эффективность закупок ООО «Компания Аякс».

Следует заметить, что эффективность закупок в компании определяется величиной предконтрактных издержек, связанных с его заключением, величиной затрат на оплату товаров, работ, услуг непосредственно поставщику и результатами исполнения контракта. Качественная предконтрактная подготовка поставщика, как правило, ведет к снижению стоимости контракта при одновременном достижении желаемого результата его исполнения. Таким образом, перед поставщиком стоит задача достижения хорошего качества предконтрактной подготовки к закупке при оптимальном соотношении операционных издержек на такую подготовку и собственно закупку.

Так, для специалистов по тендерам, подготовка к торгам может заключаться в проведении различных мероприятий, а издержки предконтрактной подготовки к закупке имеют несколько форм, что позволяет опытному тендерному специалисту провести подготовку таким образом, чтобы минимизировать трудовые,

финансовые, временные издержки, достигнув при этом наилучших конечных результатов. Немаловажное значение имеют также действия заказчиков в ходе исполнения контракта и при его завершении. Представим в сводной таблице мероприятия (рекомендации) по повышению эффективности участия в конкурентных закупках относительно исследуемого предприятия (таблица 8).

Таблица 8 – Методические рекомендации по проведению мероприятий, повышающих эффективность закупок

Мероприятия, рекомендации	Издержки	Ожидаемый результат
Дальнейшее привлечение в отдел продаж (на филиалах в том числе) опытных специалистов к разработке технических заданий накупаемые товары, работы, услуги с целью недопущения установления дискриминационных требований к участникам, с одной стороны, и в тоже время заниженных требований к результатам закупки. Требования к результатам закупки должны устанавливаться исходя из рыночной конъюнктуры и предполагаемого использования (назначения) объекта закупки	Высокая трудовая нагрузка на тендерных специалистов	Высокий (снижение риска отмены процедур определения поставщиков, исполнителей, подрядчиков, привлечение большего количества участников, закупка товаров (работ, услуг) лучшего качества по меньшей цене, в перспективе – накопление опыта специалистами заказчика)
Проведение семинаров для тендерных специалистов с целью: обмена мнениями, опытом, обучения, формирования единых подходов и методов в сфере закупок, а также постоянное обучение закупкам	низкие	высокий (общее повышение качества закупок, подготовка резерва кадров, обладающих навыками госзакупок)
Повышение качества планирования продаж на предприятии	низкие (метод трудноприменим в условиях недостаточной информированности о будущих решениях вышестоящих инстанций)	высокий (повышение конкуренции за счет лучшего информирования потенциальных участников и создания необходимых условий для заявления на определение поставщика (исполнителя, подрядчика) большего количества участников)

## Окончание таблицы 8

Мероприятия, рекомендации	Издержки	Ожидаемый результат
Повышение мотивированности специалистов по тендерам на достижение результата	Низкие (могут не приниматься во внимание в случае прямой увязки с параметрами результатов закупки)	Высокий (общее повышение качества закупок)
Повышение качества планирования потребности в товарах, работах, услугах с целью недопущения затоваривания добросовестных поставщиков (исполнителей, подрядчиков) невостребованными товарами (работами, услугами) и излишнего отвлечения ими финансовых ресурсов на обеспечение обязательств	Низкие	Высокий (нацеленность на долгосрочное сотрудничество)
Разработка методик оценок конкурсных заявок (заявок по запросам предложений) для разных товаров, работ, услуг (критерии, весовые значения)	Средние	Высокий (отбор поставщика с учетом всех параметров предстоящей сделки (цена, качество, репутация, опыт))
В зависимости от предмета контракта предусматривать поэтапное исполнение контрактных обязательств, поэтапную комиссионную приемку результатов исполнения, календарный график исполнения. Нарушение сроков поставки товаров, выполнения работ, оказания услуг жестко увязывать с ответственностью поставщика	Низкие	Высокий (снижение рисков поставщика)

Таким образом, исходя из вышеперечисленных рекомендаций выделим наиболее значимые, а именно это повышение квалификации персонала и повышение качества планирования на предприятии.

### 3.3 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий

Оценка эффективности предлагаемых мероприятий достигается определением действия множества факторов организационного, экономического,

политического и социально-психологического характера, проявляющихся на разных стадиях реализации тендерной деятельности.

В любых продажах залогом их успешности является эффективная деятельность. В тендерном канале продаж эффективность определяется количеством тендеров, в которых было принято участие, характеризующее объемы и конверсия.

Вышеперечисленные рекомендации по проведению мероприятий повышающих эффективность участия в тендерах, позволяют сделать следующие выводы применительно к ООО «Компания Аякс»:

1) во-первых, необходимо увеличить объемы участия, которые при возрастании числа побед принесут чистую прибыль. Для этого следует автоматизировать поиск тендеров при помощи специальных программ, которые позволяют максимально использовать информацию о тендерах как государственных, так и коммерческих. Затраты на ее приобретение меньше, чем зарплата сотруднику, который занимается поиском тендеров. А возможностей у программы намного больше, поскольку человеку не под силу отследить все тендеры, которые проводятся в пределах страны. Ведь это не только единый сайт государственных закупок, но и площадки и собственные порталы коммерческих структур;

2) во-вторых, повысить уровень профессионализма тендерных специалистов, повышение мотивированности специалистов по тендерам на достижение результата;

3) в-третьих, это число выигранных тендеров, исходя из объемов участия в них. Для поднятия конверсии тендерных продаж необходимо до подачи заявки провести предварительный анализ предстоящего тендера, который поможет принять решение об участии или отказе от участия в тендере. Для анализа используется информация, доступная на сайте либо специальная программа, которая выполняет функции анализа не только в отношении заказчика, но и потенциальных конкурентов в любом тендере. Такой подход позволяет максимально увеличить вероятность победы и подписания контракта. Увеличение



конверсии достигается также сокращением издержек. Для этого следует снижать налоговую нагрузку и расходы на контракт, что позволит иметь конкурентное преимущество перед участниками, которые эти расходы не оптимизировали.

Таким образом, предложенные мероприятия позволяют оценить эффективность участия в тендерах, для этого проведем расчет влияния мероприятий на рентабельность продаж (таблица 9).

Таблица 9 – Влияние проводимых мероприятий на эффективность деятельности

Проводимые мероприятия	Влияние на прибыль, %	База, тыс.руб.	Прогнозируемая прибыль, тыс.руб.
Повышение уровня компетентности специалистов	6	460	488
Активное участие в поисках тендеров	7		492
Следование при выборе тендера положениями тендерной политики и тендерного регламента	6		488
Повышение качества планирования продаж	11		511

Общая прогнозируемая прибыль должна увеличиться на 30% (в стоимостном выражении – 139 тыс.руб.)

На основании рекомендаций по проведению мероприятий, повышающих эффективность участия в тендерах можно спрогнозировать рентабельность продаж (рисунок 14).

Анализируемому предприятию необходимо четко следовать регламенту участия в тендерах, особенно обращая внимание на обсуждения внутри тендерной комиссии.

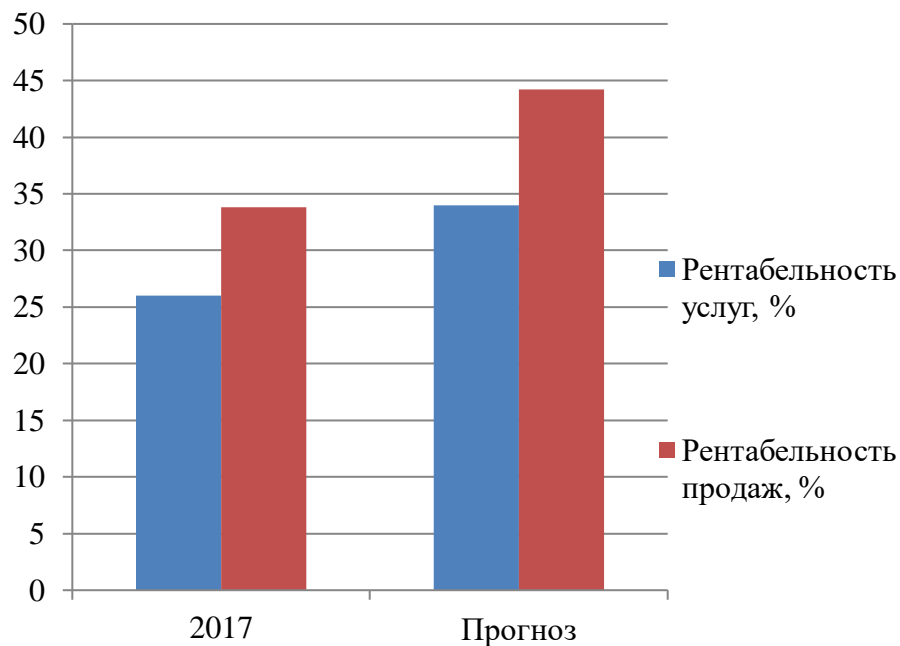


Рисунок 14 – Прогнозные значения рентабельности продаж/услуг

Следует также обратить внимание на ответственных за выполнение той или иной операции по тендерам, с целью недопущения ошибок при планировании, отборе заявок, исполнения контракта, заключения договоров. В рамках тендерной политики предложены мероприятия способствующие повышению эффективности участия в тендерах. Это прерогатива директора компании, и здесь необходимо заострить внимание на издержках того или иного мероприятия. По проведенному анализу можно сделать вывод, что рекомендации для ООО «Компания Аякс» приемлемы.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В работе проведен подробный анализ правовой базы по регулированию закупочной деятельностью в Российской Федерации. Рассмотрено становление Закона о размещении заказа, его основные положения и направленности. Проанализировав практику применения Законодательства о размещении заказов автор приходит к выводу, что существовавшая модель управления закупочной деятельностью, хотя изначально и формировалась с признаками централизованной, в итоге более подходит к децентрализованной.

Так в период действия Закона 94-ФЗ отсутствовал единый подход к планированию, что не могло обеспечить эффективное расходование бюджетных средств, закупки осуществлялись в большинстве своем каждым заказчиком самостоятельно даже при существующих возможностях централизации (уполномоченный орган, совместные торги), не предусматривалась координация закупок, не было единой базы типовых документов, отсутствовал контроль за исполнением контрактов и т. д.

В свою очередь принятие Федерального закона «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» от 5 апреля 2013 года № 44-ФЗ предполагает переход от практически не действовавшего механизма к регулированию полного цикла государственных закупок. Законом о контрактной системе регулирование закупочного цикла начинается с планирования, более развернуто раскрыта стадия определение поставщика, несколько расширены способы осуществления закупок, завершает цикл осуществления закупки исполнение контракта, ранее не отраженное в Законе о размещении заказов, усилено направление по регулированию ответственности и качества размещения закупок заказчиками, появляется мониторинг закупок, аудит в сфере закупок, контроль в сфере закупок.

По сравнению с Законом № 94 ФЗ Федеральный закон о контрактной системе регулирует вопросы централизации значительно более подробно, выделяя виды и способы централизации, регламентируя порядок ее осуществления.

В результате проведенного исследования автор научно-исследовательской работы может рекомендовать повышать уровень профессионализма всех специалистов, соприкасающихся в своей деятельности с Законом о Контрактной системе, организовать нормативно-правовую и методическую поддержку муниципалитетов со стороны областных органов, а также внести инициативу по доработке статьи 26 «Централизованные закупки» Закона 44 ФЗ, в части добавления возможности частичной централизации по усмотрению Заказчика.

Тендер – это оптимальный вариант организации закупки, когда обе стороны заранее осведомлены обо всех условиях и объёмах потенциальной сделки.

Тендер в строительстве – это торги на право заключения договора на выполнение проектно-сметных, строительных, строительного-монтажных, ремонтных и отделочных работ, а также на поставку материалов. Организация, которая объявляет такие конкурсы, называется заказчиком. В качестве заказчика может выступать как государственное или муниципальное предприятие, так и частная организация или даже физическое лицо. Примерно 30% всех заявок приходятся на государственные тендеры, а около 70% таких подрядных торгов объявляются коммерческими структурами.

Стратегия участия в государственных и коммерческих закупках может сильно зависеть от отрасли, количества закупок, осуществляемых заказчиками и объема денежных средств, выделяемых на закупку, географии поставок, сложности подготовки заявки для участия в процедурах отбора поставщиков и других факторов.

Плюсы и минусы обращения к тендерам заключаются в том, что это конкурентоспособная возможность быстрого поиска поставщика с оптимальными для строительства условиями, и исполнители, и заказчики пользуются следующими достоинствами рассматриваемой методики сотрудничества: поиском покупателя стройматериала занимаются именно поставщики; заказчик получает

возможность заключать сделки напрямую с производителями, минуя цепочку посредников; оптимальное соотношение стоимости и качества стройматериалов; для немасштабных проектов легче всего привлечь мелких поставщиков, заинтересованных в скорейшем сбыте продукции; если сравнивать государственные и частные тендеры, последние отличаются лояльными условиями для обеих сторон.

Подводя итоги анализа системы государственных закупок США, можно с уверенностью сказать, что система государственных закупок США имеет значительные отличия от системы государственных закупок Казахстана. Значительным и принципиальным отличием двух систем является то, что в США система государственных закупок является централизованной, а допустим в Казахстане – децентрализованной. В обеих системах, безусловно, есть свои минусы и плюсы, но, как показывает практика, централизованная система является более стабильной и надежной, хотя менее оперативной и более бюрократизированной. Однако главным преимуществом централизованной системы является низкий уровень коррупции. Это связано с тем, что основной

В нашей же системе цена является приоритетным показателем, несмотря на возможный ущерб в перспективе из-за таких контрактов. Конечно, есть примеры эффективной децентрализованной системы государственных закупок, например в Германии, но опять же, там уровень развития системы государственных закупок и экономики в целом гораздо выше, наша же система только проходит путь своего становления. Этот процесс длительный и требует постоянного мониторинга и совершенствований.

С учетом всего вышесказанного были определены цель и задачи настоящей выпускной квалификационной работы, а также обоснована ее актуальность в современных условиях функционирования компаний строительного профиля.

Цель работы заключалась в разработке тендерной политики предприятия на поставку строительных материалов.

Задачи работы были определены следующим образом:

- изучить понятие и теоретические основы участия в государственных и коммерческих тендерах;
- изучить современный опыт участия в государственных и коммерческих закупках;
- проанализировать состояние сбытовой деятельности ООО «Компания Аякс» и определить проблемы;
- разработать регламент участия в государственных и коммерческих закупках и рекомендаций по повышению эффективности участия в них.

В ходе работы был проведен анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия показавший что финансовое положение ООО «Компания Аякс» является недостаточно стабильным и имеет резервы улучшения основных показателей деятельности, в частности за счет разработки тендерной политики на предприятии.

В ходе исследования был проанализирован опыт участия предприятия в государственных и коммерческих закупках, на основании которого было выявлено что предприятие не в полной мере участвует в тендерах, что у него есть резервы для дальнейшей эффективности деятельности.

Практическая значимость заключается в разработке тендерной политики , состоящий из тендерного регламента, и практических рекомендаций по повышению эффективности участия в конкурентных закупках. Применение на практике тендерной политики позволит тендерным специалистам, компании улучшить работу с тендерами на поставку товаров (работ, услуг) в связи разделением операций, закрепление их за определенным человеком, четким структурированным положением о поставке товара, носящий информацию об определении цены и сроках. Таким образом, можно сделать вывод, что цель, поставленная в начале работы, достигнута, задачи решены.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1 Федеральный закон от 21.07.2005 № 94-ФЗ (ред. от 02.07.2013) «О размещении заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных и муниципальных нужд». – СПС «Гарант».

2 Федеральный закон от 18.07.2011г. № 223-ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц». – СПС «Гарант».

3 Федеральный закон от 05.04.2013 г. № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд». – СПС «Гарант».

4 Указ Президента Российской Федерации от 08.04.1997 № 305 «О первоочередных мерах по предотвращению коррупции и сокращению бюджетных расходов при организации закупки продукции для государственных нужд» (вместе с «Положением об организации закупки товаров, работ и услуг для государственных нужд») // Собрание законодательства РФ. – 1997. – № 15. – Ст. 1756.

5 Бюджетное послание Президента РФ Федеральному собранию от 29.06.2011 «О бюджетной политике в 2012 – 2014 годах». – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://base.consultant.ru>. (Дата обращения: 01.10.2018).

6 Абдрахимов, Д. Эффективность системы конкурсных закупок /Д.Абдрахимов – М.: Инфа, 2010. – 40с.

7 Аналитика поставщика ООО «Компания Аякс» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://tender-lab.ru/analytics/winner/614658>. – (Дата обращения: 15.10.2018).

8 Андреева, Е.Н. Принципы эффективности закупок: модели управления / Е.Н. Андреева // Современные научные исследования и инновации. – 2016. – № 5. – 45-52с.

9 Антонов, В.И. Зарубежный опыт регулирования размещения государственного заказа и возможность его использования в российской практике /В.И. Антонов, О. В. Киселева.// – Современные проблемы науки и образования. 2013. № 3.

- 10 Анощенко, Е.Н. Из истории проведения подрядных торгов: учебное пособие / Е.Н. Анощенко. – К.: Пирамида. – 2014. – 112 с.
- 11 Бабич, А.М. Государственные и муниципальные финансы. Закупки и поставки продукции для государственных нужд: учебное пособие/ А.М. Бабич, Л.Н. Павлова. – М.: ИНФА, 2011. – 149 с.
- 12 Багиев, Г.Л. Организация предпринимательской деятельности: Планирование и организация государственных закупок: учебное пособие / Г.Л. Багиев, А.Н. Асаул. – М.: Инфа – 2012,- 125 с
- 13 Басовский, Л.Е. Комплексный анализ хозяйственной деятельности: учебное пособие. / Л.Е. Басовский, Е.Н. Басовская // Изд. – Инфра-М, 2014 – 336с – (Высшее образование).
- 14 Барноглыц, С.Б. Экономический анализ хозяйственной деятельности предприятий и объединений / С.Б. Барноглыц. – М.: Финансы и статистика, 2011. – 427 с.
- 15 Баумгатнер, В. Маркетинг инвестиций. - СПб., СПУЭиф, 2008. – с. 330.
- 16 Белогурова, Е.Б. Проблемные вопросы централизации закупок в рамках контрактной системы / Е.Б. Белогурова // Госзаказ управление, размещение. Обеспечение. – 2015. – № 37. – С.12–28.
- 17 Беломестнов, В.Г. Управление инвестиционными процессами: учебное пособие / В.Г. Беломестнов. – Улан-Удэ: Изд-во ВСГТУ, 2005. – 172 с.
- 18 Бердникова, Т.Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия. – М.: Инфра-М, 2011. – 224 с
- 19 Библиотека типовых контрактов Великобритании [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://gps.cabi.net/office.gov.uk/i-am-buyer> (Дата обращения 21.10.2018г.)
- 20 Веденеев, Г.М. Конкурсные торги в России: исторический опыт / Г.М.Веденеев, Е.Ю. Гончаров, Г.Н. Кобзев. – М.:МЭИ, 2015. – 250 с.
- 21 Верхов, М. Заказчики станут ближе к субъектам малого и среднего предпринимательства / М. Верхов // Экономика и жизнь. – 2013. – № 46. – С. 8.



22 Галанов, В.А. Зарубежный опыт закупочной деятельности государства: учебник / В.А. Галанов, О.А. Гришина, С.Р. Шибяев. – М., ИНФРА–М, 2016. – 236с.

23 Галанов, В.А. Логистика государственных закупок: учебно-методическое пособие/ В.А. Галанов, О.А. Гришина, С.Р. Шибяев.- М.: Инфра – М , 2011.–150 с.

24 Гольшева, В. Г. От закона к закону или некоторые замечания, касающиеся развития российского законодательства о закупках для государственных нужд (от XIX века до наших дней) / В. Г. Гольшева // Вестник МГОУ. Серия «Юриспруденция». – 2013. – № 2. – С. 5–11.

25 Горбунов-Посадов, М.М. Электронные государственные закупки в России: учебное пособие / М.М. Горбунов-Посадов. – М.: 2013. –№ 1-2. –144 с.

26 Горбунов-Посадов, М.М. Электронные государственные закупки: учебное пособие/ М.М. Горбунов-Посадов. – М.: ИПМ им.М.В. Келдыша, 2014. – 259с.

27 Государственные и муниципальные закупки - 2010: Сборник докладов V Всероссийской практической конференции-семинара // Москва: Изд-во Юриспруденция, 2011. – 152 с.

28 Данилова, С.И. Госзакупки. Новые правила игры: учебное пособие / С.И. Данилова, Л.В. Монетова, Е.С. Урумова.-М.: Инфотропик Медиа, 2011. – 385с.

29 Димитри, Г., Руководство по закупкам: Учебник / Г. Димитри , Н. Пига, Дж. Спаньоло; пер. с англ. М. М. Форже, Е. В. Хилинской под ред. И. В. Кузнецовой; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2015. – 695 с.

30 Елизаров, Ю.Ф. Экономика организаций (предприятий): учебное пособие / Ю.Ф. Елизаров. – М.: Экзамен, 2008. – 355 с.

31 Журавлев, В.В. Экономический анализ: учебное пособие / В.В. Журавлев, Е.С. Пищулина. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2011. – 172 с.

32 Загорский, И.О. Система закупок : учебное пособие / И. О. Загорский, А. Э. Козьмина, П. П. Володькин. – Хабаровск : Изд-во Тихоокеан. гос. ун-та,2016. – 290с.

33 Калинин, С.В. Правовые основы системы государственных и муниципальных закупок в современной России / С. В. Калинин // Вестник Нижегородской академии МВД России. – 2012. – № 19. – С. 116-120.

34 Канке, А.А. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учебное пособие./ А.А. Канке, И.П. Кошечкина // – 2-е изд., испр. и доп. – М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА-М, 2008. – 288с. – (Профессиональное образование).

35 Канунникова, К.А. Концепция размещения государственного заказа в России: исторические вехи и современная действительность / К. А. Канунникова // Вестник Новосибирского гуманитарного университета. Серия «Право». – 2012. – Т. 8, вып. 1. – 84-92с.

36 Климова, Н.В. Оценка влияния факторов на показатели рентабельности // Экономический анализ: теория и практика, 2011. – С. 50 – 54. 28 Ковалев, В.В. Финансовый анализ: методы и процедуры. – М.: Финансы и статистика, 2013.

37 Кузнецов, К.В. Настольная книга поставщика и закупщика: торги, конкурсы, тендеры: учебное пособие / К.В.Кузнецов. – М.: Альпина Паблишер, 2013. – 339 с.

38 Лапушта, М.Г. Финансы организаций (предприятий): учебник./ М.Г. Лапушта, Т.Ю. Мазурина, Л.Г. Скамай // – М.: ИНФРА-М, 2008. – 575 с. – (Высшее образование).

39 Макаров, В.Л. Экономика знаний: уроки для России / В.Л. Макаров // Вестник РАН. – 2017. – т. 73. – № 5. – С. 54.

40 Маковлева, Е.Е. Анализ практики государственных и муниципальных закупок у субъектов малого предпринимательства. [Электронный ресурс].–Режим доступа:<https://naukovedenie.ru/PDF/31E VN216.pdf>. –(Дата обращения:15.10.2018).

41 Методические рекомендации по использованию Стандарта оценки закупочной системы города Москвы для использования персоналом Департамента города Москвы по конкурентной политике и других заинтересованных структурных подразделениях Правительства Москвы./ Под ред. И. В. Кузнецовой. – М.: «Деловой двор», 2016. – 125 с.

42 Методические рекомендации по осуществлению совершенствования процесса размещения государственных и муниципальных заказов в городе Москве / Под ред. И. В. Кузнецовой. – М.: «Деловой двор», 2008. – 128 с.

43 Минфин России. Официальный сайт. Контрактная система: Мониторинг закупок [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.minfin.ru/ru/performance/contracts/purchases/>. – (Дата обращения: 15.10.2018).

44 Митьковская, И.В. Понятие и сущность контрактной системы в сфере закупок / И.В. Митьковская // Современные научные исследования и инновации. – 2017. – № 10. – С. 30–38.

45 Национальная Счетная палата Великобритании [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.nao.org.uk>. – (Дата обращения: 15.10.2018).

46 Нестерович, Н.В. Становление рыночной системы государственных закупок в России: учебное пособие / В.И.Смирнов, Н.В. Нестерович, Е.Ю.Гончаров и др. – Казань: НПО «БизнесИнфоСервис», 2011. – 320 с.

47 Нестерович, Н.В. Организация и проведение конкурсов на закупку продукции для федеральных государственных нужд: учебное пособие / Под ред. В.И.Смирнова, Н.В. Нестеровича. – 2-е изд. – М.: ГУ–ВШЭ, 2011. – 332 с.

48 Нестерович, Н.В., Смирнов В.И. Конкурсные торги на закупку продукции для государственных нужд: учебное пособие / Н.В. Нестерович, В.И.Смирнов. – М.: Инфра-М, 2012. – 360 с

49 Офис государственного заказа США [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.gsa.gov>. – (Дата обращения: 15.10.2018).

50 Официальный Интернет-ресурс Министерства экономического развития Российской Федерации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.ecoconomy.gov.ru>. – (Дата обращения: 15.10.2018).

51 Погонев, С.В., Бочарова И.Ю. Разработка модели эффективного развития предприятий // Интеграл. 2012. № 4

52 Политика в области закупок ЗАО «УК «ЭСС» и предприятий, находящихся под управлением ЗАО «УК «ЭСС». [Электронный ресурс]. – Режим доступа:

[http://www.tplusgroup.ru/fileadmin/f/kes/clients/Politika\\_v\\_oblasti\\_zakupok.pdf](http://www.tplusgroup.ru/fileadmin/f/kes/clients/Politika_v_oblasti_zakupok.pdf). –

(Дата обращения: 16.10.2018).

53 Политика закупочной деятельности ОАО «РКК «ЭНЕРГИЯ». [Электронный ресурс].– Режим доступа: <https://www.energia.ru/ru/zak/polizak.pdf> (Дата обращения:16.10.2018).

54 Регламент закупок. Область бизнес-процессов. [Электронный ресурс].– // file:///C:/Users/DNS/Downloads/%D0%A0%D0%B5%D0%B3%D0%BB%D0%B0%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%20%D0%B7%D0%B0%D0%BA%D1%83%D0%BF%D0%BE%D0%BA-11.04.2014%20(2).pdf. – (Дата обращения: 17.10.2018).

55 Регламент работы тендерного комитета. [Электронный ресурс].– Режим доступа: <https://www.derev-grad.ru/stroitelstvo/kapitalnye-vlozheniya--investicii/mds-80-14-2000--reglament-raboty-tendernogo-k.pdf>. – (Дата обращения: 17.10.2018).

56 Рыманов, А.Ю. Финансовые инструменты для реального сектора: от оперативного финансового планирования до венчурного инвестирования: монография / А. Ю. Рыманов, К.К. Авдеев, П. Н. Тесля, Т. Ю. Трифоненкова, Е. В. Костяева, Е. А. Приходько. – Новосибирск. – Изд-во НГТУ, 2012. – 136 с.

57 Сысолятин, А.В. Выбор поставщика в закупочной деятельности торговой фирмы. // [Nauka-rastudent.ru](http://Nauka-rastudent.ru). – 2014. – №12. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://nauka-rastudent.ru/12/2256/>. – (Дата обращения: 17.10.2018).

58 Тасалов, Ф.А. Контрактная система в сфере государственных закупок России и США: сравнительно-правовое исследование: Монография/ Ф.А. Тасалов. – М.: Издательство «Проспект», 2016. – 215 с.

59 Тендерная политика [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://ef-development.ru/effective-development-4-13-tendernaya-politika/>.– (Дата обращения: 19.10.2018).

60 Федеральное министерство экономики Германии [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.bmwi.de/>. – (Дата обращения: 19.10.2018).

61 Федеральные правила планирования, размещения и исполнения государственного заказа США [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.acquisition.gov/far/>. – (Дата обращения: 26.10.2018).

62 Федеральная счетная палата Германии [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.bundesrechnungshof.de/de> . – (Дата обращения: 26.10.2018).

63 Федорович, В. А. США: Федеральная контрактная система: механизм регулирования государственного хозяйствования: учебник / В.А. Федорович, А.П. Патрон, В.П. Заварухин. – М.: Наука, 2015. – 745 с.

64 Управление федеральной закупочной политики США [Электронный ресурс]. – [http://www.whitehouse.gov/omb/procurement\\_default](http://www.whitehouse.gov/omb/procurement_default) (Дата обращения 28.10.2018).

65 Участие в государственных закупках.[Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.rusprofile.ru/id/7454780#zakupki>. – (Дата обращения 15.11.2018).

66 Чертков, В.С. Практика применения закона о контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд через систему контроля / В.С. Чертков // Международный научно-исследовательский журнал. – 2015. – №10. – С. 44–48.

67 Чечевицына, Л.Н. Анализ финансово-хозяйственной деятельности. – Л.Н.Чечевицына / Ростов-на-Дону, 2013. – 368 с.

68 Чечевицына, Л.Н. Экономика предприятия. 5-е изд., доп. и перераб. / Л.Н. Чечевицына / Ростов-на-Дону : Феникс, 2005. – 158 с.

69 Яруллин, С.М. История возникновения и развития государственного заказа в России / С.М. Яруллин. – История государства и права. – 2017. – №20. – 89–90 с.

70 Якушина, Е.В. Федеральная контрактная система и государственные закупки в сфере образования / Е.В. Якушина // Вопросы Интернет Образования. – 2017. – № 14. – С. 25–32.

## ПРИЛОЖЕНИЯ

### ПРИЛОЖЕНИЕ А Типовые задачи тендерного отдела

ТАБЛИЦА А.1 – Типовые задачи тендерного отдела

Наименование задачи	Краткое описание	На входе (Документы, доступы, материалы)	Результат, Закрытие выполненной задачи	Ответственный сотрудник
Подготовительные работы				
Получение /актуализация ЭП	Подготовка документов и отправка в удостоверяющий центр для получения эл. подписи, получение в удостоверяющем центре.	Учредительные документы организации, доверенность на сотрудника.	Актуальная эл. подпись на цифровом носителе Запись в Реестре ЭП и учета аккредитаций на эл. площадках Актуальный реестр ЭП	Специалист отдела
Аккредитация на площадке	Заполнение необходимых форм и сохранение документов на торговой площадке с целью получения аккредитации Открытие спецсчета	Адрес эл. площадки, Учредительные документы организации, Эл. подпись.	Уведомление об аккредитации Возможность подачи заявки на участие в эл. аукционе Актуальный Реестр аккредитаций на электронных площадках	Специалист отдела
Получение выписки ЕГРЮЛ из налогового органа	Направление запроса в финансовый отдел для получения свежей выписки ЕГРЮЛ, сканирование, размещение на эл. площадках и в папке для документов	Запрос в бухгалтерию об актуализации выписки ЕГРЮЛ	Выписка ЕГРЮЛ в папке для документов. Выписка ЕГРЮЛ на эл. площадках. Актуальный Реестр выписок ЕГРЮЛ	Специалист отдела

Продолжение таблицы А.1

Наименование задачи	Краткое описание	На входе (Документы, доступы, материалы)	Результат, Закрытие выполненной задачи	Ответственный сотрудник
Тендерные продажи				
Отправка коммерческого предложения	Подготовка и отправка на эл.адрес Клиента коммерческого предложения, по собственной инициативе или на основе запроса от Клиента.	Запрос от Клиента с перечнем товаров/услуг, в поставке/оказании которых заинтересован Клиент	Получение Клиентом коммерческого предложения, с сохранением отправленного предложения в папке «Файлы» Заказчика. Отметка об исполнении задачи «Отправка коммерческого предложения»	Специалист отдела
Поиск аукциона, конкурса, запроса котировки и пр.;	Предварительный отбор закупок по заданным характеристикам с целью детального анализа и оценки на предмет участия	Система поиска закупок Список текущих тендеров, проводимых в России	Список тендеров, отобранных для последующего анализа и принятия решения об участии или отказа от участия. В результате первичного отбора заявок, устанавливается отметка об исполнении задачи «Аналитика проекта».	Специалист отдела
Аналитика проекта;	Анализ документации по заданным параметрам на предмет участия; Анализ условий исполнения контракта; Расчет стоимости оказания услуг, сопоставление цен по прайсу	Документация закупки	Если, по какой-либо причине, участие в процедуре отбора Поставщиков не целесообразно, то задача закрывается с указанием причины не целесообразности участия; Отметка об исполнении задачи «Аналитика проекта» Если закупка представляет коммерческий интерес, то ставится Отметка об исполнении задачи «Аналитика проекта», ответственному менеджеру назначается Задача: «Подготовка и подача заявки».	Специалист отдела

Продолжение таблицы А.1

Наименование задачи	Краткое описание	На входе (Документы, доступы, материалы)	Результат, Закрытие выполненной задачи	Ответственный сотрудник
Согласование цены	Согласование минимального уровня цены контракта на основе представленного расчета; Проверка расчета;	Типовая форма расчета минимальной цены контракта	Подтверждение (согласование) минимального уровня цены контракта. Отметка об исполнении задачи «Согласование цены»	Руководитель тендерного отдела
Подготовка и подача заявки;	Подготовка заявки, документов в соответствии требованиями документации. Размещение заявки на эл. площадке. В случае с запросом котировок/цен: Отправка пакета документов Заказчику. Получение с площадки информации о регистрации заявки. Получение протокола.	Документация проекта Эл. подпись	Извещение о регистрации заявки. Протокол с номером участника аукциона Отметка об исполнении задачи «Подготовка и подача заявки» Если заявка не принята, обоснование отклонения	Специалист отдела
Проведение аукциона.	Участие в проведении аукциона на электронной торговой площадке или выезд на место проведения конкурса/запроса котировок и участие в отборочной процедуре.	Документация проекта Эл. Подпись Для конкурса, запроса цен/котировок Пакет подготовленных документов, запечатанных в конверте.	Один из вариантов: Выиграли Не прошли по цене 2-е место Нет заявки Заявка отклонена Отметка об исполнении задачи «Проведение аукциона»	Специалист отдела



Продолжение таблицы А.1

Наименование задачи	Краткое описание	На входе (Документы, доступы, материалы)	Результат, Закрытие выполненной задачи	Ответственный сотрудник
Обеспечение контракта;	Отправка заявки в банк, получение банковской гарантии (БГ), оцифровка, загрузка документа на торговую площадку, подписание Эл.подписью.	Документация проекта (сведения о закупке). Эл. подпись	Размещенная на площадке и подписанная Эл.подписью банковская гарантия; Сохранение сканированной копии БГ в папке документов проекта; Отметка об исполнении задачи «Обеспечение контракта».	Специалист отдела
Подписание контракта	Подготовка текста гос. контракта, согласование с руководителем тендерного отдела и юристом, подписание у руководителя, отправка Заказчику – для бумажного документа. Для торговой площадки – подписание контракта, представленного Заказчиком, Электронной Подписью,	Документация проекта (сведения о закупке) Эл. подпись	Заполненный гос. контракт на эл. площадке, подписанный эл. подписью. Сохранение сканированной копии контракта в папке документов проекта; Отметка об исполнении задачи «Подписание контракта»	Специалист отдела
Подготовка обращения в ФАС.	Написание обращения в ФАС, обоснование, отправка, подача обращения, участие в процедуре разбирательства.	Документация проекта Обоснование отклонения	Решение ФАС в сканированном виде, в файле, в документах проекта.	Специалист отдела

Окончание таблицы А.1

Наименование задачи	Краткое описание	На входе (Документы, доступы, материалы)	Результат, Закрытие выполненной задачи	Ответственный сотрудник
Исполнение, сопровождение контракта				
Исполнение контракта и сопровождение клиента	Контроль над сроком и ходом исполнения контракта в соответствии с документацией Заказчика. Прием рекламаций от Клиентов, регистрация обращения в э.с., решение проблемы	Подписанный контракт заказчика Обращение Клиента	Подписанный и загруженный в папку проекта Контракт. Все расчеты произведены, обязательства по контракту выполнены. Зарегистрировано обращение, кратко указано содержание. Отметка об исполнении задачи. Получена обратная связь от клиента о том, что проблема решена.	Специалист отдела
Получение оплаты				
Оплата контракта;	Формирование и выставление счета за оказанные услуги заказчику и контроль поступления оплаты на счет организации	Счет, Акт, Реестр в распечатанном виде с подписью и печатью организации.	Поступление оплаты по выставленному счету.	Специалист отдела
Возврат документов	Формирование и отправка Акта выполненных работ Заказчику на подпись и получение подписанных документов.	Документ в распечатанном виде с подписью и печатью организации.	Возврат документов подписанных Заказчиком.	Специалист отдела
Оплата дебиторской задолженности	Востребование с клиента просроченной задолженности.	Контракт заказчика, акт сверки за весь срок действия договора.	Произведена оплата просроченной задолженности.	Специалист отдела

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Бухгалтерский баланс ООО «Компания Аякс»

Бухгалтерский баланс					
на 31 декабря 2017 г.			Коды		
Форма по ОКУД			0710001		
Дата (число, месяц, год)			12	3	18
Организация	Общество с ограниченной ответственностью "КОМПАНИЯ АЯКС"	по ОКПО	34533558		
Идентификационный номер налогоплательщика		ИНН	7451386649		
Вид экономической деятельности	Торговля оптовая металлами и металлическими рудами	по ОКВЭД	46.72		
Организационно-правовая форма / форма собственности	Общества с ограниченной ответственностью/Частная собственность	по ОКОПФ / ОКФС	12300 / 16		
Единица измерения: тыс. руб.		по ОКЕИ	384		
Местонахождение (адрес)	454053, Челябинская обл, Челябинск г, Троицкий тракт, д.11, корп.Л, 403				
Пояснения 1	Наименование показателя 2	Код	На <u>31</u> декабря 2017 г	На <u>31</u> декабря 2016 г.	На <u>31</u> декабря 2015 г
	<b>АКТИВ</b>				
	<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
	Нематериальные активы	1110	-	-	-
	Результаты исследований и разработок	1120	-	-	-
	Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-
	Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
	Основные средства	1150	-	-	-
	Доходные вложения в материальные ценности	1160	-	-	-
	Финансовые вложения	1170	-	-	-
	Отложенные налоговые активы	1180	-	-	-
	Прочие внеоборотные активы	1190	-	-	-
	Итого по разделу I	1100	-	-	-
	<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
	Запасы	1210	29 402	14 346	6 740
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	1 033	443	372
	Дебиторская задолженность	1230	6 762	4 131	2 804
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	-	-	2 500
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	808	2 529	512
	Прочие оборотные активы	1260	111	151	30
	Итого по разделу II	1200	38 116	21 600	12 958
	<b>БАЛАНС</b>	1600	38 116	21 600	12 958

Пояснения 1	Наименование показателя 2	Код	На 31 декабря 2017 г.3	На 31 декабря 2016 г.4	На 31 декабря 2015 г.5
	<b>ПАССИВ</b>				
	<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ 6</b>				
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	50	10	10
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	-	-	-
	Переоценка внеоборотных активов	1340	-	-	-
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	-	-	-
	Резервный капитал	1360	-	-	-
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	1 140	720	274
	Итого по разделу III	1300	1 190	730	284
	<b>III. ЦЕЛЕВОЕ ФИНАНСИРОВАНИЕ 6</b>				
	Паевой фонд	1310	-	-	-
	Целевой капитал	1320	-	-	-
	Целевые средства	1350	-	-	-
	Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества	1360	-	-	-
	Резервный и иные целевые фонды	1370	-	-	-
	Итого по разделу III	1300	-	-	-
	<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
	Заемные средства	1410	-	-	-
	Отложенные налоговые обязательства	1420	-	-	-
	Оценочные обязательства	1430	-	-	-
	Прочие обязательства	1450	-	-	-
	Итого по разделу IV	1400	-	-	-
	<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
	Заемные средства	1510	92	-	4
	Кредиторская задолженность	1520	36 834	20 870	12 670
	Доходы будущих периодов	1530	-	-	-
	Оценочные обязательства	1540	-	-	-
	Прочие обязательства	1550	-	-	-
	Итого по разделу V	1500	36 926	20 870	12 674
	<b>БАЛАНС</b>	1700	38 116	21 600	12 958

**ПРИЛОЖЕНИЕ В Отчет о финансовых результатах ООО «Компания  
Аякс»**

<b>Отчет о финансовых результатах</b>				
за 2017 г.			Коды	
			Форма по ОКУД 0710002	
			Дата (число, месяц, год) 12 3 2018	
Организация	Общество с ограниченной ответственностью «КОМПАНИЯ АЯКС»	по ОКПО	34533558	
Идентификационный номер налогоплательщика		ИНН	7451386649	
Вид экономической деятельности	Торговля оптовая металлами и металлическими рудами	по ОКВЭД	46.72	
Организационно-правовая форма / форма собственности	Общества с ограниченной ответственностью/Частная собственность	по ОКОПФ / ОКФС	12300 / 16	
Единица измерения: тыс. руб.		по ОКЕИ	384	
Пояснения 1	Наименование показателя 2	Код	За 2017 г.3	За 2016 г.4
	Выручка 5	2110	169 625	188 299
	Себестоимость продаж	2120	134 701	155 445
	Валовая прибыль (убыток)	2100	34 924	32 854
	Коммерческие расходы	2210	32 790	23 803
	Управленческие расходы	2220	2 662	8 312
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	(528)	739
	Доходы от участия в других организациях	2310	-	-
	Проценты к получению	2320	-	12
	Проценты к уплате	2330	-	-
	Прочие доходы	2340	2 467	110
	Прочие расходы	2350	1 335	251
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	604	610
	Текущий налог на прибыль	2410	144	164
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	22	(40)
	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	-	-
	Изменение отложенных налоговых активов	2450	-	-
	Прочее	2460	-	-
	Чистая прибыль (убыток)	2400	460	446
Форма 0710002 с. 2				
Пояснения 1	Наименование показателя 2	Код	За 2017 г.3	За 2016 г.4
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	-	-
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	-	-
	Совокупный финансовый результат периода 6	2500	460	446
	<b>СПРАВОЧНО</b>			
	Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900	-	-

## ПРИЛОЖЕНИЕ Г

### Тендерная политика ООО «Компания Аякс»

#### 1 Общие положения

1.1 Настоящая Тендерная политика ООО «Компания Аякс» устанавливает цели, принципы и основные нормы организации и осуществления тендерной деятельности компании.

1.2 Настоящая Политика является главным документом в области тендерной деятельности.

В целях настоящей Политики и принятых в ее развитие документов под тендерами понимается конкурентный отбор поставщика для закупки товаров, услуг или работ.

1.3 Настоящая Политика распространяется на деятельность директора, руководителя, специалистов по тендерам, которые проводят планирование продаж в компании и организацию участия в тендерах, поиск и отбор потенциальных заказчиков, согласование с ними условий договоров, заключение договоров и осуществляют контроль за проведением тендерной деятельности.

#### 2 Основные определения

2.1 Тендер представляет собой форму выбора на конкурсной основе потенциальных поставщиков на поставку необходимых работ, услуг.

2.2 Поставщик (в данном случае ООО «Компания Аякс») – субъект хозяйственной деятельности, зарегистрированный государственными органами в установленном порядке и выразивший в письменном виде согласие участвовать в тендере на предложенных условиях.

2.3 Заказчик – субъект хозяйственной деятельности (Подразделение/Предприятие), в интересах и/или за счет средств которого осуществляются закупки.

2.4 Тендерная документация – комплект документов, содержащий информацию о предмете и условиях тендера, требования к участникам закупки, контракты на выполнение заказа по тендеру.

#### 3 Цели и задачи закупочной деятельности

3.1 Основной целью тендерной деятельности ООО «Компания Аякс») является эффективное выполнения плана по продажам, в частности путем участия в торгах при своевременном, оптимальном и полном обеспечении контракта требованиям Заказчика на поставку товаров, работ, услуг.

3.2 Для достижения основной цели тендерной деятельности необходимо решить следующие задачи:

3.2.1 обеспечение максимальной точности и гарантированности поставок товаров, работ и услуг;

3.2.2 обеспечение наиболее выгодных условий продажи товаров/работ/услуг для Компании, т.е. максимизация прибыли за счет разницы между ценой продажи и ценой закупки;

3.2.3. обеспечение целевого использования средств Компании на приобретение товаров, работ и услуг;

3.2.4. реализация мер, направленных на сокращение издержек в области закупочной деятельности;

3.2.5. создание положительного имиджа Компании среди покупателей (Заказчиков) товаров, работ и услуг;

3.2.6 создание тендерной комиссии с целью разрешения вопросов на предмет участия в тендерах, обоснования участия в той или иной тендерной деятельности;

3.2.7 анализ и мониторинг рынка на предмет участия Компании в электронных торгах на поставку строительных материалов, металлопроката и других видов деятельности согласно ОКВЭД.

#### **4 Основные принципы тендерной деятельности**

4.1. Основными принципами осуществления тендерной деятельности являются:

4.1.1 Тендер проводится в строгом соответствии с внутрикорпоративным тендерным регламентом. Состав, содержание и последовательность тендерных операций, состав и полномочия участников тендерной процедуры должны быть сформулированы в виде внутрикорпоративного тендерного регламента.

4.1.2 Планирование тендерной деятельности во всех случаях, когда это возможно и целесообразно, и оперативное принятие решений об изменении планов когда это необходимо;

4.1.3 конкурентный выбор поставщиков там, где это возможно и целесообразно, повышенный контроль за принятием решений в ситуациях, когда конкурентный выбор невозможен или нецелесообразен;

4.1.4 учет особенностей закупаемых товаров, работ, услуг и иных благ на предмет соответствия требованиям согласно контракту;

4.1.5 учет всей совокупности ценовых и неценовых факторов, определяющих экономическую эффективность, при принятии решений о выборе заказчика;

4.1.6 учет всей совокупности ценовых и неценовых факторов, определяющих экономическую эффективность, при принятии решений о выборе поставщика продукции;

4.1.7 осуществление закупок товарно-материальных ценностей по ценам, не превышающим рыночные, преимущество закупки ТМЦ у производителей;

4.1.8 анализ альтернативных вариантов поставок продукции, в том числе за счет возможных вариантов применяемых технических решений с целью снижения стоимости закупок;

4.1.9 максимальный охват рынка товаров, работ и услуг при определении потенциальных источников поставок;

4.1.10 обеспечение эффективного контроля за организацией и осуществлением тендерной деятельности со стороны руководства компании и Тендерной комиссии.

4.1.11 обеспечение открытости тендерной деятельности в степени, достаточной для потенциальных контрагентов, государства, общественности;

4.1.10 единообразии закупочных процедур и организационных механизмов их осуществления;

4.1.11 преимущественно коллегиальное принятие решений Тендерной комиссии по наиболее важным вопросам организации и осуществления тендерной деятельности;

4.1.12 разграничение полномочий методологии, контроля, проведения тендерных процедур с целью минимизации риска конфликта интересов;

4.1.13 разумное делегирование полномочий по принятию решений и заключению договоров менеджменту Компании;

4.1.15 профессионализм и компетентность работников Компании в подготовке и принятии решений по закупкам;

4.1.16 применение современных информационно-телекоммуникационных технологий, средств электронной коммерции и электронного документооборота, автоматизация типовых операций в тендерной деятельности;

## **5 Нормативные основы закупочной деятельности**

5.1. Закупочная деятельность управляющей организации и управляемых предприятий должна осуществляться в соответствии с законодательством Российской Федерации, Положениями о закупках управляющей организации и управляемых предприятий, настоящей Политикой и Регламентом участия в тендерах.

5.2. Цели, принципы и нормы тендерной деятельности, закрепленные в настоящей Политике, обязательны для применения Компанией;

5.3 В своей деятельности по участию в тендерах компания руководствуется следующими основными законами:



– Федеральный закон Российской Федерации № 44-ФЗ от 5 апреля 2013 г. «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд»;

– Федеральный закон Российской Федерации от 18 июля 2011 г. № 223-ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц».

## **6 Целевые показатели закупочной деятельности**

6.1 Для контроля за реализацией целей и задач в области тендерной деятельности устанавливаются следующие целевые показатели деятельности:

6.1 Точность исполнения планов по продажам (по срокам, бюджету, соответствию требованиям к продукции, соответствию заданной стоимости комплектации), а также по закупкам.

6.2 Снижение по возможности стоимости закупаемой продукции, работ, услуг, как и у заказчика, так и у поставщика.

6.3 Обеспечение требуемого уровня качества закупаемых товаров, работ, услуг (количество отказов и несоответствий) к требованиям Заказчика о закупке товаров;

6.4 Объем необходимых расходов на приобретение товара, его хранению и транспортировке до Заказчика.

6.5 Улучшение работы по претензиям к Поставщикам/Заказчикам (на основе работы со следующими показателями: дебиторская задолженность, размер штрафов и санкций, сроки рекламаций, доля замен по недопоставкам).

## **7 Электронные торговые площадки**

7.1 ООО «Компания Аякс» нацелена на широкое использование электронных торговых площадок с целью более активного участия в торгах;

7.2 Специалисты по тендерам вправе самостоятельно выбирать электронную площадку при принятии решений об участии в тендерах на поставку строительных материалов;

7.3 Специалистам по тендерам необходимо проводить мониторинг электронных торговых площадок по 44-ФЗ на предмет участия в поставке строительных материалов. Электронные площадки для торгов, где проводятся государственные закупки, государственные торговые площадки для проведения тендеров:

7.3.1 Сбербанк АСТ (sberbank-ast.ru);

7.3.2 Государственная тендерная площадка Росэлторг (roseltorg.ru);

7.3.3 Электронная площадка торгов РТС тендер (rts-tender.ru);

7.3.4 ММВБ — Национальная электронная площадка (etp-ets.ru);

7.3.5 Электронная торговая площадка Заказ РФ (zakazrf.ru);

7.3.6 Российский аукционный дом (lot-online.ru);

7.3.7 ЭТП ГПБ Электронная торговая площадка Газпромбанка (etpgpb.ru);

7.3.8 ЭТП ТЭК-Торг (tektorg.ru).

## **8 Электронные торговые площадки**

8. Общие требования к товарам, работам, услугам и иным объектам гражданских прав

8.1 Компания в целом ориентируется на приобретение качественных товаров, работ, услуг и иных благ, отвечающих требованиям заказчика, имеющих необходимые потребительские свойства и технические характеристики, характеристики экологической и промышленной безопасности.

8.2. Приобретаемые ТМЦ, за исключением специально оговоренных случаев, быть новыми, не бывшими ранее в употреблении, должны быть произведены известным и надежным производителем с положительной деловой репутацией.

8.3 Подрядные работы должны выполняться квалифицированным персоналом с использованием современных технологий производства работ и управления проектами, с использованием современных и качественных материалов.

## **9 Применяемые способы закупок**

9.1 Для участия в тендерах Компанией применяются следующие способы закупок:

9.1.1. конкурс — конкурентный способ закупки, предполагающий получение заявок не менее чем от двух участников с обязательным заключением договора с победителем (если таковой выявляется) и возможным возмещением ущерба участникам, если организатор конкурса отказывается от его проведения с нарушением сроков, установленных законом или извещением о проведении конкурса. Конкурс может быть открытым или закрытым, проходить в один или несколько этапов;

9.1.2. запрос предложений — конкурентный способ закупки, при котором организатор заранее информирует поставщиков о потребности в продукции, приглашает подавать предложения и после одного или нескольких этапов может заключить договор с квалифицированным участником, предложение которого наиболее соответствует объявленным требованиям. Запрос предложений может быть открытым или закрытым, проходить в один или несколько этапов;

9.1.3. запрос цен — конкурентный способ закупки, при котором организатор заранее информирует поставщиков о потребности в продукции, устанавливает все требования к ней, а также договорные условия, кроме цены, приглашает подавать предложения и может заключить договор с квалифицированным участником, предложение которого имеет минимальную цену.

Запрос цен проходит в один этап без проведения переговоров и может быть открытым или закрытым;

9.1.4. конкурентные переговоры — конкурентный способ закупки, при котором организатор после переговоров с достаточным для обеспечения эффективной конкуренции числом участников заключает договор с одним из них (или несколькими, если это оказалось необходимо). Конкурентные переговоры могут быть открытыми или закрытыми, проходить в один или несколько этапов;

9.1.5. аукцион - конкурентный способ закупки, при котором организатор закупки определяет победителя аукциона, предложившего наиболее низкую цену договора путем проведения торговли по снижению начальной (максимальной) стоимости договора на поставку продукции (или повышению процента скидки от начальной (максимальной) цены такого договора), по правилам и в порядке, установленном в аукционной документации

9.1.6. закупка у единственного поставщика, подрядчика, исполнителя (безальтернативное размещение заказа) — неконкурентный способ закупки, при котором организатор направляет предложение о заключении договора конкретному поставщику, либо принимает предложение о заключении договора с одним поставщиком;

9.2 В случае необходимости осуществления закупок для нужд управляемых предприятий, для которых законодательством РФ установлены особые способы закупок, данные закупки проводятся в соответствии с требованиями законодательства РФ.

## ПРИЛОЖЕНИЕ Д

### Тендерный регламент ООО «Компания Аякс»

#### 1 Общие положения

1.1. Настоящее Положение рассматривает порядок проведения тендеров на поставку товарно-материальных ценностей (далее по тексту ТМЦ), работ и услуг, приобретаемых для нужд заказчиков.

1.2. Данным Положением руководствуются в своей деятельности: директор компании, специалисты по тендерам, менеджеры.

1.3. Поставка ТМЦ, работ и услуг происходит в рамках данного регламента проходит по варианту – проведение конкурса в форме тендера.

1.4. В ходе работы, тендерный специалист обязан:

- утвердить уже заранее выбранный список актуальных закупок на электронных площадках;

- определить соответствие поступивших тендерных предложений техническому заданию (требованиям);

- проанализировать целесообразность участия в том или ином тендере и его коммерческую эффективность;

- подготовка всей необходимой документации и полное сопровождение заказчика от начала и до конца.

#### 2 Создание тендерной комиссии

2.1. Директор ООО «Компания Аякс» утверждает Приказ о создании Тендерной комиссии по актуальным тендерам в ближайшие сроки. Проект приказа готовится специалистами по тендерам отдела продаж и должен содержать:

- Актуальный перечень проводимых тендеров на определенную дату в соответствии со спецификой деятельности;

- Предмет тендера и основные требования к приобретаемым товарам (работ, услуг);

- Состав Тендерной комиссии.

- Даты заседания;

- Даты подведения итогов тендера;

- Ответственное лицо за подготовку и участие в тендере.

2.2. В состав Тендерной комиссии входят:

- Председатель – Директор или назначенное им лицо.

- Руководитель отдела продаж;

- Менеджеры по продажам.

2.3. В ходе своей работы Тендерная комиссия:

- утверждает список тендеров для участия;
- определяет соответствие поступивших тендерных предложений техническому заданию (требованиям),
- анализирует целесообразность участия в том или ином тендере и его коммерческую эффективность;
- дает разъяснения по различным вопросам.

Все принятые Тендерной комиссией решения должны быть оформлены протоколом.

### **3 Выбор заказчиков и поставщиков**

3.1. Деятельность предприятия по поставке товаров распространяется на всех заказчиков, разместившие заявки на участие в тендерах, вне зависимости от формы организации, способу проведения закупки и закону, регламентирующий тот или иной вид закупки;

3.2. Поставщиком для компании могут быть те организации, с которыми у предприятия долгосрочные отношения на предмет поставки ТМЦ. В случае если находится поставщик удовлетворяющий по всем параметрам объявленному тендеру, то тендерная комиссия ООО «Компания Аякс» выбирает в пользу последнего;

3.3. Запрос необходимых товаров рассылается поставщикам ТМЦ в течение 3-х рабочих дней после утверждения приказа о проведении тендера;

3.4. Ответственное по участию в тендере лицо к заседанию Тендерной комиссии готовит перечень требований к размещаемым от заказчиков заявок и пакет необходимых документов для проведения заседания Тендерной комиссии;

3.5. Содержание Положения о поставке товаров рассматривается специалистами по тендерам индивидуально по каждому тендеру, затем выносится на обсуждение тендерной комиссии.

### **4 Проведение тендера**

4.1. Специалисты по тендерам обязаны проверить достоверность и правильность представленных заказчиками сведений о предмете закупки.

4.2. В ходе заседания Тендерной комиссии:

- Директор предприятия при рассмотрении всех тендерных заявок дает согласие на участие в том или ином тендере;

- Отдел бухгалтерии дает заключение о возможности или невозможности обеспечения контракта.

4.3. Члены комиссии дают заключение:

- о соответствии представленных заказчиками тендера технических и потребительских характеристик товаров (работ, услуг) утвержденному Техническому заданию;

- о наличии у поставщиков товаров, исходя из актуальной заявки;
- о финансовой возможности поставки товаров;

4.4. Члены Тендерной комиссии не вправе предоставлять сторонним лицам, сведения, составляющие служебную или коммерческую тайну предприятия или других участников тендера.

## **5 Определение победителя тендера**

5.1. При подведении итогов тендера основными критериями определения заказчика, служат:

- минимальная стоимость выполнения технического задания на поставку строительных материалов и наилучшие для предприятия условия их оплаты согласно договору.
- приемлемые сроки выполнения заказа;
- наличие специалистов необходимого профиля, с надежной профессиональной подготовкой;
- перспективность для долгосрочного сотрудничества.

5.2. Решение о снижении закупочной стоимости контракта производится на заседании Тендерной комиссии и оформляется протоколом по форме, приведенной в Приложении № 3.

5.3. Итоги тендера оформляются на основании протокола заседания Тендерной комиссии и утверждаются приказом директора ООО «Компания Аякс». Приказ готовится руководителем структурного подразделения, в интересах которого проводился тендер, в течение 3-х рабочих дней

5.4. Приказ должен содержать:

- наименование заказчика тендера;
- перечень товарно-материальных ценностей, подлежащих закупке и продаже, с ценами;

К приказу должен прилагаться протокол заседания Тендерной комиссии по определению результатов тендера.

## **6 Заключительные положения**

6.1. Настоящее Положение вступает в силу с даты его утверждения.

6.2. Изменения и дополнения в настоящее Положение вносятся в установленном порядке.

Директор

К.А.Столбовой