

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Южно-Уральский государственный университет»  
(национальный исследовательский университет)  
Высшая школа экономики и управления  
Кафедра менеджмента

АНАЛИЗ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КОММЕРЧЕСКОЙ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «ПРОМТЕХПОСТАВКА» В СФЕРЕ  
ГОСУДАРСТВЕННЫХ ЗАКУПОК

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА  
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ  
ЮУрГУ–38.03.06.2021.1137 ПЗ ВКР

Руководитель проекта,  
к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_ Ю.А. Дорошенко  
\_\_\_\_\_ 2021 г.

Автор проекта:  
студент группы ЭУз-580

\_\_\_\_\_ А.А. Акопян  
\_\_\_\_\_ 20 мая 2021 г.

Нормоконтроль, ст. преподаватель

\_\_\_\_\_ Ю. С. Якунина  
\_\_\_\_\_ 2021г.

## АННОТАЦИЯ

Акопян, А.А. Анализ и совершенствование коммерческой деятельности ООО «ПромТехПоставка» в сфере государственных закупок. – Челябинск: ЮУрГУ (НИУ), ЭУз-580, 2021. – 107 с., 14 рис., 34 табл., библиогр. список – 61 наим.

Выпускная квалификационная работа выполнена с целью разработки практических рекомендаций по совершенствованию коммерческой деятельности предприятий с использованием системы заключения и исполнения государственных контрактов на поставку товаров для государственных нужд.

В работе раскрыты основные определения и понятия по выбранной теме, представлена система показателей рентабельности предприятия, работающего в сфере государственных закупок, проведен анализ рентабельности торговой деятельности ООО «ПромТехПоставка», раскрыты особенности формирования портфеля контрактов ООО «ПромТехПоставка», произведено сравнение снижения начальной цены контракта по результатам электронных аукционов с участием и без участия предприятия, произведен расчет дополнительной валовой прибыли в связи с участием в государственных закупках.

В работе представлена авторская методика оценки коммерческого потенциала государственного контракта, произведена группировка критериев оценки, а также проведена оценка экономической эффективности рекомендаций, направленных на совершенствование системы планирования и исполнения контракта на поставку товаров для государственных нужд.

Результаты выпускной квалификационной работы могут быть использованы коммерческими предприятиями, участвующими в качестве поставщиков в системе государственных закупок.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ В РЫНОЧНЫХ УСЛОВИЯХ.....	8
1.1 Сущность коммерческой деятельности предприятий .....	8
1.2 Анализ эффективности коммерческой работы предприятий в сфере государственных закупок .....	14
1.3 Сравнение отечественного и зарубежного опыта коммерческой деятельности предприятия в сфере государственных закупок...	23
2 АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «ПРОМТЕХПОСТАВКА» В СЕКТОРЕ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ЗАКУПОК.....	35
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия.	35
2.2 Анализ рентабельности торговой деятельности коммерческого предприятия ООО «Промтехпоставка».....	41
2.3 Особенности формирования портфеля контрактов ООО «Промтехпоставка» с использованием возможностей государственных закупок .....	58
3 ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛНЕНИЯ КОНТРАКТА НА ПОСТАВКУ ТОВАРОВ ДЛЯ ГОСУДАРСТВЕННЫХ НУЖД В ООО «ПРОМТЕХПОСТАВКА»....	71
3.1 Разработка методики оценки коммерческого потенциала контракта на поставку товаров для государственных нужд.....	71
3.2 Оценка экономической эффективности рекомендаций по совершенствованию системы планирования и исполнения контракта на поставку товаров для государственных нужд.....	76
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	96
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	99

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. В условиях активных преобразований российской экономики, совершенствования законодательства в области государственных закупок, перед коммерческими предприятиями, занимающимися торговой и логистической деятельностью стоят важные задачи оптимизации их коммерческой деятельности в соответствии с требованиями заказчиков.

Эффективным инструментом реформирования коммерческой деятельности предприятий является участие в государственных закупках, а также организация процессно-ориентированного управления, в частности совершенствование системы оценки коммерческого потенциала каждого контракта. Данные преобразования позволят дополнить и развить инструментарий управления коммерческой деятельности как на уровне отдельного предприятия, так и на уровне отраслевого регулирования.

Практика участия коммерческих предприятий в закупочных процедурах, регламентированных Федеральным законом «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» от 05.04.2013 № 44-ФЗ (ред. от 30.12.2020), выявила многочисленные недостатки, связанные как с пониманием самого процессного подхода в организации деятельности в сфере государственных закупок, так и с недостаточной эффективностью результатов от этой деятельности на уровне конкретных предприятий.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка практических рекомендаций по совершенствованию коммерческой деятельности предприятий с использованием системы заключения и исполнения контрактов на поставку товаров для государственных нужд.

Поставленная цель требует решения следующих задач:

- раскрыть сущность коммерческой деятельности предприятий;
- изучить основы коммерческой деятельности предприятия в сфере

государственных закупок;

- представить организационно-экономическую характеристику ООО «ПромТехПоставка»;

- провести анализ эффективности коммерческой деятельности предприятия и особенностей формирования портфеля контрактов с использованием возможностей государственных закупок;

- разработать методику оценки коммерческого потенциала контракта на поставку товаров для государственных нужд;

- провести оценку экономической эффективности рекомендаций по совершенствованию системы планирования и исполнения контракта на поставку товаров для государственных нужд.

Объектом исследования является коммерческое предприятие ООО «ПромТехПоставка».

Предметом исследования является коммерческая деятельность, возникающая в процессе участия предприятия в системе государственных закупок.

Информационной базой выпускной квалификационной работы стали материалы Единой информационной системы в сфере государственных закупок, нормативно-правовые акты, регламентирующие порядок проведения государственных закупок, плановые и отчётные данные коммерческой деятельности исследуемого предприятия, результаты самостоятельно проведённых автором исследований, а также научные труды экономистов, опубликованные в открытой печати. При обработке фактических данных применялись методы статистического, логического, системного и математического анализа, математической статистики.

В первом разделе работы раскрыты основные определения и понятия, представлена система показателей рентабельности предприятия, работающего в сфере государственных закупок, последовательность расчета плановых и фактических показателей рентабельности при исполнении контракта на поставку товаров для государственных нужд.

Во втором разделе работы представлена организационная структура управления предприятия, произведен анализ рентабельности торговой деятельности предприятия, проанализирована эффективность транспортной работы ООО «ПромТехПоставка». Также раскрыты особенности формирования портфеля контрактов ООО «ПромТехПоставка» с использованием возможностей государственных закупок. Произведено сравнение снижения начальной цены контракта по результатам электронных аукционов с участием и без участия ООО «ПромТехПоставка», произведен расчет дополнительной валовой прибыли предприятия в связи с участием в государственных закупках.

В третьем разделе выпускной квалификационной работы представлена методика оценки коммерческого потенциала контракта, произведена группировка критериев оценки коммерческого потенциала государственного контракта. Важным логическим шагом исследования явилась оценка экономической эффективности рекомендаций, направленных на совершенствование системы планирования и исполнения контракта на поставку товаров для государственных нужд.

В заключении работы сформулированы основные выводы, полученные в результате проведенного исследования.

По своей структуре выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех разделов, заключения и библиографического списка (61 наименование источников и литературы).

Результаты выпускной квалификационной работы могут быть использованы коммерческими предприятиями, участвующими в качестве поставщиков в системе государственных закупок.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ В РЫНОЧНЫХ УСЛОВИЯХ

## 1.1 Сущность коммерческой деятельности предприятий

В рыночных условиях реализация коммерческой деятельности предприятия происходит в процессе продвижения на рынок производимой продукции, выполняемых работ или оказываемых услуг. С целью наиболее полного раскрытия вопросов управления коммерческой деятельностью предприятия необходимо представить ключевые понятия и определения.

Коммерция – вид торгового предпринимательства или бизнеса, который является основной цивилизованной рыночной экономики [23, 30]. Коммерция – слово латинского происхождения, что в переводе на современный язык означает «торговля».

Коммерческая деятельность – более узкое понятие, чем предпринимательство. Под коммерческой деятельностью понимается процесс, в ходе которого осуществляется реализация товаров субъектам хозяйствования или конечным потребителям в рамках действующего законодательства, при этом, конечной целью коммерческой деятельности является получение прибыли [44].

Процесс торгового обслуживания – последовательность операций, обеспечивающих осуществление торгового обслуживания в конкретном типе торговых предприятий [23, 30].

По содержательному аспекту все коммерческие операции можно разделить на основные, к ним относятся операции обмена, купли-продажи товаров и услуг, и обеспечивающие, как правило, это обеспечивающие операции, связанные с продвижением товаров от продавца до покупателя [44].

Торговля – неотъемлемая часть коммерции. Сюда входит покупка и продажа товаров и услуг. Торговый сегмент коммерции объединяет производителя и потребителя, является связующим звеном между ними.

Действия, которые помогают беспрепятственному потоку торговли, известны

как средства обеспечения торговой деятельности. Эти действия упрощают покупку и продажу товаров. Вспомогательный сегмент коммерции помогает устранить различные препятствия в торговле, возникающие при производстве и распределении товаров. Вспомогательный сегмент коммерции связан с управляющими воздействиями на следующие виды деятельности: транспорт и связь, страхование, складирование, реклама и другие обеспечивающие виды деятельности.

Принцип экономической свободы при реализации коммерческой деятельности предполагает, что субъекты коммерческой деятельности свободны в выборе партнеров по сделкам, а также форм и методов взаимодействия с ними. Реализация этого принципа возможна только в условиях рыночных отношений [35].

Можно обозначить следующие основные задачи коммерческой деятельности:

- 1) формирование отношений хозяйствующих субъектов на взаимовыгодной основе;
- 2) увеличение договоров поставки, укрепление договорной дисциплины;
- 3) развитие стабильных хозяйственных связей, повышение их эффективности;
- 4) защита интересов потребителей, обеспечение их приоритета;
- 5) внедрение прогрессивных методов оптовой и розничной торговли;
- 6) повышение уровня работы по изучению спроса, экономическому обоснованию потребности в товарах;
- 7) совершенствование механизма управления товарными ресурсами, спросом и предложением, формирование конкурентоспособного ассортимента;
- 8) стимулирование сбыта товаров, сервисное обслуживание, оказание дополнительных услуг;
- 9) своевременная и адекватная реакция на изменения, происходящие на соответствующем рынке товаров (работ, услуг) [35].

Благодаря дисциплинированности и конкуренции на рынке, крупные компании разработали лучшие практики с точки зрения управленческого опыта и



формирования бизнес-процессов для повышения эффективности коммерческой деятельности. Малые и средние предприятия могут стремиться использовать эти разработки крупных компаний, учиться на подобной практике или перенимать ее опосредованно. Таким образом, в ходе взаимодействия субъектов коммерческой деятельности осуществляется обмен информацией, направленный на создание синергетического эффекта от взаимодействия.

Важным принципом коммерческой деятельности предприятия является умение предвидеть коммерческие риски. Осуществлять коммерческую деятельность без рисков невозможно, следовательно, при планировании коммерческой деятельности необходимо предусмотреть их влияние на результаты работы предприятия.

Хозяйствующие субъекты, обладающие самостоятельным юридическим статусом, будучи юридическими лицами, вступают в правоотношения в качестве самостоятельных субъектов права. Гражданский кодекс РФ под предпринимательством понимает осознанность и самостоятельность рискованных действий, направленных на «систематическое получение прибыли от пользования имуществом, продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг лицами, зарегистрированными в этом качестве в установленном законом порядке» [1, ст. 2]. В таблице 1.1 представлено соотношение содержания понятия «предпринимательство» в российской и западной экономической школах [19].

Таблица 1.1 – Сравнение понятия «предпринимательство» в России и западной экономической школах [19]

Экономическая школа	Определение (представители)
Российская	Предпринимательство – свободное экономическое хозяйствование различных сфер законодательно разрешенной деятельности, в результате которой, достигая удовлетворения потребностей потребителей и общества в конечном продукте, субъекты рыночных отношений получают прибыль для саморазвития и обеспечения финансовых обязательств

## Окончание таблицы 1.1

Экономическая школа	Определение (представители)
Представители	В.И. Верховин, О.С. Виханский, В.Я. Горфинкель, А.А. Рупанин, О.И. Лаврушин, М.Г. Лапуста, С.Б. Логинов, А.И. Муравьев и другие [18, 22, 33, 44]
Западная	Предпринимательство – антибюрократический стиль хозяйствования в рыночной среде, основанный на новациях и инновациях, с максимальным привлечением ресурсных возможностей в достижении поставленных задач
Представители	М. Алле, Р. Барр, П. Друкер, Д. Макклелланд, М. Питерс, Р. Хизрич, А. Шапиро и другие [19, 20]

Государственное воздействие на предпринимательскую среду с целью повышения эффективности рыночной экономики, регулирования условий предпринимательской деятельности и эффективной социальной политики, обеспечивает эффективность функционирования рыночной среды, экономическую стабильность и решение социальных проблем [51].

Изменения в экономической политике правительства, быстрое развитие технологий, политическая неопределенность, изменение моды и вкусов потребителей и усиление конкуренции на рынке – все это непосредственно влияет на работу коммерческого предприятия.

Определим основные особенности коммерческой деятельности предприятий:

1. Динамический характер деятельности. Коммерческая деятельность динамична в том смысле, что она продолжает меняться под воздействием технологических усовершенствований, сдвигов в предпочтениях потребителей или под воздействием появления новых конкурентов на рынке. Реакция предпринимателей на изменения в бизнес-среде предполагает динамичность коммерческой деятельности.

2. Неопределенность деятельности. Результаты коммерческой деятельности носят рисковый характер и в значительной степени неопределенны, поскольку очень трудно предсказать будущие события, особенно когда изменения среды

происходят слишком часто, как в случае информационных технологий или предпочтений потребителей.

3. Относительность коммерческой деятельности, поскольку она различается от страны к стране и даже от региона к региону. Например, политические условия в США отличаются от условий в Китае или Пакистане. Следовательно, и условия функционирования предприятий и ведения коммерческой деятельности, представляющих одну отрасль и схожих по внутренним ресурсам, могут существенно отличаться.

4. Взаимосвязанность с другими элементами внешней предпринимательской среды. Например, достаточно сложно спрогнозировать степень относительного воздействия социальных, экономических, политических, технологических или юридических факторов на изменение спроса на продукт на рынке. Также достаточно сложно оценить отложенный экономический эффект любых решений, формирующих коммерческую деятельность предприятий.

5. Взаимосвязь с социальной средой и с общественной жизнью людей. Социальная среда бизнеса включает в себя социальные силы, такие как обычаи и традиции, ценности, социальные тенденции, ожидания общества от бизнеса и т.д. Ценности относятся к концепциям, которые высоко ценятся в обществе. Например, среди большого количества горожан стало популярным направление здоровья и фитнеса. Это создало спрос на такие продукты, как органические продукты питания, диетические безалкогольные напитки, тренажерные залы, бутилированная (минеральная) вода и пищевые добавки. Однако эта тенденция создала дополнительные сложности бизнесу в других отраслях, таких как переработка молока, производство и переработка табака и производство спиртных напитков.

6. Функционирование в созданной правовой среде. Правовая среда включает в себя различные законодательные акты, принятые правительством, административные распоряжения, изданные государственными органами, решения судов, а также решения, принятые различными комиссиями и

агентствами на всех уровнях правительства - центральном, государственном или местном. Несоблюдение законов может привести к возникновению юридических проблем у предприятия. Например, запрещена реклама крепких алкогольных напитков. Рекламные объявления должны содержать установленное законом предупреждение «Курение сигарет вредит здоровью». Рекламодатели при осуществлении коммерческой деятельности обязаны соблюдать все эти правила.

При изучении коммерческой деятельности предприятия экономистами вводится понятие «коммерческая инициатива» и рассматриваются вопросы паспортизации коммерческих инициатив. Тип коммерческой инициативы рассматривается в форме новой услуги, продукта, сервиса, товара или изменения ценовых или неценовых параметров существующих товаров, услуг, сервисов.

Коммерческая инициатива полностью направлена на изменение условий функционирования предприятия на рынке, повышение его конкурентоспособности. Паспорт коммерческой инициативы привязан к выполнению бюджетных значений, которые позволяют оценить влияние внедренного продукта или сервиса на показатели финансового плана коммерческого предприятия.

Таким образом, коммерческая деятельность – более узкое понятие, чем предпринимательство, одна из его форм. Из всех возможных видов предпринимательской деятельности (организация промышленного предприятия, сельской фермы, банка и т.д.) только торговое дело является в чистом виде коммерческой деятельностью. В то же время и в некоторых других видах предпринимательской деятельности могут осуществляться элементы коммерческой деятельности (операции по купле-продаже товаров, сырья, заготовленной продукции и др.). Предприятия в сфере коммерческой деятельности осуществляют сложный комплекс производственной, финансовой, инвестиционной и другой предпринимательской деятельности в целях ее дальнейшей реализации через процессы купли-продажи для получения доходов и формирования прибыли.

## 1.2 Анализ эффективности коммерческой работы предприятий в сфере государственных закупок

Анализ (от греч. *analysis*) буквально означает расчленение, разложение изучаемого объекта на части, элементы, на внутренне присущие этому объекту составляющие (или реальные). Цель анализа – обеспечивать руководство организации аналитическими материалами об ее текущем состоянии, о тенденциях ее развития и предполагаемых результатах, о возможных резервах повышения эффективности деятельности, чтобы руководство принимало обоснованные управленческие решения в изменяющейся внешней и внутренней среде [21].

Важнейшей задачей при планировании и анализе коммерческой деятельности предприятия является определение критериев и показателей оценки эффективности использования капитала, а также имеющихся ресурсов (материальных, финансовых, трудовых). Коммерческое предприятие формирует портфель контрактов, при этом, данный портфель должен быть оптимизирован с позиции рентабельности активов и капитала компании.

Возникают дополнительные сложности управления, если организация планирует и реализует несколько проектов, подкрепленных подписанными договорами, объединенных общей целью, но охватывающих разные направления деятельности, разные сроки реализации, а в отдельных случаях – разные источники финансирования [39].

В условиях управления множеством контрактов задачами управления являются следующие:

- завершение всех контрактов таким образом, чтобы было обеспечено достижение глобальных целей организации;
- согласование требований контрактов с коммерческой деятельностью организации, в том числе и путем согласования работы коммерческих служб при исполнении множества обязательств перед различными заказчиками;

- обеспечение организационной стабильности;
- определение долгосрочных и краткосрочных приоритетов каждого контракта с целью оптимизации ресурсного обеспечения.

Источники информации для выполнения анализа эффективности работы предприятия при исполнении государственных контрактов делят на внешние и внутренние. К внутренним относятся следующие:

- юридические документы, фиксирующие отношения с государственными заказчиками, инвесторами, финансовыми организациями, финансирующими обеспечительные и прочие обязательства по государственному контракту;
- проектно-техническая документация или технические задания, полученные от государственного заказчика, являющиеся неотъемлемой частью государственного контракта;
- первичные документы, отражающие хозяйственные операции, связанные с исполнением государственного контракта и вызываемые ими движения денежных средств, а также доходы и расходы хозяйствующего субъекта, полученные не только в рамках исполнения государственного контракта, но и в целом по предприятию;
- данные синтетического и аналитического бухгалтерского, а также налогового учета;
- материалы, характеризующие личный состав персонала (нередко заказчик на этапе отбора заявок требует от потенциальных исполнителей контракта дополнительно подтвердить наличие трудовых, материальных или финансовых ресурсов, обеспечивающих исполнение контрактных обязательств);
- акты ревизий, аудиторских и налоговых проверок, заключения коммерческих банков, судебных органов.

К внешней источникам относят следующие виды информации:

- экономическая информация о состоянии спроса и предложения по разным видам товаров и услуг на отечественных и зарубежных рынках, в том числе по тем товарам, работам или услугам, которые являются предметом

государственного контракта;

- информация о деятельности заказчика, его план закупок, добросовестность заказчика при формировании документации, предусмотренной Федеральным законом № 44-ФЗ, а также его репутация как участника споров в Федеральной антимонопольной службе и арбитражном суде;

- научно-техническая информация о новых технологиях, оборудовании, конструкционных материалах, о новых тенденциях совершенствования готовых продуктов в различных отраслях и сферах бизнеса; особым блоком научно-технической информации являются данные о кадровом потенциале соответствующего сегмента бизнеса, включая характеристики выпускников учебных заведений разного уровня, обзоры рекрутских агентов и данные биржи труда.

Проверка материалов, используемых при анализе, их изучение и систематизация (составление соответствующих аналитических таблиц, подбор и распределение по отдельным вопросам дополнительно привлеченных материалов и т. п.) – необходимое условие анализа. Материалы могут содержать ошибки и искажения. Искажением отчетных данных считается неправильное их отражение в отчетности, допущенное как в результате умышленных действий должностных лиц с целью сокрытия доходов и в других корыстных целях, так и вследствие нарушения действующих инструкций и методических указаний по составлению отчетности, а также арифметических ошибок [21].

Критерием эффективности при анализе работы предприятия в сфере государственных закупок является достижение наибольших результатов при наименьших затратах, или сокращение расходов при неизменном объеме договорных обязательств. Финансовые результаты анализируются на основе динамики и структуры прибыли и рентабельности, а также факторов, влияющих на изменение рентабельности предприятия. Эффективность определяется результативными показателями хозяйственной деятельности предприятия в сфере государственных закупок.

Руководство организации заинтересовано в росте показателей рентабельности. Для анализа динамики системы показателей рентабельности и эффективности предприятия, работающего в сфере государственных закупок, целесообразно использовать табличную форму представления данных (таблица 1.2).

Таблица 1.2. – Система показателей рентабельности предприятия, работающего в сфере государственных закупок

Показатель	Экономическая характеристика	Формула определения
Маржинальная прибыль государственного контракта	Разница между стоимостью товара, определенного по результатам закупочных процедур и установленная в государственном контракте и закупочной ценой товара (стоимостью его изготовления, выраженная в переменных затратах, если реализацией товара занимается непосредственный производитель)	$M_{ГК} = (Ц_{ГК} - ЗЦ_{Т}) \cdot К, \quad (1.1)$ <p>где: <math>M_{ГК}</math> – маржинальная прибыль товара, реализуемая через систему государственных закупок;  <math>Ц_{ГК}</math> – цена единицы товара (работы, услуги), установленная в государственном контракте;  <math>ЗЦ_{Т}</math> – закупочная цена товара (работы, услуги) или цена товара, выраженная в переменных затратах;  <math>К</math> – количество единиц товара (работ, услуг), обозначенное в государственном контракте.</p>



## Окончание таблицы 1.2

Показатель	Экономическая характеристика	Формула определения
Рентабельность контракта по маржинальной прибыли	Отношение маржинальной прибыли по контракту к общей сумме доходов по контракту	$РП_{МП} = \frac{М_{ГК}}{В_{ГК}}, \quad (1.2)$ <p>где:  <math>РП_{МП}</math> – рентабельность продаж по государственному контракту;  <math>М_{ГК}</math> – маржинальная прибыль товара, реализуемая через систему государственных закупок;  <math>В_{ГК}</math> – выручка по государственному контракту.</p>
Рентабельность затрат, сопряженных с исполнением государственного контракта по маржинальной прибыли	Отношение маржинальной прибыли по контракту к общей сумме прямых затрат предприятия по государственному контракту	$РП_{МП} = \frac{М_{ГК}}{ПЗ_{ГК}}, \quad (1.3)$ <p>где:  <math>РП_{МП}</math> – рентабельность продаж по государственному контракту;  <math>М_{ГК}</math> – маржинальная прибыль товара, реализуемая через систему государственных закупок;  <math>ПЗ_{ГК}</math> – прямые затраты предприятия по государственному контракту.</p>
Рентабельность капитала, инвестированного в исполнение государственного контракта по маржинальной прибыли	Отношение маржинальной прибыли по контракту к общей сумме капитала, инвестированного в исполнение государственного контракта. Аналог – рентабельность инвестиций с позиции собственников.	$РП_{МП} = \frac{М_{ГК}}{ИК}, \quad (1.4)$ <p>где:  <math>РП_{МП}</math> – рентабельность продаж по государственному контракту;  <math>М_{ГК}</math> – маржинальная прибыль товара, реализуемая через систему государственных закупок;  <math>ИК</math> – среднее значение капитала, инвестированного в исполнение контракта в течение всего жизненного цикла контракта.</p>

Рост показателей рентабельности является положительной тенденцией. Он укрепляет имидж организации и повышает ее инвестиционную привлекательность [21].

Для целей комплексного анализа рентабельности предприятия рекомендуется рассчитывать рентабельность следующих категорий:

1. Плановые значения. Рентабельность исполнения государственного контракта по маржинальной прибыли может быть рассчитана на основании прогнозных значений доходов, расходов и маржинальной прибыли по каждому государственному контракту еще до момента определения победителя. В

дальнейшем, после проведения всех обязательных процедур, после определения победителя, но до заключения государственного контракта рекомендуется пересчитать плановые значения рентабельности государственного контракта [40, 41].

Схематично, последовательность расчета плановых и фактических показателей рентабельности представлена на рисунке 1.1.

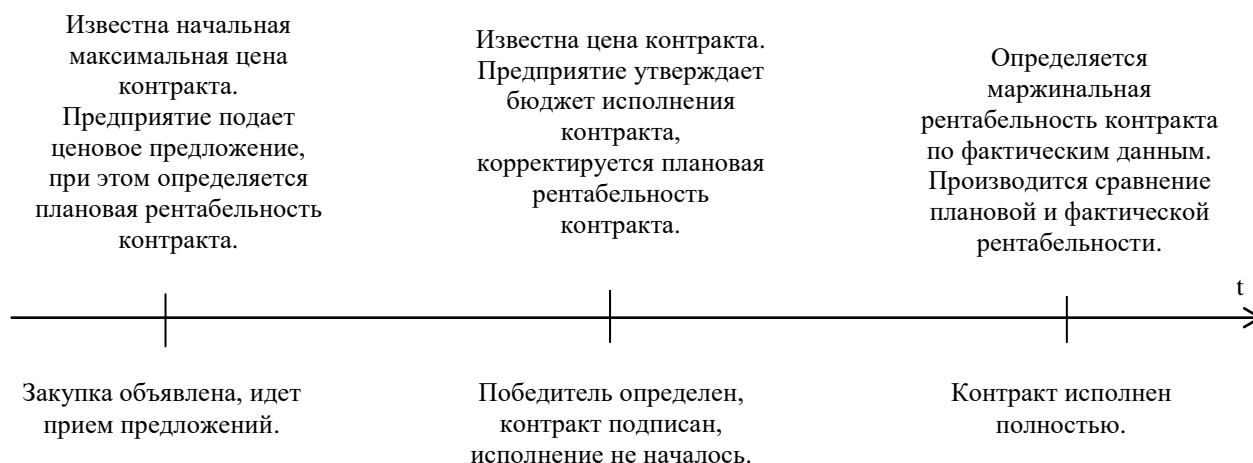


Рисунок 1.1. – Последовательность расчета плановых и фактических показателей рентабельности государственного контракта

2. Значения рентабельности государственного контракта по кластеру однотипных исполненных контрактов. Подобные показатели выявляют качество коммерческой деятельности предприятия с течением времени, т.е. когда начинают проявляться качественные характеристики выполненной по контракту работы по однотипным контрактам (контракты с сопоставимыми условиями, единый заказчик и т.д.).

3. Комплексные показатели рентабельности (показатели, рассчитываемые в целом по предприятию). Сравнение комплексных показателей рентабельности позволит соотнести качество коммерческой работы в сегменте государственных закупок с эффективностью работы предприятия в целом. Эффективная деятельность организации в современных рыночных условиях возможна лишь на основе совершенствования внутрифирменного планирования прибыли и

рентабельности, позволяющего рационально использовать ресурсы и добиться максимального результата [40, 41].

Существует множество показателей рентабельности, однако, одним из наиболее ценных и весомых является показатель рентабельности продаж, который показывает процент прибыли, получаемой с рубля выручки. Он характеризует эффективность рыночной и операционной деятельности, поскольку зависит от ценовой политики и эффективности контроля за расходами [40, 41].

Расчет рентабельности продаж осуществляется по формуле 1.5:

$$R_{np} = \frac{\Pi_{np}}{B} \cdot 100 \% = \frac{\Pi_{np}}{\Pi_{np} + |C_n|} \cdot 100 \% , \quad (1.5)$$

где:  $R_{np}$  – рентабельность продаж;

$\Pi_{np}$  – прибыль от продаж;

$B$  – выручка от реализации – всего;

$C_n$  – себестоимость продаж – всего [21].

Рентабельность продаж по чистой прибыли (чистая рентабельность продаж) представлена по формуле 1.6:

$$ROS = R_{np\ ч} = \frac{\Pi_{ч}}{B} \cdot 100 \% , \quad (1.6)$$

где:  $ROS = R_{np\ ч}$  – рентабельность продаж по чистой прибыли;

$\Pi_{ч}$  – чистая прибыль предприятия;

$B$  – выручка от реализации – всего [21].

Рентабельность реализованной продукции определяется по формуле 1.7:

$$R_{PI} = \frac{\Pi_{np}}{|C_n|} \cdot 100 \% , \quad (1.7)$$

где:  $R_{PI}$  – рентабельность реализованной продукции;

$\Pi_{np}$  – прибыль от продаж;

$C_n$  – себестоимость продаж – всего [21].

Такой показатель характеризует способность организации генерировать прибыль обычными видами деятельности. Эффективное управление

коммерческой деятельностью предполагает сокращение расходной части бюджета доходов и расходов предприятия, ускорение оборачиваемости и, как следствие, рост рентабельности реализованной продукции.

Отдельный блок вопросов при оценке эффективности коммерческой деятельности в сфере государственных закупок связан с эффективностью финансовых вложений.

Критерием эффективности финансовых вложений является уровень доходности привлеченных средств. Показателями, характеризующими эффективность финансовых вложений, являются:

– коэффициент доходности займов и кредитов, предоставленных на обеспечение контракта и на исполнение обязательств по государственному контракту в случае анализа эффективности конкретного государственного контракта и рентабельность заемного капитала в целом по предприятию;

– эффект финансового рычага, связанный с дополнительным привлечением средств на исполнение контракта.

Рентабельность заемного капитала – показатель эффективности расходования денег, полученных в виде ссуд и займов. Он указывает, сколько прибыли приходится на каждый рубль заемных средств. Анализировать показатель нужно в динамике, для него нет оптимального значения.

Расчет рентабельности заемного капитала производится по формуле 1.8:

$$P_{ЗК} = \frac{ЧП}{\overline{ЗК}} \cdot 100\%, \quad (1.8)$$

где:  $P_{ЗК}$  – рентабельность заемного капитала;

ЧП – чистая прибыль;

$\overline{ЗК}$  – среднее значение заемного капитала за анализируемый период [21].

Это важный показатель, который может определить стратегию развития бизнеса. Он показывает, насколько необходимы кредитные средства для функционирования предприятия и его роста.

В ряде случаев, для исполнения государственного контракта компания привлекает заемный капитал, который направляется на финансирование

возникших обязательств. При этом, в структуре капитала происходят изменения, характеризующие финансовый риск компании. Привлечение ссуд и кредитов выгодно, поскольку это самый простой и дешевый способ увеличить объемы производства и продаж. Проценты за его использование записывают в себестоимость готовой продукции, тем самым сокращая налогооблагаемую базу. Однако нецелесообразное привлечение и использование привлеченных средств может негативно сказаться на деятельности компании.

Эффект финансового рычага (ЭФР) – это величина приращения рентабельности собственных средств, получаемое благодаря использованию заемных средств.

Расчет эффекта финансового рычага производится по формуле 1.9:

$$\text{ЭФР} = (1 - \text{СнП}) \cdot (R_A - \text{СП}) \cdot \frac{\text{ЗК}}{\text{СК}}, \quad (1.9)$$

где: ЭФР – эффект финансового рычага;

СнП – ставка налога на прибыль;

$R_A$  – рентабельность активов;

СП – средняя расчетная ставка процента по полученным кредитам;

ЗК – заемный капитал;

СК – собственный капитал [21].

Для корректного расчета ставки налогообложения прибыли необходимо воспользоваться отчетом о финансовых результатах, в котором необходимо разделить чистую прибыль предприятия на прибыль до налогообложения и вычесть получившийся результат из единицы.

Чтобы найти величину скорректированных заемных средств необходимо сложить итог раздела долгосрочных и итог раздела краткосрочных обязательств, и вычесть величину кредиторской задолженности. Это объясняется тем, что кредиторская задолженность, в большинстве своем, представляет безвозмездный источник привлеченного финансирования, и, следовательно, она не должна учитываться при расчете эффекта финансового рычага, так как в определении эффекта финансового рычага указано о платности заемных средств [31].

Таким образом, эффективным средством обеспечения соотношения цены и качества при заключении контракта является разрешение всем поставщикам участвовать в торгах на получение государственных контрактов. Метод конкурсных торгов предоставит заказчикам выбор со стороны подрядчиков широкого набора товаров, работ и услуг, что позволит выбрать наилучший из имеющихся вариантов при прочих равных условиях. И наоборот, неэффективные и непрозрачные правила государственных закупок могут привести к государственным закупкам товаров и услуг по завышенным ценам и могут способствовать поиску ренты и незаконных источников обогащения частными компаниями.

В этой связи можно применить метод компаративистского подхода, то есть сравнительного анализа специально для рассмотрения вопроса о российском и зарубежном опыте по организации коммерческой деятельности предприятия в сфере государственных закупок.

### 1.3 Сравнение отечественного и зарубежного опыта коммерческой деятельности предприятия в сфере государственных закупок

В каждом государстве существует особый сегмент коммерческой деятельности, когда органы государственной власти, местного самоуправления или организации, финансируемые из бюджетов различных уровней, осуществляют государственные закупки товаров, услуг или работ по общественному запросу с целью повышения производительности и функциональности государственных услуг или решения важных социально-экономических проблем. Подобные закупки дают предпринимателям возможность устойчивого роста бизнеса и широкие возможности выхода на новые рынки.

Основная цель государственной закупки означает предоставление товаров, работ или услуг своевременным, экономичным и эффективным образом, необходимых для осуществления главных задач органов государственной власти

или местного самоуправления.

Прозрачность государственных закупок имеет решающее значение для минимизации рисков конфликта интересов. Финансовые интересы, объем транзакций и тесное взаимодействие между государственным и частным секторами при заключении государственных контрактов – все это создает юридические и экономические риски. Прозрачность также играет важную роль в создании равных условий для бизнеса и позволяет малым и средним предприятиям участвовать на равной основе.

Международными инструментами по контролю и регулированию в системах государственных и частных торгов являются такие основополагающие международные документы, как:

Конвенция Организации Объединенных Наций против коррупции (The United Nations Convention Against Corruption), принятая Генеральной Ассамблеей ООН 31.10.2003, вступившая в действие 14.12.2005, которую исполняют сегодня уже 187 государств мира) [58];

Типовой закон ЮНСИТРАЛ о закупках товаров, работ и услуг (The UNCITRAL Model Law on Procurement of Goods, Construction and Services), принятый резолюцией Генеральной Ассамблеей ООН №49/54 15 июня 1994 [57];

Принципы Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) по повышению добросовестности при государственных закупках (The OECD Principles on Enhancing Integrity in Public Procurement), принятые в 2014 году [50];

Стандарты прозрачности АТЭС для государственных закупок (The APEC Transparency Standards on Government Procurement), которые были приняты лидерами АТЭС на Саммите организации в 2002 году. Они обязали членов организации принять на себя обязательную публикацию всех законов и нормативных актов в сфере государственных закупок и разработать механизмы обжалования административных решений [52, 60]. В 2003 и 2004 годах общие стандарты были сопоставлены с конкретными областями торговой политики, включающими девять наборов Региональных стандартов прозрачности. Была

достигнута договоренность о включении Стандартов прозрачности в шаблоны индивидуальных планов действий национальных экономик (ПДД) для годовой отчетности, начиная с 2005 года. На XIX встрече министров стран АТЭС в австралийском Сиднее, проходившей 5-6 сентября 2007 года, был заслушан доклад о действиях стандартов в 20 экономиках АТЭС, за исключением Папуа Новой Гвинеи [55, 56]. Национальные правительства обязались устранить сохраняющиеся пробелы в их реализации, в том числе путем целенаправленных мероприятий по наращиванию потенциала и других инициатив, где это уместно.

Эти и другие международные документы устанавливают общие подходы и стандарты, способствующие прозрачности публичных государственных и открытых частных закупок.

Достаточная степень прозрачности и доступности общей информации о закупках является своеобразным ключом к минимизации потерь и предотвращению коррупции. На законодательном уровне степень прозрачности регламентирована в зависимости от получателя информации и стадии цикла государственных закупок, одновременно с этим защищается конфиденциальная информация, чтобы обеспечить равные условия для потенциальных поставщиков и избежать практики сговора при осуществлении государственных закупок.

В соответствии с действующим законодательством Российской Федерации, информация, связанная с закупочной деятельностью (за отдельными исключениями, в первую очередь связанными с государственной тайной), подлежит размещению в полном объеме в Единой информационной системе в сфере закупок, доступ к которой публично открыт (<https://zakupki.gov.ru/epz/main/public/home.html>).

Подобная практика существует и в других государствах мира. Например, в Саудовской Аравии все государственные тендеры объявляются в «Официальном вестнике», в двух местных газетах и с помощью электронных средств [54].

Информационная система правительства Австралии по закупкам (AusTender) обеспечивает централизованную публикацию потребностей правительства



Австралии, годовых планов закупок и заключенных контрактов. На веб-сайте AusTender можно получить доступ к отчетам об уведомлениях по контрактам, стандартных уведомлениях о предложениях, планах закупок для государственных нужд (<https://www.tenders.gov.au/?event=public.reports.list>) [48]. Например, информация, которая доступна в Интернете, – уведомления о контрактах. Они включают информацию о закупающей организации, методе закупок, цене и сроке контракта, описание контракта и сведения о поставщике.

Сводная информация, полученная из AusTender, доступна на веб-сайте Министерства финансов и дерегулирования Австралии (<https://treasury.gov.au/>). Она включает в себя статистику по следующим видам данных:

- общему количеству контрактов на закупку, включая разбивку по общей стоимости и количеству контрактов за финансовый год;
- контрактам на закупку по пороговой стоимости;
- участию малого и среднего бизнеса в закупках;
- контрактам на зарубежные закупки (контракты, определенные агентствами как основанные или полностью базирующиеся за пределами Австралии) [32, 48].

Государственные закупки, как правило, проводятся в электронной форме. Электронная закупка означает использование цифровых технологий в рамках всего процесса государственных закупок вместо методов, основанных на бумажном документообороте или в качестве современной их замены [50].

Заказчики, функционирующие в системе государственных закупок, вступают в диалог с поставщиками, бизнес-ассоциациями производителей товаров и услуг с целью представления осуществления государственных закупок и обеспечения адекватного представления государства о рынках. Данная коммуникация должна осуществляться с целью помощи потенциальным поставщикам в формировании более полного понимания потребностей, а покупателям – получения информации, способствующей более полному пониманию возможностей рыночных агентов, и которая необходима для подготовки более реалистичных и экономичных

спецификаций или технических заданий тендерных торгов.

Запрос на разъяснение – это возможность участника закупки получить ответы на возникшие вопросы по процедуре проведения закупки. Такие запросы делятся на два следующих вида:

- на разъяснение положений документации;
- на разъяснение итогов закупки (в российской практике практически не используются) [32].

В России любой участник электронного аукциона, зарегистрированный в Единой информационной системе в сфере закупок (ЕИС) и аккредитованный на электронной торговой площадке (ЭТП), вправе направить с использованием программно-аппаратных средств электронной площадки на адрес электронной площадки, на которой планируется проведение такого аукциона, обращение по поводу разъяснений положений документации о таком аукционе (ч.3 ст. 65 Закона № 44-ФЗ) [2]. Аналогичное право предоставлено участникам открытых конкурсов (ч.7 ст.54.3 Закона № 44-ФЗ) [2].

Многие страны G20 повышают прозрачность, извещая участников торгов о решениях, связанных с заключением контрактов и объясняя, как были достигнуты результаты торгов. Такая практика повышает уверенность поставщиков в справедливости процессов и побуждает их участвовать в будущих процессах. Практически все страны G20 публикуют решения о победителе. Такие страны, как Канада, Великобритания и США, информируют участников торгов о том, как было принято решение о признании участника победителем [32].

Национальный режим при проведении закупок в России представляет совокупность установленных государством правил, которые создают отечественной продукции преимущественные условия закупки по сравнению с товарами зарубежных производителей. Данный режим действует в рамках Федерального закона № 44 и Федерального закона № 223, но в меньшей степени в рамках последнего [2, 3, 32].

Национальный режим при осуществлении закупок функционирует в виде:

- запретов на покупку иностранных товаров;
- ограничений на приобретение зарубежной продукции;
- условий допуска заграничных товаров к торгам [32].

Правила национального режима в рамках контрактной системы закупок были предусмотрены для следующих целей:

- 1) поддержание российских производителей;
- 2) поддержание производителей из ЕАЭС;
- 3) запрет товаров иностранного производства двойного назначения;
- 4) поддержание национальной обороноспособности;
- 5) развитие российской экономики;
- 6) обеспечение целей национальной безопасности [16].

Для подтверждения соответствия закупки промышленных товаров требованиям, установленным Постановлением Правительства РФ № 616, участник закупки представляет заказчику в составе заявки на участие в процедуре выписку из реестра российской промышленной продукции или реестра евразийской промышленной продукции с указанием номеров реестровых записей соответствующих реестров, а также информации о совокупном количестве баллов за выполнение технологических операций (условий) на территории РФ, если такое предусмотрено постановлением Правительства РФ от 17 июля 2015 г. № 719 [32].

Особую роль в управлении государственными закупками выполняют нормы поддержки малого и среднего бизнеса. Участие малых и средних предприятий в государственных закупках – один из самых востребованных форматов господдержки бизнеса.

Государственный заказ для предприятий малого и среднего предпринимательства реализуется в рамках контрактов по Законам 44-ФЗ и 223-ФЗ (закупки госкомпаний, в которых не менее 50% принадлежит государству) [2, 3]. Также малым и средним предпринимателям доступны заказы сектора жилищно-коммунального хозяйства (ЖКХ), в том числе на капитальный ремонт

жилых домов. Малые предприятия выполняют самые разнообразные виды работ: некрупные строительные и ремонтные работы для федеральных ведомств и муниципалитетов, услуги в сферах информационных технологий, безопасности, обслуживания школьных столовых, транспорта и прочему.

Меры поддержки малого и среднего предпринимательства реализуются во многих государствах. В частности, в Испании в 2013 году введены меры, направленные на поддержку и облегчение участия малых и средних предприятий в государственных закупках [32].

Закон 14/2013 Королевства Испания добавил новый параграф в статью 146 Королевского законодательного указа 3/2011 о контрактах с государственным сектором, в которых организации-заказчики должны получить от потенциальных поставщиков декларацию о принадлежности к предприятиям малого и среднего бизнеса вместо нескольких документов, подтверждающих правовое, социальное и налоговое положение малых или средних предприятий, желающих участвовать в процедурах государственных закупок [32, 50]. Этой декларации будет достаточно в контрактах на выполнение работ стоимостью менее 1 млн евро [32, 50].

Таким образом, участие в электронных торгах – это единственный способ продажи производимой продукции или услуг бюджетным, государственным организациям, а также другим крупным компаниям, которые по разным причинам решили закупать товары и услуги посредством электронных торгов. Государственные заказчики по закону должны закупать большую часть номенклатуры товаров/работ/услуг только в электронной форме. Это касается государственных заказчиков всех уровней: федерального, регионального, муниципального. Как следствие, государственные закупки являются одним из наиболее подходящих средств органов государственной власти или местного самоуправления для удовлетворения собственных потребностей и потребностей населения не только для предоставления общественных товаров или услуг, но и для обеспечения соотношения цены и качества с целью улучшения их жизни и условий жизни.

Для компаний-поставщиков можно условно выделить несколько этапов, которые предстоит пройти, чтобы заключить государственный контракт:

1. Получение сертификата электронной подписи для госзакупок в удостоверяющем центре.

2. Регистрация в Единой информационной системе.

3. Подготовка к торгам. Участник выбирает закупку, готовит документы. Если заказчик потребовал, то предоставляет обеспечение заявки. И подает заявку на участие.

4. Торги. Если это аукцион, то далее следует процедура, в рамках которой участники подают ценовые предложения. Победителем признается тот, кто предложил наименьшую цену. Если это конкурс, то заявка оценивается по совокупности критериев. В любом случае, победителем может стать только тот, чья заявка полностью соответствует требованиям заказчика.

5. Заключение контракта. Участник, ставший победителем, обязан заключить государственный (муниципальный) контракт. Контракт заключают в электронном виде на электронной торговой площадке. Заказчик включает в проект контракта предложение победителя. Сначала проект контракта своей электронной подписью подписывает поставщик, затем контракт своей электронной подписью подписывает заказчик. После этого контракт считается заключенным, и информация о нем публикуется в единой информационной системе.

С экономической точки зрения государственные закупки все чаще признаются в качестве рычага повышения эффективности и действенности государственных расходов. Правительства являются основными, а иногда и единственными поставщиками основных услуг гражданам, таких как образование, здравоохранение, социальные услуги, транспорт и инфраструктура.

Действия по управлению коммерческой деятельностью предприятий в области государственных закупок можно в общих чертах сгруппировать в три области: управление поставками, управление отношениями и администрирование контрактов.

Управление поставками гарантирует, что все потребности заказчиков будет исполнено в процессе исполнения контракта с требуемым уровнем качества и эффективности, как указано в контракте. Управление поставками может включать в себя на уровне руководства предприятий проверку количества, качества поставляемого товара и способов доставки товара до заказчика. В отношении работ и оказываемых услуг наблюдается определенная специфика, которая должна быть учтена в контрактах:

- поставленные товары – при доставке, а также, при необходимости, в момент изготовления;
- выполненные работы - в том числе соответствие проектам и чертежам;
- выполненные услуги, включая проверку соблюдения требуемых уровней и сроков оказания услуг.

Управление взаимоотношениями направлено на то, чтобы отношения между исполнителем по контракту и организацией-заказчиком оставались открытыми и конструктивными, с целью разрешения или ослабления напряженности и выявления потенциальных проблем на ранней стадии, а также выявления возможностей для улучшения. Это неизбежно влечет за собой определенную степень зависимости. Организация-заказчик заинтересована в том, чтобы отношения носили конструктивный характер, поскольку затраты на досрочное прекращение контракта и последствия плохой работы и незапланированных изменений контрагента несут в себе дополнительные риски для бюджетной системы в целом и для работы конкретного заказчика в частности. Отношения должны быть полностью профессиональными и содержать в себе эффективные подходы к управлению проблемами и разрешению споров.

Администрирование контракта означает формальное управление контрактом, при этом допускаются любые разрешенные изменения документации в течение срока действия контракта. Эта область управления контрактами гарантирует, что текущие вопросы исполнения контракта эффективно и действенно решаются на уровне предприятия.

После заключения контракта добросовестное коммерческое предприятие будет выполнять контракт в согласованном объеме. Текущее управление контрактами включает в себя администрирование целого ряда мероприятий, в том числе:

- мониторинг затрат и доходов компании при реализации государственного контракта;
- порядок оформления заказа на поставляемый товар, поиск деловых партнеров (субподрядчиков);
- процедуры приемки и хранения поставляемого товара;
- платежные процедуры (в том числе контроль исполнения платежной дисциплины заказчика, контроль собственной платежной дисциплины, прогнозирование кассовых разрывов);
- бюджетные процедуры (разработка бюджета исполнения государственного контракта, включение бюджета в общую бюджетную систему предприятия);
- управление ресурсами и планирование (в том числе планирование потребности в персонале, в капитале, в факторах производства);
- операционная и управленческая отчетность (в том числе составление всех необходимых отчетных документов, предусмотренных государственным контрактом);
- управление активами (поддержание необходимого уровня ликвидности, недопущение увеличения доли запасов и затрат, разработка и внедрение новых технологий производства продукции, выполнения работ, оказания услуг).

Крупные коммерческие предприятия имеют достаточный опыт в текущем управлении обязательствами, вызванными государственными контрактами, наработанные деловые связи и знания о типовых проблемах и возможностях их разрешения.

В рамках контроля исполнения обязательств по контракту на поставку продукции для государственных нужд, заказчик обязан отслеживать соблюдение сроков поставки товаров, соответствие поставленных товаров условиям контракта, привлечение поставщиком субпоставщиков из числа субъектов малого

предпринимательства. Своевременное предоставление поставщиком надлежащим образом заполненных документов об исполнении контракта является важной частью коммерческой работы предприятий.

Выводы по первому разделу.

Предпринимательство – это организация экономической, производственной и иной деятельности, приносящей предпринимателю доход. Предприниматель создает предприятие и осуществляет текущее управление его хозяйственной деятельностью. Коммерческая деятельность – более узкое понятие, предполагающая только одну из сторон предпринимательской деятельности.

Коммерческая деятельность направлена на организацию актов купли-продажи с целью получения прибыли и удовлетворения потребностей покупателей. Чтобы акт купли-продажи состоялся, специалисту коммерции необходимо изучить спрос населения и рынок сбыта товаров, наладить с поставщиками и покупателями хозяйственные связи, организовать транспортировку товаров, а также рекламно-информационную работу по сбыту или продаже товаров.

Коммерческая деятельность в области государственных закупок сосредоточена на следующих ключевых областях:

1. Оценка собственных возможностей, поиск тендера и подготовка тендерного ценового и технического предложения. Охватываемые области: процесс консультаций с партнерами по бизнесу, анализ внутреннего рынка, онлайн-доступ к материалам и информации, необходимой поставщикам для участия в торгах, например, планы закупок, уведомление о тендере и тендерная документация.

2. Этап подачи заявок.

После того, как руководители и собственники коммерческих предприятий решают подать заявку на заключение контракта, им необходимо выполнить ряд требований, чтобы подать заявку эффективно и избежать отклонения своей заявки, если она не соответствует заявленным требованиям. Охватываемые области: возможность подачи заявок в режиме онлайн, регистрация поставщиков, процедуры и требования к подаче заявок, а также наличие и требования к



безопасности заявок.

### 3. Этап рассмотрения, оценки заявок и объявления победителя.

Этот этап имеет решающее значение для обеспечения прозрачности и честности. Охватываемые области: процедура оценки заявок (сессии открытия торгов онлайн, сессии торгов, открытые для общественности); наличие льготного режима для отечественных компаний; критерии оценки предложений; уведомление предприятий о результатах торгов; подписание, форма и содержание государственного контракта.

### 4. Управление контрактом на закупки.

Управление контрактом так же важно, как и процесс торгов. Государственные контракты должны управляться оперативно и прозрачно и с достаточными гарантиями для защиты собственных коммерческих интересов от односторонних решений и действий заказчика. Охватываемые области: меры, связанные с изменением и расторжением государственного контракта, а также процедура принятия поставленной продукции, завершенных работ, оказанных услуг.

### 5. Гарантия исполнения государственного контракта.

Гарантия исполнения защищает стороны в случае просрочки исполнения контракта, однако, для защиты коммерческих предприятий размер гарантии должен регулироваться. Охватываемые области: наличие и требования гарантии производительности.

Законодательство в данной области продолжает совершенствоваться: появляется возможность замены обеспечения в процессе исполнения обязательств, возможно частичное снятие обязательств в том случае, если предусмотрено поэтапное принятие товаров, работ или услуг.

Коммерческая деятельность является важнейшей составляющей сферы товарного обращения. Результат деятельности коммерческой службы предприятия – получение прибыли и удовлетворение потребностей покупателей, в том числе и государственных и муниципальных заказчиков.

## 2 АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «ПРОМТЕХПОСТАВКА» В СЕКТОРЕ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ЗАКУПОК

### 2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

Общество с ограниченной ответственностью «ПромТехПоставка» – динамично развивающееся предприятие, призванное обеспечить снабжение строительного процесса автомобильных дорог нерудными строительными материалами и бетоном. Технологии, используемые ООО «ПромТехПоставка» по поставке нерудных строительных материалов, включают покупку минерального сырья, его механическую обработку и доставку потребителю.

Основная производственная задача предприятия – это гарантированная, оперативная доставка строительных материалов и бетона собственного производства. Для обеспечения высокоэффективной работы и конкурентоспособности на рынке доставки продукции до потребителей руководством предприятия взят курс на тщательное планирование и организацию системы доставки минерального сырья до потребителей с учетом технических требований к сырью и объемам доставки в строго оговоренные заказчиками сроки.

Приоритетными направлениями деятельности ООО «ПромТехПоставка» являются:

- доставка заказчикам нерудных строительных материалов и бетона;
- расширение номенклатурного ряда доставляемого сырья и продукции;
- тесное сотрудничество со строительными предприятиями в регионе с целью создания единого производственного строительного комплекса;
- участие на электронных торговых площадках в онлайн режиме.

ООО «ПромТехПоставка» обеспечивает гарантию поставок по объемам, ассортименту и срокам высокого качества минеральной продукции и бетона грузоперевозками собственным специализированным автотранспортом в

количестве 12 автомобилей, в том числе цементовозом, бетонными миксерами и самосвалами, а также арендованными специализированными автомобилями.

На предприятии действует коммерческая служба, которая принимает заказы от покупателей нерудной продукции, размещает рекламу в сети интернет и на рекламных щитах, поддерживает сайт и обеспечивает онлайн коммуникации. Также, коммерческая служба установила тесные контакты с горнодобывающими предприятиями, получает обновленные коммерческие предложения с их стороны.

Обобщенная схема организации производственных процессов предприятия представлена на рисунке 2.1.

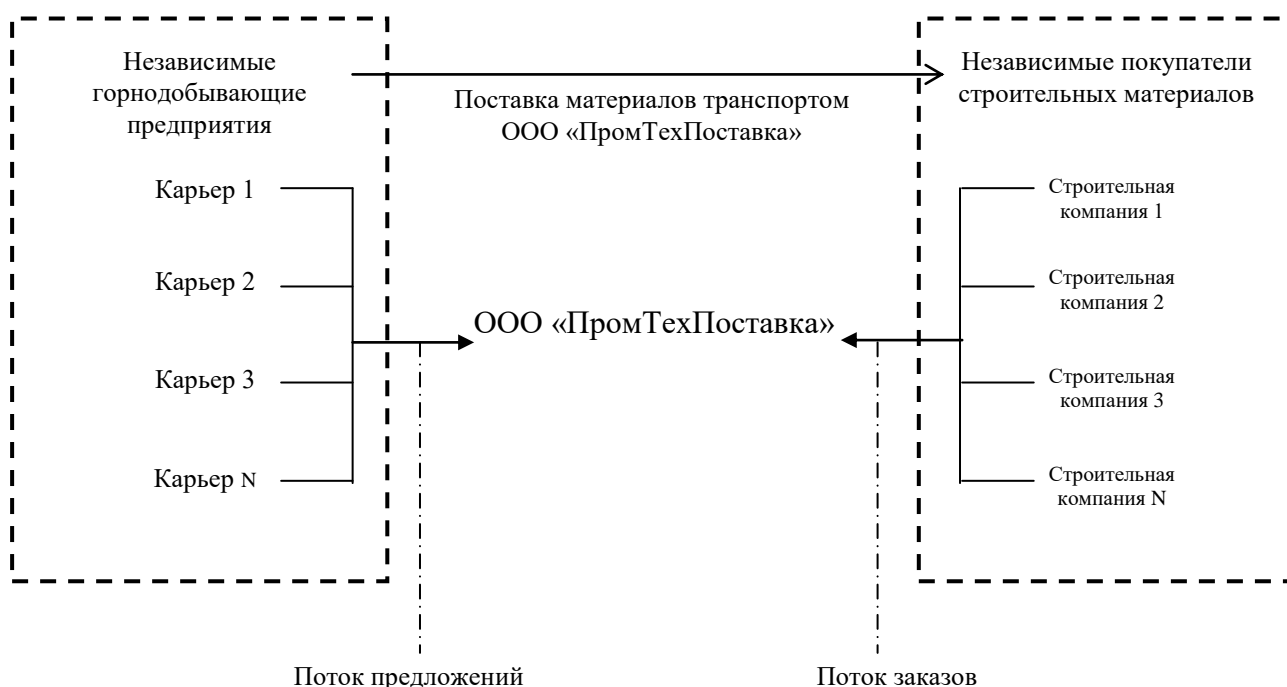


Рисунок 2.1 – Обобщенная схема организации производственно-логистических процессов ООО «ПромТехПоставка»

Добычу и производство песка, щебня и других строительных материалов осуществляют независимые предприятия, имеющие лицензию на добычу нерудных строительных материалов.

Также, на предприятии ООО «ПромТехПоставка» действует служба главного механика, которая отвечает за рабочее состояние автотранспорта, его ремонт,

направление его на маршруты, организацию доставки грузов с карьеров производителей нерудной продукции. Транспортные расходы при перемещении грузов на расстояния более 60 километров составляют значительную долю от стоимости приобретаемого товара. Все транспортные расходы учитываются в стоимости партии, при этом транспортные расходы определяются из расчета 3,5 руб/тн-км пути в 2020 году.

Таким образом, выручка предприятия формируется от следующих видов деятельности:

1. Продажа нерудных строительных материалов (щебень различных фракций, песок, щебеночно-песчаная смесь).
2. Продажа собственной бетонной и растворной продукции.
3. Транспортные услуги, связанные с перевозкой сыпучих материалов самосвалами.
4. Доходы от предоставления транспорта в аренду для работы на строительной площадке.

Структура доходов ООО «ПромТехПоставка» представлена в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Анализ структуры доходов ООО «ПромТехПоставка»

Источник доходов	2019 год		2020 год		Изменение за период	
	в тыс. руб.	в % к итогу	в тыс. руб.	в % к итогу	в тыс. руб.	в процентных пунктах
Выручка – всего,	22 975,00	100,00	67 675,00	100,00	44 700,00	0
в том числе:						
доходы от продажи нерудных материалов	10 448,00	45,48	34 370,00	50,79	23 922,00	0,0531
доходы от продажи бетона	9 280,00	40,39	27 818,00	41,11	18 538,00	0,0072
доходы от перевозки сыпучих материалов	3 155,00	13,73	5 032,00	7,44	1 877,00	-0,0629
доходы от предоставления транспорта в аренду	92,00	0,40	454,00	0,67	362,00	0,0027

Как видно из таблицы 2.1, покупая и перепродавая щебень и другие нерудные строительные материалы, ООО «ПромТехПоставка» традиционно получает большую долю доходов: 45,48% от всей выручки в 2018 году и 50,79% в 2019

году. В денежном выражении выручка выросла с 10 448,00 тыс. руб. до 34 370,00 руб. в 2019 году, рост составил 23 922 тыс. руб.

Доходы от продажи бетона общей структуре доходов от продажи бетона в 2018 году занимали 40,39%, в 2019 году – 41,11%. Так, если в 2018 году ООО «ПромТехПоставка» получило от продажи бетона 9 280,00 тыс. руб., то в 2019 году выручка от данного вида деятельности выросла до 27 818,00 тыс. руб.

Доля доходов от перевозки сыпучих материалов сократилась с 13,73% в 2018 году до 7,44% в 2019 году, несмотря на то, что в денежном выражении доходы от предоставления данных услуг выросли на 1 877,00 тыс. руб.

На предприятии внедрен бюджетный принцип финансирования, при этом в системе бюджетирования установлены центры финансовой ответственности по доходам. Планы по доходам установлены:

- для менеджера по государственным закупкам (не менее 3 закупок в год на общую сумму не менее 5 млн. руб. в год);
- для менеджера по продажам (установлен план привлечения новых клиентов и план продаж по существующей клиентской базе);
- для логиста (установлен план продаж услуг по аренде собственного транспорта).

Также ООО «ПромТехПоставка» располагает собственной базой производства товарного бетона, а также транспортом – миксерами для доставки бетона на строительную площадку. Мощность производственного участка составляет 500 куб. м. в сутки. Однако, в связи с невысоким спросом, собственная база загружена незначительно, используется позаказной метод производства бетона.

Прямые договора с цементными заводами и собственный цементовоз гарантируют использование в производстве высококачественного цемента – важнейшего составляющего бетона. Цемент имеет склонность к слеживанию и сводообразованию.

В связи с этим приобретение цемента осуществляется мелкими партиями под конкретные заказы, запасы цемента на складе ООО «ПромТехПоставка» незначительны.

Организационная структура управления ООО «ПромТехПоставка» представлена на рисунке 2.2.

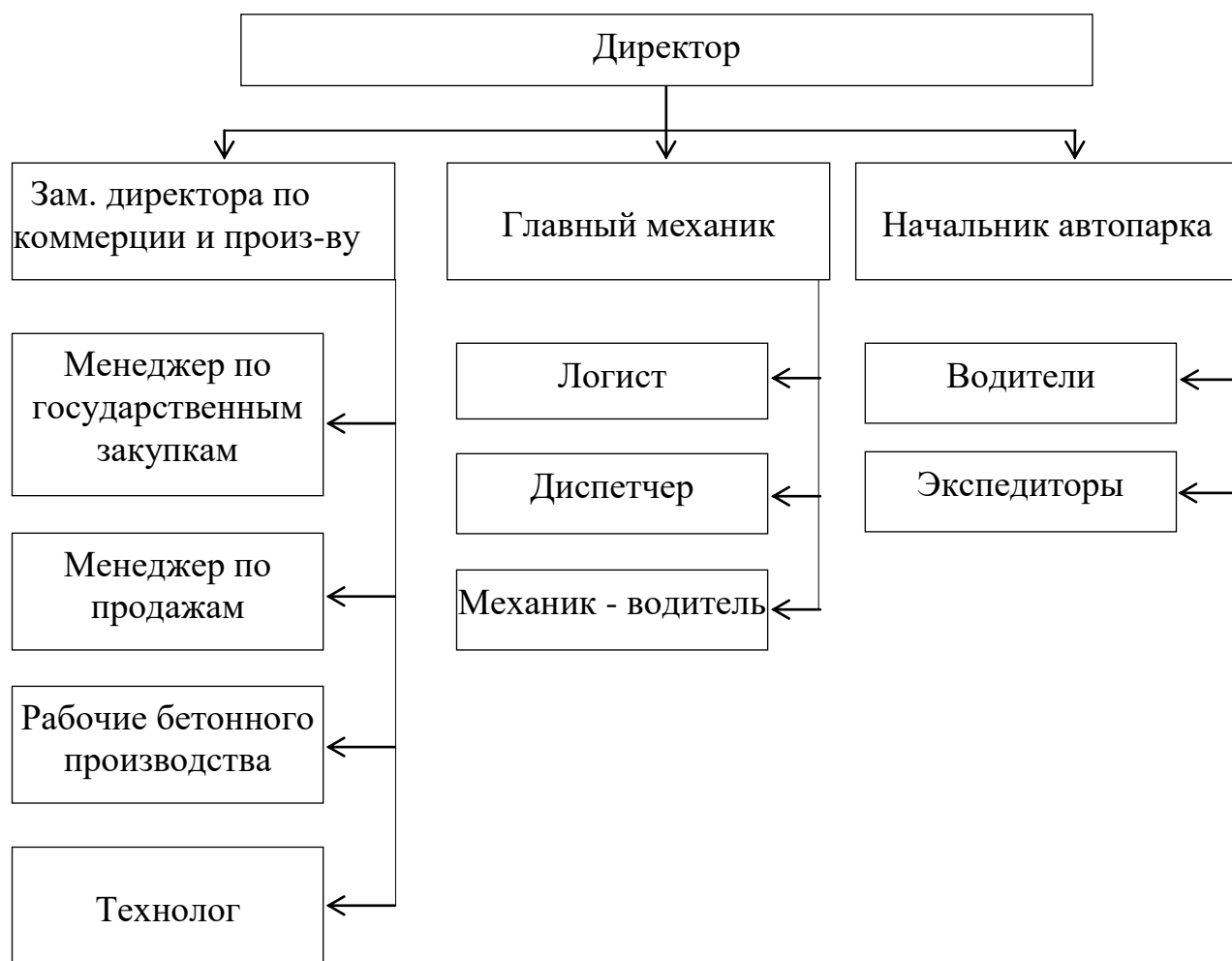


Рисунок 2.2 – Организационная структура управления ООО «ПромТехПоставка»

Из рисунка 2.2 видно, что на предприятии действует линейно-функциональный тип структуры управления.

ООО «ПромТехПоставка» установлены долгосрочные отношения со следующими карьерами в Челябинской области (таблица 2.2).

Таблица 2.2 – Список карьеров Челябинской области, с которых производится отгрузка продукции ООО «ПромТехПоставка»

Карьер	Продукция	География покупателей
Полетаевский каменный карьер	Щебень всех фракций по ГОСТ 8267-93, ГОСТ 32703-14 Песок из отсевов дробления.	Строительные компании г. Челябинска, Пос. Полетаево, пос. Кременкуль, пос. Казанцево, пос. Долгодеревенское, а/д Р-254 Иртыш (Курганское направление)
Кунашакский каменный карьер	Щебень всех фракций по ГОСТ 8267-93 Песок из отсевов дробления.	Строительные компании Пгт. Кунашак, Муслюмово, г. Каменск-Уральский
Каменный карьер г.Карабаш	Щебень всех фракций по ГОСТ 8267-93 Песок из отсевов дробления.	Строительные компании г. Миасс, г. Златоуст, г. Верхний Уфалей
Карьер Мансуровского гранита	Бутовый камень, щебень, скальный грунт, гранитная крошка	Строительные компании г. Миасс, г. Златоуст, г. Учалы, г. Магнитогорск
Коркинский песчаный карьер	Строительный песок	Строительные компании г. Челябинска, г. Коркино, Пос. Полетаево, пос. Кременкуль, пос. Казанцево, пос. Долгодеревенское, а/д Р-254 Иртыш (Курганское направление)
Увельский песчаный карьер	Строительный песок	Строительные компании г. Челябинска, пос. Увелка, г. Троицк, г. Пласт, г. Чебаркуль

Таким образом, как видно из таблицы 2.2, у предприятия налажены контакты с основными производителями нерудных строительных материалов в Челябинской области, что позволяет осуществлять поставки продукции практически по всей территории Челябинской области и части Курганской области.

Руководство предприятия оценивает риски замедления основной деятельности как умеренные. В системе рисков можно выделить следующие группы рисков:

– отраслевые риски (снижение объемов нового строительства, рост безработица, замедление объемов ипотечного кредитования, которое может спровоцировать снижение спроса на новое жилье и, как следствие, снижение

спроса на строительные материалы);

– финансовые риски (кризисы горнодобывающих компаний, с которыми сотрудничает ООО «ПромТехПоставка» вынуждает руководителей данных предприятий повышать отпускные цены на нерудные строительные материалы);

– налоговые риски (изменение налогового законодательства, ужесточение налогового контроля, изменение ставок налогообложения).

Также наиболее остро стоит вопрос возможного роста конкуренции и снижения цен конкурентов в борьбе за конечного покупателя.

Основным принципом построения отношений руководством ООО «ПромТехПоставка» с контрагентами является разумный баланс интересов при заключении договоров. Предприятие продолжает основную деятельность, делая основной акцент на долгосрочных связях с покупателями на территории Челябинской области.

Также, в стратегии развития предприятия уделено особое внимание активизации деятельности в сфере государственных закупок, регламентируемых Федеральным законом «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» от 05.04.2013 № 44-ФЗ [2].

## 2.2 Анализ рентабельности торговой деятельности предприятия ООО «ПромТехПоставка»

Важнейшей системой показателей, характеризующей эффективность функционирования коммерческого предприятия ООО «ПромТехПоставка» является система показателей рентабельности.

Оценка рентабельности играет все большую роль в процессе принятия решений при заключении коммерческих контрактов и организации сбыта продукции или оказания услуг. На первом этапе рассмотрим систему цен, которая применяется на исследуемом нами предприятии.

Результаты представлены в таблице 2.3.



Таблица 2.3 – Анализ динамики выручки ООО «ПромТехПоставка» от реализации нерудных строительных материалов

Продукция	2019 год		2020 год		Выручка по продукции		Изменение выручки от продаж	
	Цена за тонну, руб.	Продано, тыс. тн	Цена за тонну, руб.	Продано, тыс. тн	2019 год	2020 год	В тыс. руб.	Темп роста
Песок мытый	300,00	1,04	320,00	9,20	312,00	2 944,00	2 632,00	9,4359
ЩПС С4	280,00	3,8	300,00	0,90	1 064,00	270,00	-794,00	0,2538
Природный песок	220,00	4	200,00	6,95	880,00	1 389,00	509,00	1,5784
Строительный песок	220,00	4,6	200,00	7,20	1 012,00	1 440,00	428,00	1,4229
Щебень, фр 5-10 мм	450,00	1,38	450,00	4,60	621,00	2 070,00	1 449,00	3,3333
Щебень, фр 5-20 мм	420,00	1,41	480,00	0,60	592,20	288,00	-304,20	0,4863
Щебень, фр 20-40 мм	320,00	3,375	350,00	10,30	1 080,00	3 605,00	2 525,00	3,338
Щебень, фр 40-70 мм	320,00	2,32	350,00	5,50	742,40	1 925,00	1 182,60	2,5929
Щебень, фр 70-120 мм	400,00	2,15	440,00	9,30	860,00	4 092,00	3 232,00	4,7581
Щебень, фр 90-150 мм	450,00	1,1	470,00	9,40	495,00	4 418,00	3 923,00	8,9253
Гранитный щебень	470,00	2,37	470,00	8,30	1 113,90	3 901,00	2 787,10	3,5021
Скальный грунт	80,00	5,49	80,00	45,70	439,20	3 656,00	3 216,80	8,3242
Чернозем	150,00	2,53	150,00	25,70	379,50	3 855,00	3 475,50	10,1581
Бутовый камень	420,00	2,04	470,00	1,10	856,80	517,00	-339,80	0,6034
Итого выручка от продажи нерудных материалов	х	х	х	х	10 448,00	34 370,00	23 922,00	3,2896

Как видно из таблицы 2.3, ООО «ПромТехПоставка» реализует широкую номенклатуру минеральных материалов различных карьеров. Практически по всем наименованиям товаров наблюдается существенный рост выручки, который связан напрямую с ростом активности предприятия на рынке, агрессивной политикой взаимоотношений с клиентами, ростом узнаваемости предприятия на рынке.

Наибольшим спросом пользуется щебень крупных фракций: 20-40 мм., 70-120 мм и 90-150 мм. Также высоким спросом пользуется скальный грунт и чернозем. Увеличение объемов продаж напрямую связано с увеличением числа заказов, в 2020 году руководство предприятия сдерживало рост цен (цены на большинство реализуемой продукции были ниже рыночных).

Максимальный рост спроса наблюдался по продукции «Чернозем», который используется при рекультивации земельных участков, занятых под объекты промышленности. Объем продаж вырос в 10,16 раза или на 3 475,50 тыс. руб. Также достаточно серьезный рост показал спрос на песок мытый: выручка выросла на 2 632,00 тыс. руб. или в 9,44 раза.

На следующем этапе проведем анализ рентабельности продаж по маржинальной прибыли за 2019 – 2020 годы. Результаты представлены в таблицах 2.4 и 2.5.

Таблица 2.4 – Анализ рентабельности продаж ООО «ПромТехПоставка» по маржинальной прибыли в 2019 году

Продукция	2019 год			Сумма реализованной торговой наценки	Стимулирующая надбавка к оплате труда (3,5% от суммы реализованной торговой наценки), тыс. руб.	Отчисления на социальные нужды со стимулирующим выплатам	Выручка	Маржинальная прибыль	Рентабельность продаж по маржинальной прибыли, в процентах
	отпускная цена карьера-изготовителя	Цена реализации ООО "ПромТехПоставка"	Физический объем реализации, тыс. тн						
Песок мытый	162,0	300,0	1,04	143,52	5,02	1,51	312,00	136,99	43,91
Песчано-гравийная смесь	174,0	280,0	3,8	402,8	14,1	4,23	1 064,00	384,47	36,13
Природный песок	159,0	220,0	4	244	8,54	2,57	880,00	232,89	26,46
Строительный песок	132,0	220,0	4,6	404,8	14,17	4,26	1 012,00	386,37	38,18
Щебень, фр 5-10 мм	306,0	450,0	1,38	198,72	6,96	2,09	621,00	189,67	30,54
Щебень, фр 5-20 мм	265,0	420,0	1,41	218,55	7,65	2,3	592,20	208,6	35,22
Щебень, фр 20-40 мм	205,0	320,0	3,375	388,125	13,58	4,08	1 080,00	370,465	34,30
Щебень, фр 40-70 мм	167,0	320,0	2,32	354,96	12,42	3,73	742,40	338,81	45,64

## Окончание таблицы 2.4

Продукция	2019 год			Сумма реализованной торговой наценки	Стимулирующая надбавка к оплате труда (3,5% от суммы реализованной торговой наценки), тыс. руб.	Отчисления на социальные нужды со стимулирующим выплатам	Выручка	Маржинальная прибыль	Рентабельность продаж по маржинальной прибыли, в процентах
	отпускная цена карьера- изготовителя	Цена реализации ООО "ПромТехПоставка"	Физический объем реализации, тыс. тн						
Щебень, фр 70-120 мм	176,0	400,0	2,15	481,6	16,86	5,06	860,00	459,68	53,45
Щебень, фр 90-120 мм	266,0	450,0	1,1	202,4	7,08	2,13	495,00	193,19	39,03
Гранитный щебень	292,0	470,0	2,37	421,86	14,77	4,44	1 113,90	402,65	36,15
Скальный грунт	42,0	80,0	5,49	208,62	7,3	2,19	439,20	199,13	45,34
Чернозем	66,0	150,0	2,53	212,52	7,44	2,24	379,50	202,84	53,45
Бутовый камень	294,0	420,0	2,04	257,04	9	2,7	856,80	245,34	28,63
Итого по виду деятельности				4139,515	144,89	43,53	10448	3951,095	37,82

Как видно из таблицы 2.4, средняя маржинальная рентабельность по всем видам реализуемой продукции в ООО «ПромТехПоставка» составила 37,82%, при этом имеется высокомаржинальная продукция, что связано с низкой отпускной ценой карьеров и высокой торговой наценкой на данный вид продукции.

Наиболее маржинальными видами продукции являются: чернозем (рентабельность продаж по маржинальной прибыли составила 53,45%, тонна чернозема с карьера поставщика составляет 66 руб./тонна, при цене реализации 150 руб./тонна), песок мытый (рентабельность продаж по маржинальной прибыли составила 43,91%) и скальный грунт (рентабельность продаж по маржинальной прибыли составила 45,34%). В состав переменных расходов, учитываемых при расчете маржинальной прибыли включаются стимулирующие выплаты менеджерам по продажам, которые рассчитываются из ставки 3,5% от суммы реализованной торговой наценки с каждой тонны проданной продукции.

Всего в 2019 году было выплачено 144,89 тыс. руб. стимулирующей части оплаты труда за проданную продукцию, также были уплачены отчисления на социальные нужды из расчета 30% от стимулирующей части оплаты труда.

Анализ рентабельности продаж по маржинальной прибыли в 2020 году представлен в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Анализ рентабельности продаж ООО «ПромТехПоставка» по маржинальной прибыли в 2020 году

Продукция	2020 год			Сумма реализованной торговой наценки	Стимулирующая надбавка к оплате труда (3,5% от суммы реализованной торговой наценки), тыс. руб.	Отчисления на социальные нужды со стимулирующим выплатам	Выручка	Маржинальная прибыль	рентабельность продаж по маржинальной прибыли, в процентах
	отпускная цена карьера-изготовителя	Цена реализации ООО "ПромТехПоставка"	Физический объем реализации, тыс. тн						
Песок мытый	180,0	320,0	9,20	1288	45,08	13,53	2 944,00	1229,39	41,76
Песчано-гравийная смесь	180,0	300,0	0,90	108	3,78	1,14	270,00	103,08	38,18
Природный песок	180,0	200,0	6,95	138,9	4,86	1,46	1 389,00	132,58	9,54
Строительный песок	160,0	200,0	7,20	288	10,08	3,03	1 440,00	274,89	19,09
Щебень, фр 5-10 мм	325,0	450,0	4,60	575	20,13	6,04	2 070,00	548,83	26,51
Щебень, фр 5-20 мм	280,0	480,0	0,60	120	4,2	1,26	288,00	114,54	39,77
Щебень, фр 20-40 мм	250,0	350,0	10,30	1030	36,05	10,82	3 605,00	983,13	27,27
Щебень, фр 40-70 мм	190,0	350,0	5,50	880	30,8	9,24	1 925,00	839,96	43,63
Щебень, фр 70-120 мм	190,0	440,0	9,30	2325	81,38	24,42	4 092,00	2219,2	54,23
Щебень, фр 90-120 мм	300,0	470,0	9,40	1598	55,93	16,78	4 418,00	1525,29	34,52
Гранитный щебень	320,0	470,0	8,30	1245	43,58	13,08	3 901,00	1188,34	30,46
Скальный грунт	55,0	80,0	45,70	1142,5	39,99	12	3 656,00	1090,51	29,83
Чернозем	95,0	150,0	25,70	1413,5	49,47	14,85	3 855,00	1349,18	35,00
Бутовый камень	320,0	470,0	1,10	165	5,78	1,74	517,00	157,48	30,46
Итого по виду деятельности				12316,9	431,11	129,39	34370	11756,4	34,21

Анализ данных таблицы 2.5 показывает, что в целом по предприятию произошло сокращение рентабельности продаж по маржинальной прибыли с 37,82% до 34,21% на фоне роста объемов реализации и роста цен. Наиболее маржинальными с точки зрения рентабельности продаж в 2020 году была продукция – щебень крупных фракций: 40-70 мм. и 70-120 мм. Также, существенная маржинальность наблюдается по продукции «песок мытый».

Правила формирования стимулирующей части оплаты труда в 2020 году сохранились и составили 3,5% от суммы реализованной торговой наценки. В 2020 году сумма вознаграждения за проданную продукцию составила 431,11 тыс. руб.

На следующем этапе проанализируем эффективность транспортной работы предприятия ООО «ПромТехПоставка». Так как цена реализации определяется на условиях самовывоза, за перевозку продукции предприятие взимает дополнительную плату из расчета: 3,0 руб/тн-км в 2019 году и 3,15 руб/тн-км в 2020 году.

Экономическими показателями эффективности эксплуатации транспорта предприятия являются следующие: себестоимость перевозок, стоимость грузовой массы, тарифы и цены на перевозки и другие транспортные услуги, прибыль, рентабельность деятельности предприятия по перевозке грузов. Показатели, характеризующие транспортную работу ООО «ПромТехПоставка», представлены в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Показатели, характеризующие транспортную работу ООО «ПромТехПоставка»

Показатель	2019 год	2020 год	Изменение за период	Темп роста
1. Общая масса перевозимого груза, тыс. тн.	37,605	144,745	107,140	3,8491
В том числе				
1.1. Самовывоз, тыс. тн.	23,320	82,510	59,190	3,5382
1.2. Доставка, тыс. тн.	14,285	62,235	47,950	4,3567
2. Стоимость перевозки груза, руб./тн-км	3,00	3,15	0,150	1,05
3. Среднее плечо доставки, км.	73,62	25,67	-47,952	0,3487
4. Суммарная транспортная работа, тн-км	1 051 666,67	1 597 460,32	545 793,651	1,519
5. Выручка от оказания услуг по перевозке грузов, тыс. руб.	3 155,00	5 032,00	1 877,000	1,5949

Как видно из таблицы 2.6, в 2019 году транспортом ООО «ПромТехПоставка» была проделана работа по перевозке 14 285 тонн продукции на расстояние (среднее плечо доставки) 73,62 км. За проделанную работу предприятие получило доход в размере 3 155,00 тыс. руб.

В 2020 году увеличилось количество перевозимых грузов до 62 235 тонн, при этом сократилось среднее плечо доставки до 25,67 км. Также выросла стоимость услуг по перевозке грузов на 5%. В результате произошел рост доходов от оказания услуг на 59,49% или на 1 877 тыс. руб.

Структура форм доставки проданной продукции ООО «ПромТехПоставка» представлена на рисунке 2.3.

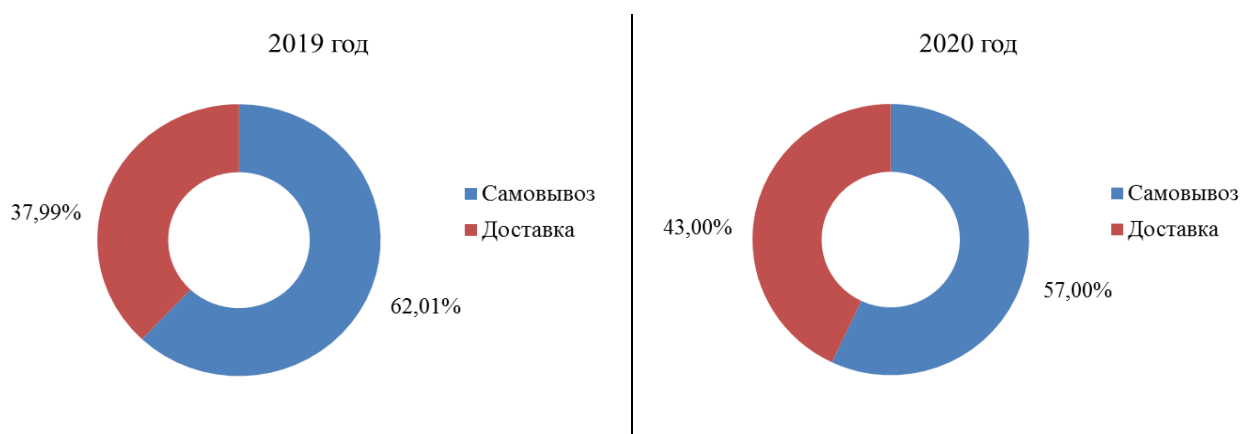


Рисунок 2.3 – Изменение в структуре форм доставки проданной продукции

Таким образом, несмотря на общий рост спроса на инертные строительные материалы, уменьшилась доля покупателей, использующих услугу доставки продукции. Наблюдается тенденция использования покупателями личного транспорта или привлеченного со стороны. Между тем, в натуральном выражении объем перевезенных грузов вырос в 4,36 раза.

Для анализа эффективности определим переменные расходы, связанные с перевозкой грузов. К данным расходам относятся:

1. Затраты на топливо (расход топлива – 45 л / 100 км).

2. Стимулирующая надбавка к оплате труда водителя самосвала за выезд (0,50 руб. за 1 тн-км).

Расчет переменных затрат и маржинальной рентабельности оказания услуг ООО «ПромТехПоставка» по перевозке грузов приведен в таблице 2.7.

Таблица 2.7 – Расчет переменных затрат и маржинальной рентабельности оказания услуг по перевозке грузов ООО «ПромТехПоставка»

Показатель	Определение показателя	2019 год	2020 год	Изменение за период	Темп роста
Физический объем перевезенного груза, тыс. тн.	ФОПГ (таблица 2.6)	14,285	62,235	47,950	4,3567
Вместимость одного самосвала, тн.	ВС (По тех.паспорту)	30,000	30,000	0,000	1
Общее количество парных рейсов	$ПР = \frac{ФОПГ \cdot 1000}{ВС}$	477,000	2 075,000	1 598,000	4,3501
Среднее плечо доставки, км.	ПД (таблица 2.6)	73,62	25,67	-47,952	0,3487
Общий километраж, км	ОКМ = ПД · ПР · 2, где 2 – означает парный рейс (туда-обратно)	70 234,00	106 524,00	36 290,000	1,5167
Расход топлива на 100 км	РТ По тех.паспорту	45,00	45,00	0,000	1
Потребное кол-во топлива, л.	$ПКТ = \frac{РТ \cdot ОКМ}{100}$	31 605,30	47 935,80	16 330,500	1,5167
Стоимость топлива опт, руб./л.	СТТ (Заключен контракт с ООО «Дизель-трейд»)	34,00	38,00	4,000	1,1176
Стоимость израсходованного топлива, тыс. руб.	$СИТ = \frac{СТТ \cdot ПКТ}{1000}$	1 074,580	1 821,560	746,980	1,6951
Суммарная транспортная работа, тн-км	ТРР (таблица 2.6)	1 051 666,67	1 597 460,32	545 793,651	1,519
Сумма вознаграждения водителям за транспортную работу по итогам года, тыс. руб.	$Возн = \frac{0,5 \cdot ТРР}{1000}$ , где 0,5 – означает 50 коп. за 1 тн-км транспортной работы	525,83	798,73	272,897	1,519

Окончание таблицы 2.7

Показатель	Определение показателя	2019 год	2020 год	Изменение за период	Темп роста
Отчисления на соц. Нужды из расчета 30% от стимулирующей надбавки к оплате труда, тыс. руб.	$ОСН = 0,3 \cdot Возн$	157,75	239,62	81,87	1,519
Выручка от оказания услуг по перевозке грузов, тыс. руб.	ВОУП (таблица 2.1)	3 155,00	5 032,00	1877,000	1,5949
Переменные расходы, связанные с оказанием услуг по перевозке грузов, тыс. руб.	$ПерР = СИТ + Возн + ОСН$	1 758,16	2 859,91	1 101,75	1,6266
Маржинальная прибыль, тыс. руб.	$МП = ВОУП - ПерР$	1 396,84	2 172,09	775,25	1,555
Рентабельность услуг по маржинальной прибыли, в процентах	$R_{МП} = \frac{МП}{ВОУП} \cdot 100\%$	44,27%	43,17%	-0,0111	0,975

Как видно из таблицы 2.7, на снижение маржинальной рентабельности услуги по перевозке грузов собственным транспортом повлиял рост стоимости топлива на 11,76% (с 34,00 руб. за литр до 38,00 руб. за литр). При этом, стоимость перевозки груза за 2019 год выросла всего на 5% (с 3,00 руб. за тн-км до 3,15 руб. за тн-км.).

Несмотря на снижение уровня маржинальной рентабельности, уровень доходности данной услуги продолжает оставаться высоким и за весь исследуемый периода превышает 43%. Руководство коммерческого предприятия ООО «ПромТехПоставка» поддерживает ставку за перевозку груза ниже рыночной с целью стимулирования покупателей использовать транспорт компании при покупке инертных материалов.

На следующем этапе оценим уровень маржинальной рентабельности услуги по приготовлению бетона для заказчиков. Динамика доходов от оказания данной услуги представлена на рисунке 2.4.



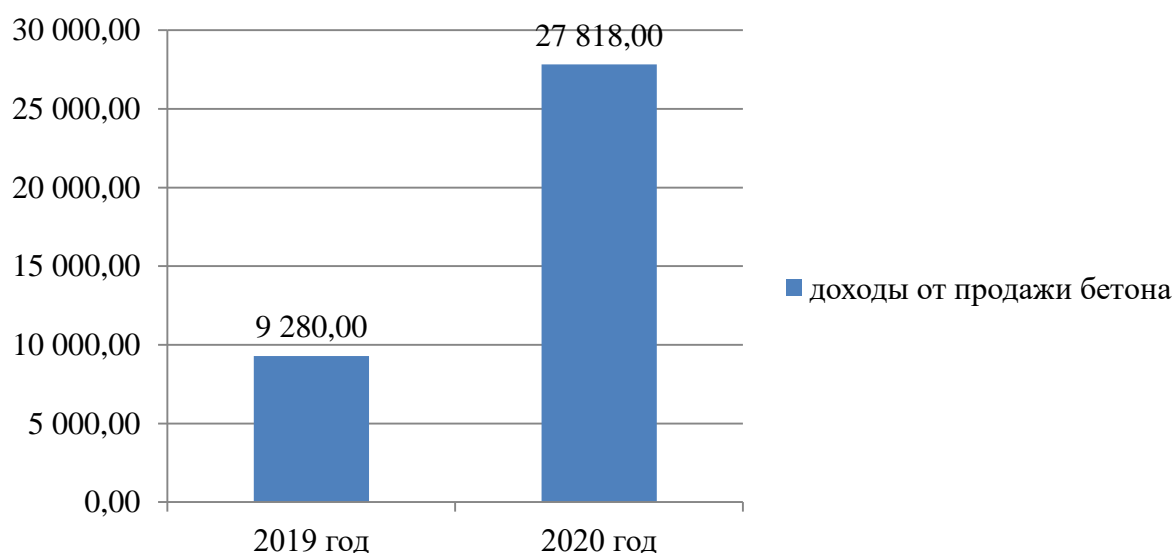


Рисунок 2.4 – Динамика доходов от продажи бетона, в тыс. руб.

Как видно из рисунка 2.4, в динамике доходов от продажи бетона в 2020 году наблюдался рост доходов, вызванных резким ростом спроса на бетон. При этом руководство ООО «ПромТехПоставка» не рассматривает данный вид деятельности в качестве приоритетного, тем не менее, спрос на данную услугу продолжает расти.

Для производства бетона ООО «ПромТехПоставка» использует инертные материалы (щебеночно-песчаная смесь С 4, строительный песок), заготавливает их у себя на участке, приобретает материалы по цене карьера-изготовителя. Доставка осуществляется собственным транспортом. Также приобретается цемент Коркинского цементного завода «Дюккерхофф Коркино Цемент», прочие наполнители (пластификатор).

Бетон производится по единому составу (таблица 2.8).

Анализ показывает, что для производства бетона существенная часть затрат формируется при покупке и доставке материалов до производственной площадки ООО «ПромТехПоставка».

Рост цен на материалы вынуждает руководство ООО «ПромТехПоставка» повышать стоимость бетонной смеси, однако, при этом, производство бетона остается низкомаржинальным видом деятельности.

Таблица 2.8 – Состав бетонной смеси, производимой ООО «ПромТехПоставка»

Материал	Расход на 1 куб. м. бетонной смеси	ед. изм.	Стоимость за 1 тн в 2019 году, руб.	Затраты на производство 1 куб. м. бетонной смеси в 2019 году, руб.	Стоимость за 1 т в 2020 году, руб.	Затраты на производство 1 куб. м. бетонной смеси в 2020 году, руб.
Портландцемент ПЦ-500	400	кг	6 400,00	2 560,00	6 600,00	2 640,00
Песок строительный	400	кг	132,00	52,80	160,00	64,00
Песчано-гравийная смесь	1 000	кг	174,00	174,00	180,00	180,00
Суперпластификатор С-3	7,5	кг	5 900,00	44,25	6 500,00	48,75
Фибра полипропилен	2	кг	7 800,00	15,60	8 200,00	16,40
Вода	150	кг	3,20	0,48	3,50	0,53
Итого материальные затраты на 1 куб.м. бетонной смеси, руб.			x	2 847,13	x	2 949,68
Цена за 1 куб.м. бетонной смеси без доставки, руб.			x	3 100,00	x	3 200,00
Доля материальных затрат в цене бетонной смеси, в процентах			x	91,84	x	92,18

Определим рентабельность продаж бетонной смеси по маржинальной прибыли, расчет произведен в таблице 2.9.

Таблица 2.9 – Анализ маржинальной рентабельности производства бетона

Показатель	2019 год	2020 год	Изменение за период	Темп роста
Цена за 1 куб. м. бетонной смеси без доставки, руб.	3 100,00	3 200,00	100,00	1,03
Доходы от продажи бетона, тыс. руб.	9 280,00	27 818,00	18 538,00	3,00
Количество проданного бетона, куб. м.	2 994,00	8 694,00	5 700,00	2,90
Переменные затраты, тыс. руб.	8 525,00	25 645,00	17 120,00	3,01
Маржинальная прибыль, тыс. руб.	755,00	2 173,00	1 418,00	2,88
Рентабельность продаж по маржинальной прибыли, в процентах	8,14	7,81	-0,33	0,96

Как видно из таблицы 2.9, уровень маржинальной рентабельности по данному виду работ за период 2019 – 2020 годов сократился с 8,14% до 7,81% (на 0,33 процентных пункта). Подобное сокращение вызвано опережающим ростом материальных затрат относительно роста стоимости бетонной смеси.

Между тем, руководство ООО «ПромТехПоставка» ожидает, что рост спроса на бетон продолжится, следовательно, доходы по данному виду работ будут расти. Для производства бетона у руководства имеется возможность использовать дешевые инертные материалы (песок, щебень), следовательно, принято решение продолжать развивать данное направление.

Так как ООО «ПромТехПоставка» практически не предоставляет транспорт в аренду (доля доходов от предоставления транспорта в аренду менее 1% в совокупной выручке коммерческого предприятия), расчет маржинальной рентабельности по данной услуге не производится.

На следующем этапе оценим рентабельность основной деятельности ООО «ПромТехПоставка» используя систему показателей рентабельности. Анализ производится по данным отчета о финансовых результатах, составленного на 01.01.2021 г.

Таблица 2.10 – Анализ динамики финансовых результатов ООО «ПромТехПоставка» В тыс. руб.

Показатель	2019 год	2020 год	Изменение за период	Темп роста
Выручка	22 975,00	67 675,00	44 700,00	2,9456
Себестоимость	20 978,00	64 243,00	43 265,00	3,0624
Валовая прибыль	1 997,00	3 432,00	1 435,00	1,7186
Коммерческие расходы	450,00	852,00	402,00	1,8933
Управленческие расходы	1 205,00	1 984,00	779,00	1,6465
Прибыль от продаж	342,00	596,00	254,00	1,7427
Прочие доходы	3 171,00	10 265,00	7 094,00	3,2371
Прочие расходы	3 284,00	10 214,00	6 930,00	3,1102
Прибыль до налогообложения	229,00	647,00	418,00	2,8253
Налог на прибыль	35,00	98,00	63,00	2,8000
Чистая прибыль	194,00	549,00	355,00	2,8299

Анализ данных таблицы 2.10 показывает, что себестоимость продаж в 2020 г. росла более высокими темпами, чем рост выручки от продаж (рост себестоимости продаж составил 206,24%, в то время как рост выручки составил 194,56%). При этом в денежном выражении выручка выросла на 44 700,00 тыс. руб., что больше роста себестоимости продаж. Валовая прибыль выросла с 1 997,00 тыс. руб., до 3 432,00 тыс. руб. или на 71,86%.

Наблюдался рост коммерческих и управленческих расходов. Так, если коммерческие расходы выросли на 402,00 тыс. руб. или на 89,33%, то управленческие расходы в денежном выражении выросли на 779,00 тыс. руб. (в процентном соотношении всего на 64,65%). Низкие темпы роста управленческих расходов относительно темпов роста коммерческих расходов объясняются высокой базой расчета (в 2019 году управленческие расходы составляли 1 205,00 тыс. руб. и были существенно выше коммерческих расходов, которые составляли всего 450,00 тыс. руб.).

ООО «ПромТехПоставка» находится на упрощенной системе налогообложения и платит 15% с доходов за вычетом расходов. В течение всего исследуемого периода объект налогообложения не изменялся.

В связи с этим, руководство коммерческого предприятия формирует бизнес-процессы таким образом, чтобы существенно снизить налоговые платежи всеми законными способами. Как следствие, в структуре финансовых результатов затраты занимают большую долю, налоговые отчисления и чистая прибыль компании незначительна. Если в 2019 году сумма налога в связи с применением упрощенной системы налогообложения составила 35,00 тыс. руб., то в 2020 году – 98,00 тыс. руб. При этом, чистая прибыль составила 194,00 тыс. руб. в 2019 году и 549,00 тыс. руб. в 2020 году. Рост чистой прибыли предприятия составил 182,99%, в денежном выражении – 355,00 тыс. руб.

Совокупные затраты предприятия состоят из себестоимости, коммерческих, управленческих расходов, а также прочих расходов. Структура расходов ООО «ПромТехПоставка» представлена на рисунке 2.5.

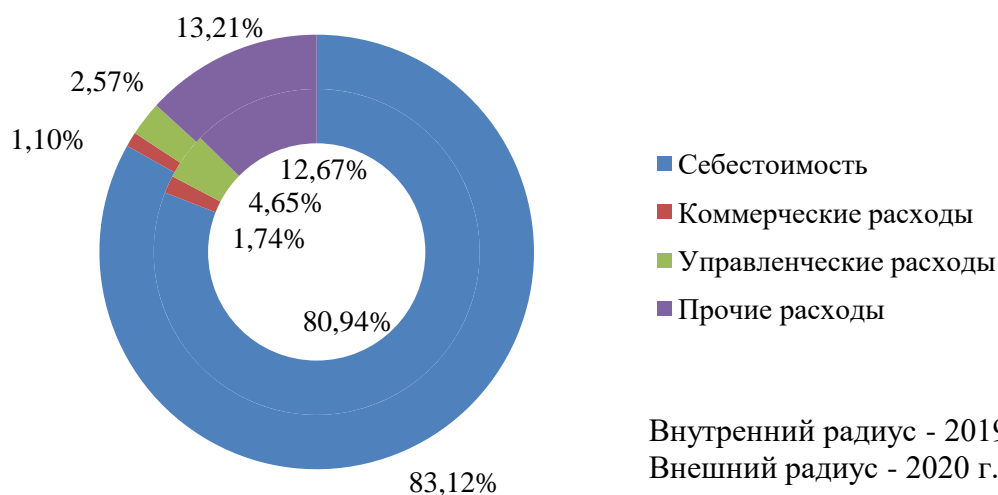


Рисунок 2.5 – Структура затрат ООО «ПромТехПоставка» в 2019 – 2020 гг.

Как видно из рисунка 2.5, подавляющую долю расходов занимает себестоимость (более 80% в 2019 году и более 83% в 2020 году). Достаточно большую долю в расходах занимают прочие расходы предприятия (12,67% в 2019 году и 13,21% в 2020 году). Коммерческие и управленческие расходы в структуре затрат незначительны и не превышают 5% за весь исследуемый период.

На следующем этапе рассчитаем показатели рентабельности основной деятельности по формулам 1.5 – 1.7. Расчет произведен в таблице 2.11.

Таблица 2.11 – Рентабельность основной деятельности коммерческого предприятия ООО «ПромТехПоставка»

Показатель	2019 год	2020 год	Изменение за период	Темп роста
Выручка	22 975,00	67 675,00	44 700,00	2,9456
Себестоимость	20 978,00	64 243,00	43 265,00	3,0624
Прибыль от продаж	342,00	596,00	254,00	1,7427
Чистая прибыль	194,00	549,00	355,00	2,8299
Рентабельность продаж (формула 1.5)	0,0149	0,0088	-0,0061	0,5916
Рентабельность продаж по чистой прибыли (формула 1.6)	0,0084	0,0081	-0,0003	0,9607
Рентабельность реализованной продукции (формула 1.7)	0,0163	0,0093	-0,0070	0,5691

Как видно из таблицы 2.11, анализ показал падение всех показателей рентабельности, несмотря на рост прибыли от продаж и рост чистой прибыли. Деятельность предприятия стала менее эффективной, так как наблюдается опережающий рост выручки и себестоимости реализованной продукции относительно роста прибыли компании. Для достижения эффективности на уровне 2019 года, необходимо обеспечить сокращение затрат и, соответственно, сформировать рост прибыли от продаж и рост чистой прибыли предприятия.

На завершающем этапе оценим рентабельность активов и капитала ООО «ПромТехПоставка». Динамику основных разделов активов (оборотные и внеоборотные активы) представим на рисунке 2.6.

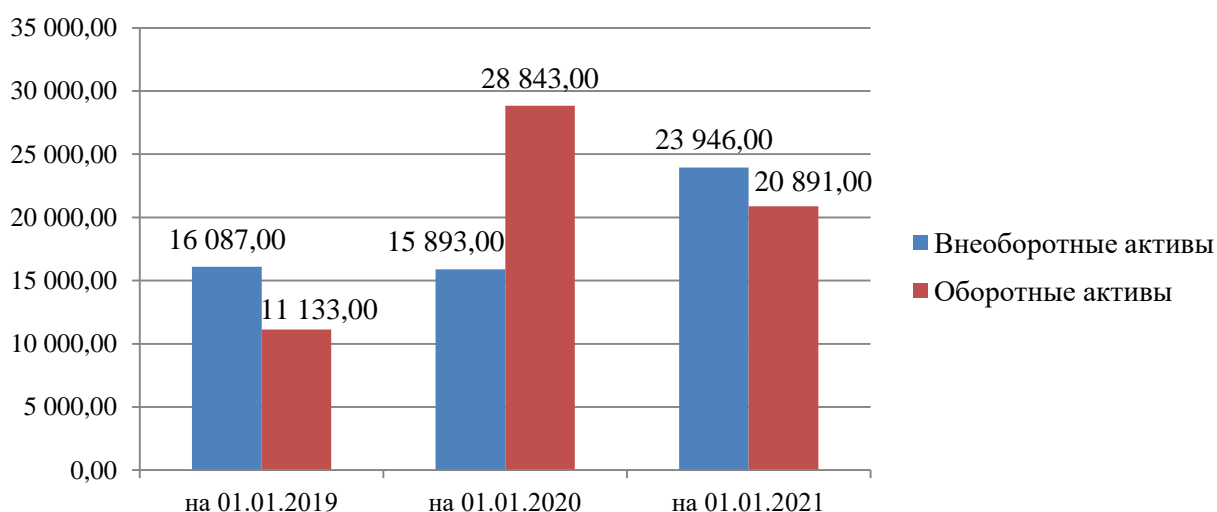


Рисунок 2.6 – Динамика основных разделов активов предприятия ООО «ПромТехПоставка»

Как видно из рисунка 2.6, увеличение доходов предприятия сопровождалось ростом активов. Так, если внеоборотные активы выросли с 16 087,00 тыс. руб. до 23 946,00 тыс. руб. за 2019 – 2020 годы, при этом оборотные активы росли достаточно планомерно и основной рост был зафиксирован в течение 2020 года, то оборотные активы за тот же период претерпели резкие изменения. В 2019 году оборотные активы существенно выросли, а именно: с 11 133,00 тыс. руб. на 01.01.2019 до 28 843,00 тыс. руб. на 01.01.2020 года. В 2020 году сумма

оборотных активов сократилась до 20 891,00 тыс. руб., но в целом за исследуемый период наблюдается существенный рост оборотных активов.

Для оценки рентабельности активов по чистой прибыли необходимо рассчитать среднее значение активов за соответствующий период.

1. Среднее значение внеоборотных активов в 2019 году составило:

$$\text{ВНА}_{\text{СРЗН}}^{2019} = \frac{16\,087,00 + 15\,893,00}{2} = 15\,990,00 \text{ тыс. руб.}$$

Среднее значение внеоборотных активов в 2020 году составило:

$$\text{ВНА}_{\text{СРЗН}}^{2020} = \frac{15\,893,00 + 23\,946,00}{2} = 19\,919,50 \text{ тыс. руб.}$$

В течение 2020 года руководство предприятия ООО «ПромТехПоставка» нарастило сумму внеоборотных активов на 3 929,50 тыс. руб., что составило 24,57% от средней суммы внеоборотных активов 2019 года.

Рентабельность использования внеоборотных активов по чистой прибыли в 2019 году составила:

$$P_{\text{ВНА}}^{2019} = \frac{194,00}{15\,990,00} \cdot 100\% = 1,21\% \quad (\text{на каждый рубль, инвестированный во}$$

внеоборотные активы в 2019 году, предприятие получило 0,0121 руб. чистой прибыли).

Рентабельность использования внеоборотных активов по чистой прибыли в 2020 году составила:

$$P_{\text{ВНА}}^{2020} = \frac{549,00}{19\,919,50} \cdot 100\% = 2,76\% \quad (\text{произошел существенный рост}$$

эффективности использования внеоборотных активов компании, с каждого рубля, инвестированного во внеоборотные активы, предприятие в 2020 году заработало 0,0276 руб. чистой прибыли).

По итогам анализа отмечаем рост рентабельности внеоборотных активов на 127,16% или на 1,55 процентных пунктов. Руководство достаточно консервативно формирует внеоборотные активы, не допуская роста непроизводительной части внеоборотных активов. Все внеоборотные активы представлены активной частью.

2. Среднее значение оборотных активов в 2019 году составило:

$$OA_{\text{СРЗН}}^{2019} = \frac{11\,122,00 + 28\,843,00}{2} = 19\,988,00 \text{ тыс. руб.}$$

Среднее значение оборотных активов в 2020 году составило:

$$OA_{\text{СРЗН}}^{2020} = \frac{28\,843,00 + 20\,891,00}{2} = 24\,867,00 \text{ тыс. руб.}$$

В ООО «ПромТехПоставка» наблюдается рост среднего значения оборотных активов, что объясняется возросшей деловой активностью, увеличением суммы денежных средств в обороте, увеличением объемов поставок продукции и перевозок грузов. Рентабельность использования оборотных активов по чистой прибыли в 2019 году составила:

$R_{\text{ОА}}^{2019} = \frac{194,00}{19\,988,00} \cdot 100\% = 0,97\%$  (на каждый рубль, инвестированный в оборотные активы, предприятие получило в 2019 году 0,0097 руб. чистой прибыли).

Рентабельность использования оборотных активов по чистой прибыли в 2020 году составила:

$R_{\text{ОА}}^{2020} = \frac{549,00}{24\,867,50} \cdot 100\% = 2,21\%$  (также наблюдается существенный рост эффективности использования оборотных активов при росте сумм денежных средств, находящихся в обороте).

На следующем этапе оценим рентабельность использования собственного капитала коммерческого предприятия. Расчет произведен в таблице 2.12.

Таблица 2.12 – Расчет рентабельности собственного капитала ООО «ПромТехПоставка» по чистой прибыли

Показатель	2019 год	2020 год	Изменение за период	Темп роста
Чистая прибыль	194,00	549,00	355,00	2,8299
Собственный капитал на начало года	25 577,00	22 846,00	-2 731,00	0,8932
Собственный капитал на конец года	22 846,00	26 497,00	3 651,00	1,1598
Среднее значение собственного капитала	24 211,50	24 671,50	460,00	1,0190
Рентабельность собственного капитала по чистой прибыли	0,80%	2,23%	0,0142	2,7771



Как видно из таблицы 2.12, размер собственного капитала предприятия за 2019 – 2020 гг. не претерпел серьезных изменений. Среднее значение собственного капитала в 2020 г. выросло всего на 1,9% по сравнению с 2019 г. или на 460,00 тыс. руб. При этом чистая прибыль выросла на 183%, в связи с этим наблюдается рост рентабельности собственного капитала. Между тем, наблюдается крайне низкое значение данного показателя на фоне высокомаржинальной деятельности, что косвенно свидетельствует о применяемых схемах минимизации налоговой нагрузки и увеличении затрат.

### 2.3 Особенности формирования портфеля контрактов ООО «Промтехпоставка» с использованием возможностей государственных закупок

Система государственных закупок предоставляет возможность предприятию продавать продукцию государственным или муниципальным заказчикам. При этом покупателями строительных материалов являются государственные или муниципальные заказчики. Подписывая контракт, предприятие получает гарантированный сбыт своей продукции в больших объемах, однако данный контракт накладывает на предприятие дополнительные обязательства.

Для оценки эффективности предприятий в системе государственных закупок необходимо провести анализ закупок щебня за 2018 – 2020 годы. Для этого, на сайте [zakupki.gov.ru](http://zakupki.gov.ru) сформируем поисковый запрос, в котором укажем следующие значения (таблица 2.13).

Таблица 2.13 – Параметры поискового запроса в [zakupki.gov.ru](http://zakupki.gov.ru) по закону 44-ФЗ

Показатель	Значение
Ключевые слова	Поставка щебня
Регион нахождения заказчика	Челябинская область Свердловская область Курганская область Оренбургская область
Период поиска	С 01.01.2017 по 01.01.2021
Этап закупки	Закупка завершена

Результатом исполнения поискового запроса стали 225 записей о завершённых процедурах отбора поставщика щебня. В процессе исследования были проанализированы 100 заключённых государственных контрактов на предмет выявления коммерческих возможностей ООО «ПромТехПоставка» для участия в торгах и заключения договоров.

При анализе выбранных закупок были определены следующие параметры:

1. Субъект федерации, в который ожидается поставка.
2. Начальная максимальная цена контракта, в том числе по каждому наименованию продукции.
3. Итоговая цена контракта, в том числе по каждому наименованию продукции.
4. Способ определения победителя.
5. Победитель контракта.
6. Был ли победитель единственным участником.
7. Процент снижения цены контракта.
8. Была ли компания ООО «ПромТехПоставка» участником данной закупки.

На первом этапе были проанализированы закупки в разрезе субъектов РФ. Результаты представлены в таблице 2.14.

Таблица 2.14 – Анализ структуры размещённых заказов на приобретение щебня в 2018 – 2020 годах

Субъект РФ	Количество тендеров за 2018- 2020 год	Доля тендеров в общем количестве
Курганская область	1	1,00%
Челябинская область	24	24,00%
Свердловская область	70	70,00%
Оренбургская область	5	5,00%
Итого	100	100,00%

Щебень не относится к продукции, которая востребована в системе государственных закупок, однако, заказы на поставку щебня и других строительных материалов размещаются в единой информационной системе.

Среди регионов распределение заказов неравномерное. Подавляющее большинство закупок были размещены в Свердловской области – 70% всех закупок.

В Челябинской области размещается также достаточное число закупок – 24%. В Курганской и Оренбургской областях количество закупок щебня незначительно и не превышает 6% в совокупности на данные области.

На следующем этапе проанализируем активность участия предприятия ООО «ПромТехПоставка» в государственных закупках, результаты представлены в таблице 2.15.

Таблица 2.15 – Анализ активности участия ООО «ПромТехПоставка» в закупках щебня и других инертных материалов

Субъект РФ	Количество тендеров за 2018- 2020 год	В том числе с участием ООО «ПромТехПоставка»	Доля тендеров с участием ООО «ПромТехПоставка» в общем количестве тендеров по региону
Курганская область	1	0	0,00%
Челябинская область	24	3	12,50%
Свердловская область	70	0	0,00%
Оренбургская область	5	0	0,00%
Итого	100	3	3,00%

Данные, приведенные в таблице 2.15 показывают, что ООО «ПромТехПоставка» практически не участвует в процедурах, предусмотренных законом № 44-ФЗ. Из 100 завершенных процедур ООО «ПромТехПоставка» приняло участие лишь в 3 процедурах (3% от всех исследованных процедур), все тендеры распространялись на территорию Челябинской области. Таким образом, лишь в 12,5% закупок на территории Челябинской области ООО «ПромТехПоставка» принимало участие.

На основании собранной статистики участия в закупках изучим эффективность работы ООО «ПромТехПоставка» в системе государственных закупок. Все процедуры носили конкурентный характер, таким образом,

необходимо определить эффективность участия предприятия в конкурентной борьбе.

На рисунке 2.7. представлена структура способов определения победителей.

В структуре способов явно преобладает способ определения поставщика – электронный аукцион, следовательно, заказчики предпочитают определить поставщика методом ценовой конкуренции, при этом победитель определяется в короткий срок.

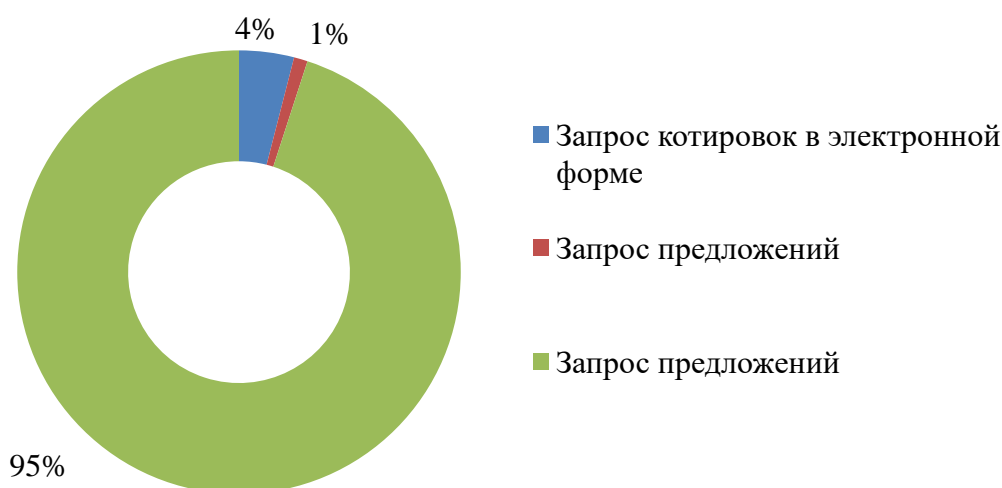


Рисунок 2.7 – Структура способов определения победителей

Контракт в электронном аукционе заключается с участником, требующим за продукцию на торгах в режиме реального времени наименьшую цену. ООО «ПромТехПоставка» принимало участие в 3 государственных закупках, из которых:

- 1 закупка проведена в 2018 году, 2 закупки в 2020 году;
- 100% закупок, в которых принимало участие предприятие ООО «ПромТехПоставка» – электронные аукционы.

Далее изучим потребности Заказчиков, которые были удовлетворены ООО «ПромТехПоставка» путем победы на электронном аукционе.

Результаты представлены в таблице 2.16.

Таблица 2.16 – Потребности Заказчиков, удовлетворенные ООО «ПромТехПоставка» путем победы на электронном аукционе

Продукция	Челябинская область					
	2018 год		2019 год		2020 год	
	кол-во, тн	цена за ед. изм (средняя)	кол-во, тн	цена за ед. изм (средняя)	кол-во, тн	цена за ед. изм (средняя)
Песчано-гравийная смесь	х	х	Завершенных процедур по Челябинской области в 2019 году не было		200	457,40
Щебень, фр 20-40 мм	800	516,00			320	525,00
Щебень, фр 40-70 мм	х	х			200	488,00
Бутовый камень	500	1 000,00			х	х

Анализ показывает, что ООО «ПромТехПоставка» принимало участие всего в трех аукционах, в которых осуществлялись закупки следующей продукции:

- песчано-гравийная смесь (было поставлено Заказчику 200 тн. по цене 457,40 руб./тонна);
- щебень фр. 20-40 мм. (было продано заказчику 800 тн. по 516,00 руб./тонна в 2018 году, 320 тн. по 525,00 руб./тонна в 2020 году);
- щебень фр. 40-70 мм. (продано заказчику в 2020 году 200 тн. по 488,00 руб./тонна);
- бутовый камень (продан заказчику в 2018 году в количестве 500,00 тн. по цене 1000,00 руб./тонна).

В выбранных для анализа аукционах в 2019 году ООО «ПромТехПоставка» не принимало участие в государственных закупках. Отмечаем низкую активность коммерческого предприятия в системе закупок для государственных или муниципальных нужд.

Также необходимо оценить средний процент снижения цены на аукционах, в которых принимало участие ООО «ПромТехПоставка», а также сравнить его со средним процентом снижения цены на аукционах по заказам в Челябинской области.

Результаты представлены на рисунке 2.8.



Рисунок 2.8 – Сравнение процента снижения начальной цены контракта по результатам электронных аукционов с участием и без участия ООО «ПромТехПоставка»

Анализ показывает, что руководство предприятия ООО «ПромТехПоставка» готово идти на снижение цены настойчивее, чем в среднем по Челябинской области снижают цены конкуренты. В среднем по отрасли наблюдается снижение цены на 19,73%, однако исследуемое предприятие предлагает цену, сниженную в среднем на 22,16%.

Таким образом, в случае, если анализируемое предприятие принимает участие в государственной закупке, то оно добивается победы путем максимально возможного снижения цены, чтобы устранить конкурентов.

Необходимо обратить внимание на тот факт, что из 24 электронных аукционов, которые были проведены на территории Челябинской области, 9 не состоялись по причине отсутствия конкуренции (так как была подана только одна заявка). В этом случае контракт заключается по начальной максимальной цене, процент снижения составляет 0,00%.

В случае, если такие аукционы исключить из расчета среднего процента снижения, то средний процент снижения составил 23,87%.

Таким образом, в Челябинской области имеются предприятия-конкуренты, которые готовы участвовать в ценовой конкуренции и побеждать, предлагая цену ниже цены ООО «ПромТехПоставка».

На следующем этапе оценим дополнительную валовую прибыль предприятия, полученную за счет участия в государственных закупках в 2020 году (в 2019 году анализ не проводился по причине отсутствия факта участия предприятия в государственных закупках). Результат представлен в таблице 2.17.

Таблица 2.17 – Расчет дополнительной валовой прибыли предприятия в связи с участием в государственных закупках

Продукция	Цена за ед.изм. средняя	Отпускная цена ООО «ПромТехПоставка»	Количество тонн	Выручка от продажи товаров по госзакупкам	Выручка от продажи товаров при условии продажи данного объема по обычным договорам купли-продажи	Дополнительная валовая прибыль от участия в государственных закупках
Песчано-гравийная смесь	457,40	300,00	200,00	91 480,00	60 000,00	31 480,00
Щебень, фр 20-40 мм	525,00	350,00	320,00	168 000,00	112 000,00	56 000,00
Щебень, фр 40-70 мм	488,00	350,00	200,00	97 600,00	70 000,00	27 600,00
Итого				357 080,00	242 000,00	115 080,00

Вся продукция, реализуемая через государственные контракты, имеет цену выше, чем оптовая цена, предлагаемая предприятием в 2020 году.

Всего было продано 720,00 тонн продукции, при этом, в случае реализации данной продукции по цене, установленной в прайс-листе ООО «ПромТехПоставка», предприятие получило бы дополнительную валовую прибыль всего в 242 000,00 руб. Так как данная продукция продавалась по ценам выше отпускных, то предприятием была получена дополнительная прибыль в 2020 году в размере 115 080,00 руб.

Таким образом, весь рост валовой прибыли объясняется исключительно

повышенными ценами на реализуемую продукцию.

Также необходимо определить сумму реализуемой торговой наценки. Расчет суммы реализованной торговой наценки на продукцию, проданную по государственным (муниципальным) контрактам с ООО «ПромТехПоставка», представлен в таблице 2.18.

Таблица 2.18 – Расчет суммы реализованной торговой наценки на продукцию, проданную по государственным (муниципальным) контрактам

Продукция	Цена за ед. изм. средняя	Отпускная цена карьеров	Количество тонн	Сумма реализованной торговой наценки от продажи товаров по госзакупкам
Песчано-гравийная смесь	457,40	180,00	200,00	55 480,00
Щебень, фр 20-40 мм	525,00	250,00	320,00	88 000,00
Щебень, фр 40-70 мм	488,00	190,00	200,00	59 600,00
Итого				203 080,00

Расчет, приведенный в таблице 2.18, показывает высокий уровень реализованной торговой наценки, следовательно, у предприятия была возможность дополнительного снижения цен в процессе проведения электронного аукциона. Сумма реализованной торговой наценки по проданной продукции составила 203 080,00 руб.

Общая сумма реализованной торговой наценки в 2020 году составила 12 316,9 тыс. руб. Таким образом, вклад участия ООО «ПромТехПоставка» в электронных аукционах в реализованную торговую наценку составил 1,65%.

Структура суммы реализованной торговой наценки в 2020 году показана на рисунке 2.9.

На основании данных рисунка 2.9 мы видим незначительный вклад участия ООО «ПромТехПоставка» в электронных аукционах в формирование общей прибыли предприятия и повышение его рентабельности.





Рисунок 2.9 – Структура совокупной реализованной торговой наценки ООО «ПромТехПоставка» в 2020 году

На следующем этапе необходимо определить маржинальную прибыль от реализации продукции государственным (муниципальным) заказчиком и сравнить ее с маржинальной прибылью по прямым договорам купли-поставки. Также проведем расчет транспортных расходов и вознаграждения менеджером, выплаченного в связи с заключенными государственными (муниципальными) контрактами. Расчет представим в таблице 2.19.

Таблица 2.19 – Расчет рентабельности продаж ООО «ПромТехПоставка» по маржинальной прибыли

Показатель	Значение	Комментарий
Выручка от продажи товаров по гос. закупкам	357 080,00	Данные таблицы 2.17
Выручка от продажи товаров при условии продажи данного объема по обычным договорам купли-продажи	242 000,00	Данные таблицы 2.17
Прирост валовой прибыли от участия в гос. закупках	115 080,00	357 080,00 – 242 000,00
Общее количество проданных тонн	720,00	Песчано-гравийная смесь – 200 тн. Щебень, фр 20-40 мм – 320 тн. Щебень, фр 40-70 мм – 200 тн.
Стоимость перевозки за 1 тонно-километр	3,15	По данным тарифной политики предприятия за 2020 год

## Окончание таблицы 2.19

Показатель	Значение	Комментарий
Максимально-возможное плечо доставки	50,74	$= \frac{115\ 080,00}{3,15 \cdot 720,00}$
Среднее плечо доставки по итогам 2020 года	25,67	По данным анализа (таблица 2.6)
Транспортные расходы на доставку продукции, реализованной по гос. закупкам	58 215,47	$= 3,15 \cdot 720,00 \cdot 25,67$
Сумма реализованной торговой наценки от продажи товаров по гос. закупкам	203 080,00	таблица 2.18.
Вознаграждение менеджеру по продажам от участия в государственных закупках (3,5% от суммы реализованной торговой наценки)	7 107,80	$= 0,035 \cdot 203\ 080,00$
Отчисления на социальные нужды с суммы прироста вознаграждения	2 132,34	$= 0,3 \cdot 7\ 107,80$
Стоимость товаров по отпускным ценам карьеров	154 000,00	Расчет автора исходя из отпускных цен карьеров
Дополнительные переменные затраты по государственным контрактам	67 455,61	$= 58\ 215,47 + 7\ 107,80 + 2\ 132,34$
Маржинальная прибыль по государственным контрактам	135 624,39	$= 357\ 080,00 - 154\ 000,00 - 67\ 455,61$
Рентабельность продаж по маржинальной прибыли	37,98%	$= \frac{135\ 624,39}{357\ 080,00}$

Для оценки маржинальной прибыли и рентабельности необходимо исключить переменные расходы, которые возникли в связи с исполнением государственных (муниципальных) контрактов.

К числу таких расходов относятся расходы на транспортировку продукции. Анализ показал, что в среднем в 2020 году плечо доставки составляло 25,67 км, запас торговой наценки и прирост валовой прибыли позволяет транспортировать проданную продукцию на 50,74 км.

Также с суммы государственного контракта по положению о премировании ООО «ПромТехПоставка» выплачивает вознаграждение в размере 3,5% от суммы заключенного государственного контракта, что составило 7 107,80 руб. Также

необходимо предусмотреть расходы, связанные с оплатой отчислений на социальные нужды – 2 132,34 руб. с переменной части оплаты труда.

Таким образом, расчет, приведенный в таблице 2.19, показал, что уровень маржинальной прибыли реализованной продукции составил 37,98%.

Произведем расчет средневзвешенной маржинальной рентабельности проданной продукции в случае, если бы данная продукция была продана не через систему государственных закупок, а по стандартным договорам купли-продажи. Расчет будет произведен на основании уже рассчитанного в таблице 2.5 уровня маржинальной рентабельности продукции, а именно:

песчано-гравийная смесь – 38,18% (200 тонн);

щебень фр. 20-40 мм. – 27,27% (320 тонн);

щебень фр. 40-70 мм. – 43,63% (200 тонн).

Тогда, в случае, если бы вся реализованная через систему государственных закупок продукция, была продана по стандартным договорам купли-продажи, то рентабельность продаж по маржинальной прибыли (средняя по данным партиям товаров) составила бы:

$$R_{\text{ПР (СРЕД)}}^{\text{МП}} = \frac{0,3818 \cdot 200 + 0,2727 \cdot 320 + 0,4363 \cdot 200}{200 + 320 + 200} = 0,3485 \text{ или } 34,85\%.$$

Прирост маржинальной рентабельности за счет использования системы государственных закупок в 2020 году составил 3,13 процентных пунктов.

Эффект от участия в системе государственных закупок, выраженный в приросте рентабельности продаж по маржинальной прибыли представлен на рисунке 2.10.

Участие в системе государственных закупок позволило ООО «ПромТехПоставка» продать дополнительно 720 тонн инертных материалов с совокупной маржинальной рентабельностью 37,98% при том, что в обычных условиях данная продукция могла быть продана с маржинальной рентабельностью в 34,85%.

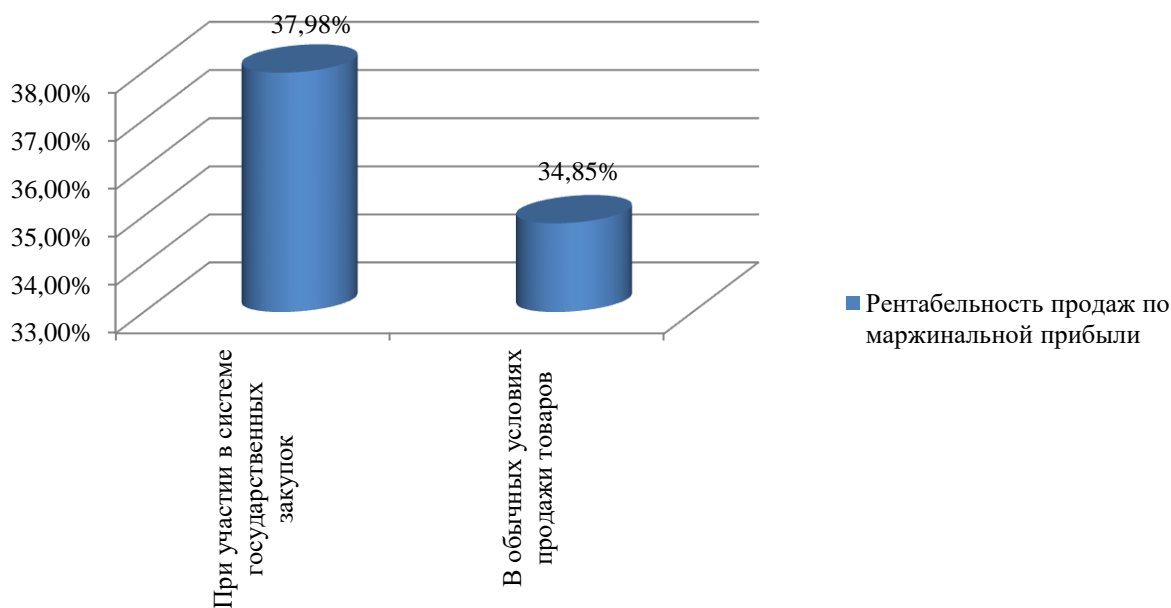


Рисунок 2.10 – Эффект от участия в системе государственных закупок ООО «ПромТехПоставка», выраженный в приросте рентабельности продаж по маржинальной прибыли

Выводы по второму разделу.

В условиях рыночной экономики одной из главных задач коммерческой организации является рост продаж и, как следствие, увеличение прибыли. Основным видом деятельности является торговля инертными строительными материалами, а также перевозка сыпучих грузов автомобильным транспортом.

ООО «ПромТехПоставка» имеет налаженные партнерские отношения с щебеночными и песчаными карьерами, при этом, отпускные цены карьеров остаются на низком уровне, что позволяет коммерческим предприятиям зарабатывать на перепродаже щебня и песка.

Проведенный анализ показал, что продукция, реализуемая ООО «ПромТехПоставка», обладает высоким уровнем маржинальной рентабельности. Большой вклад в стоимость продукции для конечного потребителя вносит доставка продукции. Предприятие владеет парком собственного транспорта и перевозит грузы на небольшие расстояния.

Также было определено, что ООО «ПромТехПоставка» участвует в закупках товаров для государственных и муниципальных нужд в рамках Федерального закона № 44-ФЗ в качестве поставщика. При этом предприятие участвует исключительно в закупках, в которых предполагается поставка товаров на территории Челябинской области.

ООО «ПромТехПоставка» не реализует в полной мере возможности, которые предоставляются контрактной системой. Имеются тендеры, на которых поставщик определен без проведения торгов и с которым был заключен контракт по начальной максимальной цене аукциона.

Также у предприятия имеются конкуренты, которые готовы продолжать играть на ценовой конкуренции и сокращать собственную прибыль ради получения контракта по государственным закупкам. Анализ показал, что среднее ожидаемое снижение начальной максимальной цены контракта составляет 23,87% (19,73%, если учесть закупки, в которых аукцион не состоялся по причине того, что была подана всего одна заявка).

Таким образом, необходимо разработать рекомендации, направленные на совершенствование коммерческой деятельности ООО «ПромТехПоставка», принимающего участие в аукционах в системе государственных закупок.

### 3 ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛНЕНИЯ КОНТРАКТА НА ПОСТАВКУ ТОВАРОВ ДЛЯ ГОСУДАРСТВЕННЫХ НУЖД В ООО «ПРОМТЕХПОСТАВКА»

#### 3.1 Разработка методики оценки коммерческого потенциала контракта на поставку товаров для государственных нужд

По мере того, как предприятие ООО «ПромТехПоставка» получает дополнительный опыт участия в государственных закупках, накапливается опыт и знания об особенностях анализа и исполнения контрактов, заключенных по результатам процедур, предусмотренных Федеральным законом № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» [2].

В условиях рыночной экономики на первое место выходит оценка целесообразности заключения государственного контракта и определение собственных финансовых возможностей выполнить контракт с целевым уровнем рентабельности.

Также необходимо оценить возможные риски, возникающие в связи с исполнением государственных контрактов, которые потенциально могут сократить рентабельность основной деятельности исследуемого предприятия.

Термин «потенциал» понимается как совокупность имеющихся в наличии средств или возможностей в какой-либо области для достижения запланированных целей [47].

Учитывая тот факт, что в основе понятия потенциал лежит критерий – достижение целей, необходимо определить систему целей анализируемого предприятия в сфере государственных закупок.

При исполнении государственного контракта рекомендуем внедрить следующую систему целей:

1. Начальная максимальная цена контракта полностью покрывает издержки ООО «ПромТехПоставка» на приобретение продукции, на ее доставку, прочие затраты, связанные с погрузкой/разгрузкой продукции.

2. Срок исполнения государственного контракта должен обеспечивать доставку продукции из расчета 300 тн/сутки (10 рейсов самосвалов инертных материалов в сутки с плечом доставки не более 100 км.).

3. Уровень маржинальной прибыли по государственному контракту должен составлять не менее 30%.

Разработка реалистичного плана исполнения государственного контракта – важный этап определения коммерческого потенциала будущей сделки. Предпосылки формирования плана исполнения государственного контракта:

- качество продукции, начальную максимальную цену и место поставки определяет заказчик;

- ожидаемая цена исполнения контракта должна определяться исходя из среднего процента снижения начальной максимальной цены в ходе проведения аукционов по однотипным контрактам;

- переменные затраты на закупаемую продукцию с учетом доставки формирует ООО «ПромТехПоставка»;

- уровень конкуренции в секторе государственных закупок постоянно возрастает, что приводит к снижению нормы маржинальной прибыли исполнения контракта.

В качестве основной рекомендации по совершенствованию коммерческой деятельности предприятия ООО «ПромТехПоставка» в сфере государственных закупок предложим авторскую методику оценки коммерческого потенциала исполнения государственного контракта.

В таблице 3.1. показаны основные положения рекомендуемой методики, формулы и их интерпретация, а также оценена возможность применения указанной методики для предприятия ООО «ПромТехПоставка».

Таблица 3.1 – Методика оценки коммерческого потенциала государственного контракта

Показатель	Обозначение	Формула / источник информации	Способ применения в анализе
Начальная максимальная цена контракта	НМЦК	Аукционная документация, расчет заказчика	Используется для определения максимального потенциально-возможного дохода от исполнения государственного контракта
Прямые затраты на исполнение контракта	ПрЗ	$ПрЗ = СПП + СДП$ , где: СПП - стоимость приобретения продукции; СДП - стоимость доставки продукции.	Сумма затрат, непосредственно связанных с исполнением контракта
Предельная цена исполнения контракта	ПЦИК	$ПЦИК = 1,3 \cdot ПрЗ$	Предельная цена исполнения контракта должна на 30% превышать прямые затраты на исполнение контракта для обеспечения маржинальной прибыли
Срок поставки товара	СПТ	Аукционная документация, требования заказчика	Используется для определения физической возможности реализации требований государственного контракта в части поставки продукции
Максимально возможный срок поставки товара	МСПТ	$МСПТ = Тк + ЧДПТ$ , где: Тк - дата подписания контракта; ЧДПТ - число дней поставки закупаемой продукции.	Используется для сравнения собственных возможностей поставки товара с требованиями государственного контракта
Число дней поставки закупаемой продукции	ЧДПТ	$ЧДПТ = \frac{ТГ \cdot Плечо}{Н \cdot ГРЗ}$ , где: ТГ – Общая масса закупаемого груза по государственному контракту; Плечо – расстояние доставки груза до места поставки; Н – число автомобилей, которые предполагается использовать для доставки груза; ГРЗ – грузооборот одного автомобиля.	Используется для определения продолжительности периода поставки закупаемой продукции
Грузооборот одного автомобиля	ГРЗ	$ГРЗ = \frac{Т \cdot Пробег}{2}$ , где: Т – грузоподъемность одного автомобиля; Пробег – максимально-допустимый пробег автомобиля в день	Используется для определения общего объема перевозки грузов по государственному контракту
Качественные характеристики закупаемой продукции	КХП	Аукционная документация, требования заказчика	$\left\{ \begin{array}{l} 1 - \text{Продукция соответствует} \\ 0 - \text{Продукция не соответствует} \end{array} \right.$



Уровень оценки коммерческого потенциала государственного контракта определяется путем ранжирования критериев оценки, состоящих из формул и единичных показателей. Таким образом, методика включает в себя три уровня оценки перспективности государственного контракта по группам критериев, каждой из которых соответствуют свои показатели (таблица 3.2).

Таблица 3.2 – Группировка критериев оценки коммерческого потенциала государственного контракта

Группа критериев	Критерии	Показатели
Критерии входного контроля	Финансовая ценность контракта	Прогнозируемая цена контракта
		Маржинальная прибыль, рассчитанная через начальную максимальную цену контракта и через прогнозируемую цену контракта
		Прямые затраты на выполнение государственного контракта
	Стратегическое развитие предприятия	Заказчик выходит на государственные закупки регулярно / не регулярно
	Коммерческая реализуемость контракта	Наличие сырьевой и технической базы реализации государственного контракта
Сроки выполнения государственного контракта. Наличие резерва времени для поставки требуемого количества товара		
Контроль на этапе участия в государственных закупках и подписании контракта	Экономические критерии оценки	Процент снижения начальной максимальной цены контракта
	Организационный критерий оценки	Требования заказчика к подготовке документации для участия в государственных закупках
Контроль результатов	Экономические критерии оценки	Маржинальная прибыль, рассчитанная через цену заключения контракта
		Прочие расходы, возникающие в процессе исполнения контракта
	Организационный критерий оценки	Производительность труда персонала

Предложенная методика отвечают принципу установления оптимального количества показателей: все показатели в той или иной мере рассчитываются на уровне каждого предприятия – участника закупки, однако, такие расчеты производятся не системно, без взаимной увязки показателей, исключаются

показатели, имеющие второстепенный характер, все используемые показатели носят универсальный характер и могут применяться независимо от предмета закупки.

Таким образом, подчеркивается, что прибыль не является единственным движущим фактором принятия решения об участии в государственном контракте. Одними из важнейших критериев являются организационные критерии, а именно: не исполнив государственный контракт в срок или исполнив его с нарушениями договора, предприятие рискует попасть в реестр недобросовестных поставщиков и лишится возможности поставлять продукцию государственным и/или муниципальным заказчикам.

Также, рост рынка является незаменимым критерием при принятии решения о выходе на государственные закупки. Потенциал роста продаж продукции в сфере государственных закупок – ключевой фактор в формулировании стратегии работы ООО «ПромТехПоставка».

В качестве основных рейтинговых критериев оценки привлекательности государственного контракта, которые соответствуют специфике современного бизнеса, для ООО «ПромТехПоставка» рекомендуется использовать следующую систему оценок:

1. Категория С. Контракты с низкой эффективностью (маржинальная рентабельность, рассчитанная по начальной максимальной цене контракта менее 30%, заказчик организовал разовую закупку небольшого объема, установил сжатые сроки поставки, отсутствуют резервы времени для поставки товара).

2. Категория В. Контракты со средней эффективностью (маржинальная рентабельность, рассчитанная по начальной максимальной цене контракта от 30% до 50%, заказчик редко организовывает закупки, все закупки небольшого объема, установлены сжатые сроки поставки, отсутствуют или ограничены резервы времени для поставки товара).

3. Категория А. Контракты с высокой эффективностью (маржинальная рентабельность, рассчитанная по начальной максимальной цене контракта от 50%

и выше, заказчик регулярно организывает закупки, все закупки большого объема, установлены разумные сроки поставки, существуют резервы времени для поставки товара).

Апробация методики будет произведена на примере государственных закупок щебня различных характеристик, место поставки – Челябинская область. В качестве предпосылок, которые будут применяться к оценке коммерческого потенциала государственных закупок, выявленных в ходе анализа деятельности предприятия ООО «ПромТехПоставка», выделим следующие:

Оценку государственных контрактов с позиции их коммерческого потенциала на предприятии должен выполнять менеджер по государственным закупкам. Контроль за правильностью применения методики должен быть возложен на заместителя директора по коммерции в ООО «ПромТехПоставка».

На завершающем этапе анализа определим потенциал исследуемого предприятия в случае применения рекомендуемой методики.

### 3.2 Оценка экономической эффективности рекомендаций по совершенствованию системы планирования и исполнения контракта на поставку товаров для государственных нужд

Оценка экономической эффективности предложенных рекомендаций будет осуществляться путем применения ретроспективного метода. Ретроспективный анализ отличается от других видов анализа тем, что при его проведении сравниваются плановые результаты с достигнутыми итогами, а также учитывается прошлый опыт, что дает возможность предприятию оптимизировать все процессы и регулировать риски в будущем. Главные задачи ретроспективного анализа – объективная оценка и контроль результатов коммерческой деятельности, комплексное выявление неиспользованных резервов, мобилизация их для повышения экономической эффективности производства в будущих периодах.

Средний процент снижения цены контракта по результатам конкурентных процедур в Челябинской области составляет 23,87% (рис.2.8). Данный процент снижения будет приниматься во внимание при оценке прогнозируемой цены контракта. Маржинальная рентабельность в 2020 году по виду деятельности – торговля щебнем и другими инертными материалами составила 34,21% (таблица 2.5). При этом маржинальная рентабельность исключительно по государственным контрактам составляет 37,98% (таблица 2.19).

Входной контроль осуществляется на этапе подачи заявок. Составляется перечень закупок, удовлетворяющих возможностям ООО «ПромТехПоставка», данный перечень ранжируется по уровню финансовой ценности контракта, по критериям стратегического развития и по коммерческой реализуемости. Составим поисковый запрос для проведения ретроспективного анализа со следующими параметрами:

- Ключевые слова: Поставка Щебня.
- Регион поставки: Челябинская область.
- Закон: № 44-ФЗ.
- Этап закупки: Закупка завершена.
- Дата размещения: Все от 01.01.2020 г.

В единой информационной системе по данным параметрам было определено 9 закупок. На первом этапе методики рекомендуется применять критерии коммерческой реализуемости через изучение извещения о проведении закупки. Здесь стоит оценить физическую возможность поставить товар по адресу, указанному заказчиками, и оценить физическую возможность поставки запрашиваемого товара (в предмете закупки нет товаров, которые ООО «ПромТехПоставка» не реализует в качестве основной деятельности).

Блок-схема анализа по критерию коммерческой реализуемости государственного контракта представлена на рисунке 3.1.

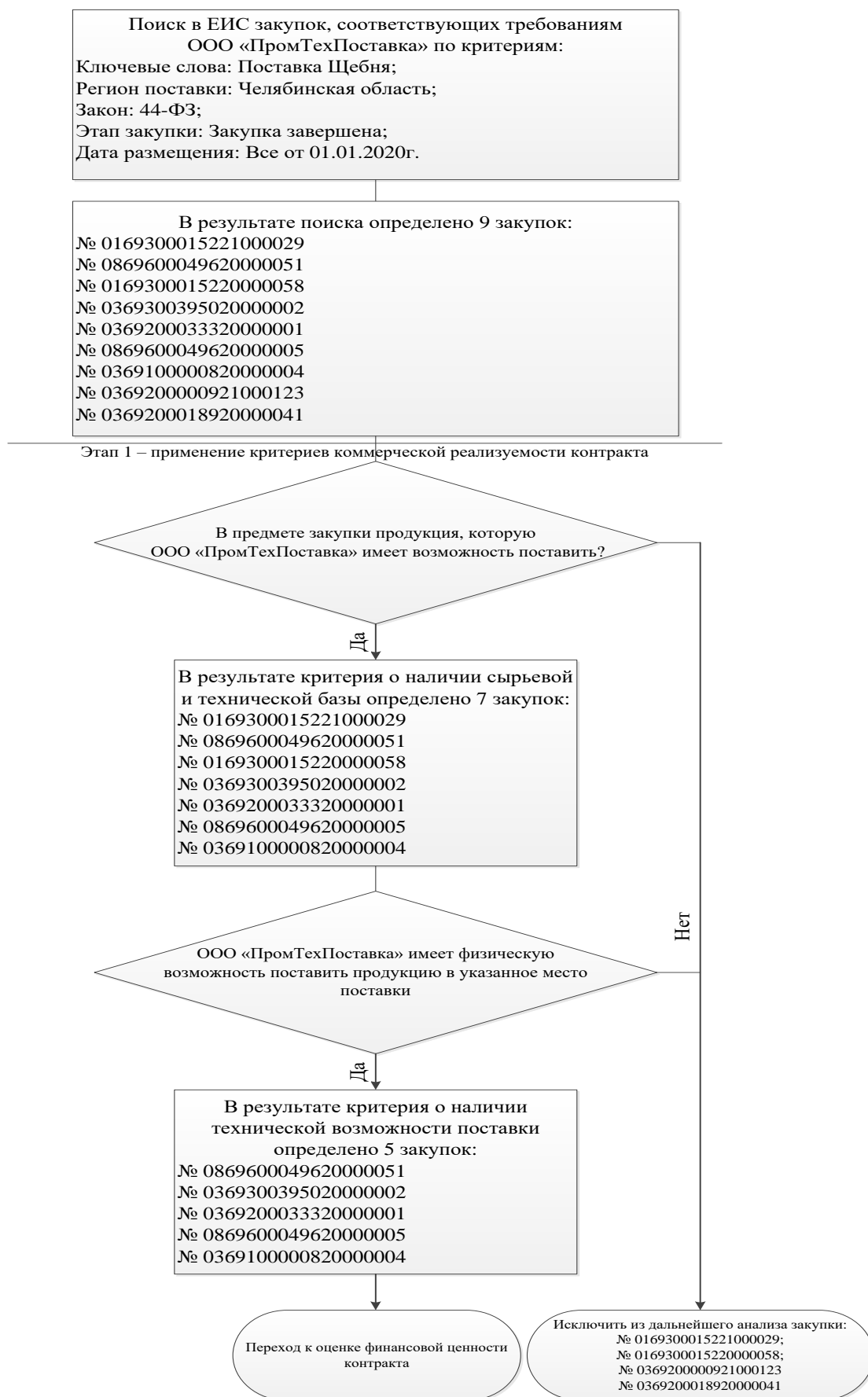


Рисунок 3.1 – Блок-схема анализа по критерию коммерческой реализуемости государственного контракта

Таким образом, для дальнейшего анализа, на основе предложенной методики, выбрано 5 закупок щебня и песка из отсевов дробления.

На втором этапе следует оценить финансовую ценность контракта, а именно: прогнозируемую цену контракта, затраты на исполнение контракта и потенциально возможную маржинальную прибыль.

Расчет прогнозируемой цены контракта представлен ниже в таблице 3.3 (с.79).

Расчет производился с учетом среднего процента снижения цены контракта, определенного в результате анализа (23,87% от начальной максимальной цены контракта).

Анализ показывает, что наиболее перспективные закупки с точки зрения начальной максимальной цены контракта выглядят следующим образом:

1. По товару «Песок из отсева дробления фракции 0-5 мм» в закупке № 0869600049620000051 НМЦК является максимальной среди всех анализируемых закупок (380,00 руб./тонна продукции по данной закупке против 271,20 руб./тонна продукции по закупке № 0869600049620000005).

2. По товару «Щебень фракции 20-40 мм», а также по товару «Песок из отсева дробления фракции 0-10 мм» наиболее перспективной закупкой является закупка № 0369200033320000001. Начальные максимальные цены контракта по данной закупке являются максимальными среди всех сравниваемых закупок.

3. По товару «Щебень фракция 40-70 мм» и «Щебень 5(3) – 20» была осуществлена единственная закупки, максимальные цены наблюдались по закупке № 0369100000820000004.

Сравнивая закупки по критерию начальной максимальной цены, можно проранжировать цены, присвоив каждой закупке балл за появление в списке наиболее перспективных закупок с точки зрения начальных максимальных цен, а именно:

– 2 балла по закупке № 0369200033320000001 (начальная максимальная цена является максимальной среди сравниваемых закупок по двум товарам);

Таблица 3.3 – Расчет прогнозируемой цены контракта и сравнение закупок по критерию начальной максимальной цены контракта

Приобретаемая продукция	№ 08696000496200000051		№ 03693003950200000002		№ 03692000333200000001		№ 08696000496200000005		№ 03691000008200000004		Наиболее перспективные закупки с точки зрения начальных максимальных цен
	Начальная цена контракта	Прогнозируемая цена контракта	Начальная цена контракта	Прогнозируемая цена контракта	Начальная цена контракта	Прогнозируемая цена контракта	Начальная цена контракта	Прогнозируемая цена контракта	Начальная цена контракта	Прогнозируемая цена контракта	
Песок из отсева дробления фракции 0-5 мм	380,00	289,29	X	X	X	X	271,20	206,46	X	X	№ 08696000496200000051
Щебень фракции 20-40 мм	X	X	466,66	355,27	803,33	611,58	422,00	321,27	X	X	№ 03692000333200000001
Песок из отсева дробления фракции 0-10 мм	X	X	256,66	195,40	526,67	400,95	X	X	X	X	№ 03692000333200000001
Щебень фракция 40-70 мм	X	X	X	X	X	X	X	X	646,35	492,07	№ 03691000008200000004
Щебень 5(3) - 20	X	X	X	X	X	X	X	X	754,81	574,64	№ 03691000008200000004

– 2 балла по закупке № 0369100000820000004 и № 0369200033320000001 (начальная максимальная цена является максимальной среди сравниваемых закупок по двум товарам);

– 1 балл по закупке № 0869600049620000051 (начальная максимальная цена является максимальной среди сравниваемых закупок по одному товару);

– 0 баллов по закупкам № 0869600049620000005 и № 0369300395020000002 (цены на аналогичные товары в данных закупках ниже, чем в других закупках).

Далее оценим прямые затраты на выполнение государственного контракта на поставку щебня по анализируемым закупкам. В таблице 3.4 показан расчет плеча доставки щебня от карьера до места поставки.

Таблица 3.4 – Расчет плеча доставки закупаемой продукции

№ закупки	Место поставки продукции	Ближайший карьер, с которого возможно осуществить доставку	Плечо доставки
№ 0869600049620000051	Челябинская область, г. Коркино, ул. Терешковой, д.9а.	Полетаевский каменный карьер	42 км
№ 0369300395020000002	г. Челябинск, самовывоз	Полетаевский каменный карьер	0 км
№ 0369200033320000001	Челябинск, Троицкий Тракт 13	Полетаевский каменный карьер	38 км
№ 0869600049620000005	Челябинская область, г. Коркино, ул. Терешковой, д.9а.	Полетаевский каменный карьер	42 км
№ 0369100000820000004	г. Челябинск, ул. Днепропетровская 26	Полетаевский каменный карьер	34 км

Анализ закупок с точки зрения плеча доставки показывает, что имеется закупка на условиях самовывоза (предполагает отсутствие транспортно-экспедиционных затрат). Устанавливаем следующий алгоритм распределения баллов по критерию – минимальное плечо доставки:

2 балла – закупка с минимальным плечом доставки (закупка № 0369300395020000002);

1 балл – закупка с доставкой в г. Челябинск (закупки № 0369200033320000001 и № 0369100000820000004);



0 баллов – закупки в г. Коркино (закупки № 0869600049620000051 и № 0869600049620000005).

На завершающем этапе определим маржинальную прибыль контракта через начальную максимальную цену и через прогнозируемую цену контракта с учетом предполагаемого снижения в ходе аукциона на 23,87%. Расчет проиллюстрирован на примере закупки № 0869600049620000051. Осуществляется закупка отсева фракции с крупностью зерен до 5 мм.

Расчет, без участия затрат на оплату вознаграждения менеджеру по продажам от сумм реализованной торговой наценки, произведен в таблице 3.5.

Таблица 3.5 – Расчет реализованной торговой наценки контракта № 0869600049620000051 по начальной максимальной цене и с учетом прогнозного снижения цен

Показатель	Расчет на 1 ед. изм., руб.	Ед. измер.	Кол-во	Итого стоимость, руб.
<b>1. Продукция - Песок из отсева дробления фракции 0-5 мм</b>				
Начальная максимальная цена контракта	380,00	Тн	300	114 000,00
Цена контракта с учетом ожидаемого снижения	289,29	Тн	300	86 788,20
Закупочная цена продукции	180,00	Тн	300	54 000,00
Доставка продукции с учетом плеча доставки	3,5	тн-км	12 600	44 100,00
Итого реализованная торговая наценка по продукции, рассчитанная по начальной максимальной цене				15 900,00
Итого реализованная торговая наценка по продукции, рассчитанная по ожидаемой цене контракта				-11 311,80
Отношение реализованной торговой наценки по продукции к выручке, рассчитанное по начальной максимальной цене				13,95%
Отношение реализованной торговой наценки по продукции к выручке, рассчитанное по ожидаемой цене контракта				-9,92%

Анализ данных в таблице 3.5 показал, что с точки зрения финансовой ценности данный контракт имеет низкую рентабельность, рассчитанную по реализованной торговой наценке с учетом начальной максимальной цены. В случае снижения цены контракта на средний процент снижения (23,87% – средний процент снижения), данный контракт будет убыточным и его исполнение

будет связано только с получением необходимого опыта и роста репутации компании.

Аналогичным образом произведены расчеты в оставшихся анализируемых закупках, данные сгруппируем и представим в таблице 3.6.

Таблица 3.6 – Сравнение закупок по показателям «реализованная торговая наценка» и «маржинальная рентабельность»

Показатель		Реализованная торговая наценка	Отношение реализованной торговой наценки по продукции к выручке
№ 0869600049620000051	Начальная цена контракта	15 900,00	13,95%
	Прогнозируемая цена контракта	-11 311,80	-9,92%
№ 0369300395020000002	Начальная цена контракта	102 662,00	114,28%
	Прогнозируемая цена контракта	42 234,50	47,02%
№ 0369200033320000001	Начальная цена контракта	155 872,60	295,96%
	Прогнозируемая цена контракта	81 939,43	155,58%
№ 0869600049620000005	Начальная цена контракта	9 845,00	10,37%
	Прогнозируемая цена контракта	-131 171,80	-138,19%
№ 0369100000820000004	Начальная цена контракта	103 051,00	79,72%
	Прогнозируемая цена контракта	54 176,94	41,91%

Анализ данных таблицы 3.6 показал, что имеются высокоэффективные закупки (2 балла по закупке № 0369200033320000001, уровень реализованной торговой наценки по продукции к выручке даже после снижения цены в ходе аукциона остается выше 155%). Также имеются практически нерентабельные закупки (0 баллов по закупкам № 0869600049620000005 и № 0869600049620000051: рентабельность менее 15% при начальных максимальных ценах, а в случае снижения цены рентабельность примет отрицательные значения).

Блок-схема анализа финансовой ценности контракта представлена на рисунке 3.2.

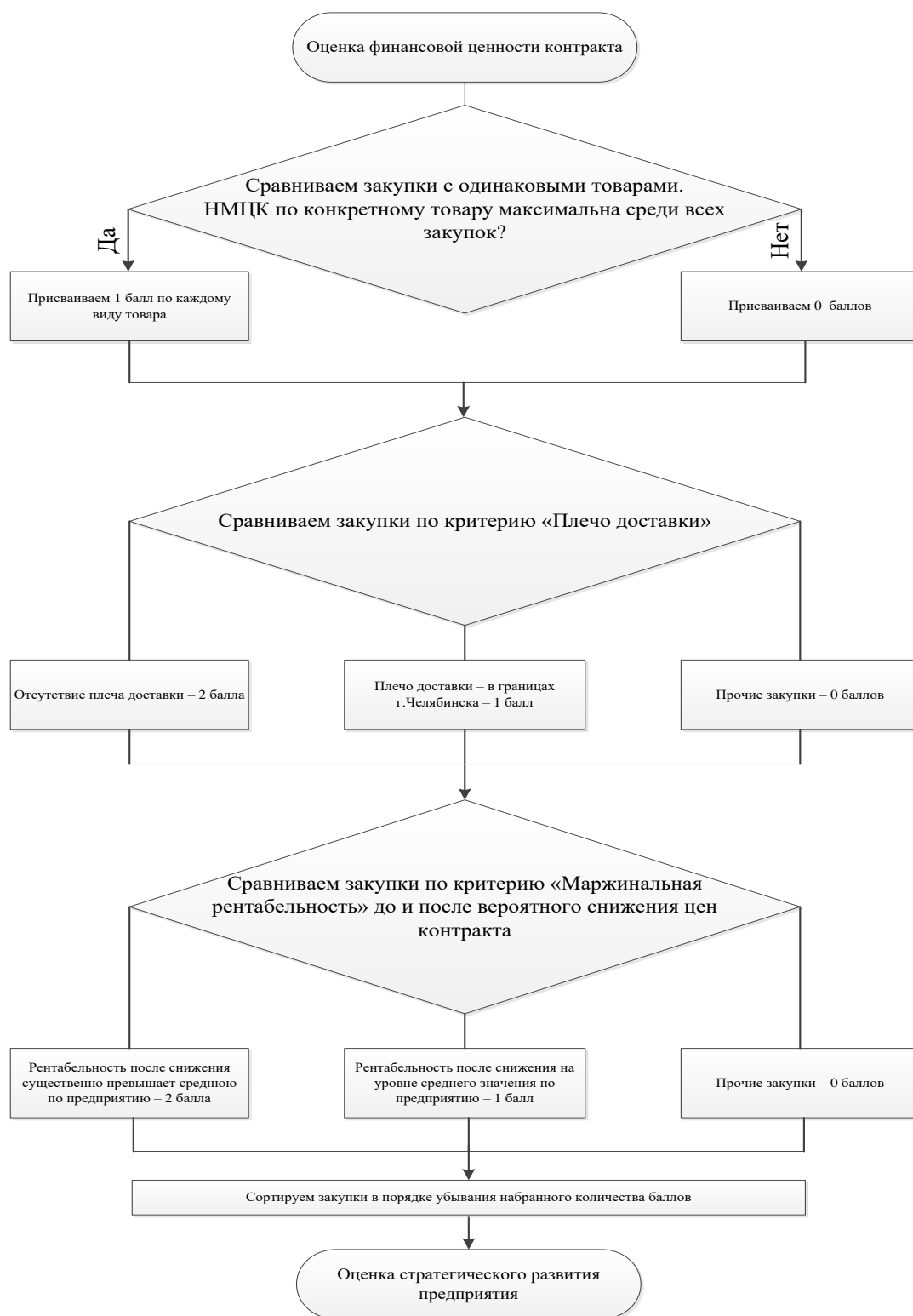


Рисунок 3.2 – Блок-схема анализа финансовой ценности контракта

По закупкам № 0369100000820000004 и № 0369300395020000002 следует установить значение в 1 балл, что выражается в высоком уровне реализованной

торговой наценки при начальной максимальной цене, снижении цены в ходе аукциона, что влияет на снижение уровня реализованной торговой наценки, однако, при этом данный показатель остается выше средних значений.

Таким образом, проведены все этапы анализа финансовой ценности контракта, в процессе исследования были изучены технические задания и аукционная документация по 5 закупкам, результаты анализа в виде присвоенных баллов каждой закупке показаны в таблице 3.7.

Таблица 3.7 – Рейтинг закупок по критерию финансовой ценности контракта

Закупки	Сравнение начальных максимальных цен контракта	Сравнение плеча доставки	Сравнение маржинальной рентабельности	Итого баллов
№ 0869600049620000051	1	0	0	1
№ 0369300395020000002	0	2	1	3
№ 0369200033320000001	2	1	2	5
№ 0869600049620000005	0	0	0	0
№ 0369100000820000004	2	1	1	4

Анализ таблицы 3.7 показал, что закупки № 0369200033320000001 и № 0369100000820000004 коммерчески реализуемы и наиболее привлекательны с финансовой точки зрения. Данные закупки предполагают поставку товара в границах г. Челябинска, товар можно поставить с карьера в пос. Полетаево. Установление высоких начальных максимальных цен контракта позволяет предприятию в случае снижения цен на аукционе выполнить условия контракта с высоким уровнем рентабельности и получить необходимый опыт исполнения обязательств по государственным контрактам и сформировать прибыль.

Также необходимо обратить внимание на закупку № 0369300395020000002, в которой предполагается самовывоз продукции со склада поставщика (в случае подачи заявки на аукцион необходимо предусмотреть самовывоз с карьера в пос. Полетаево).

Ограничением на участие в закупках для предприятия может являться бюджет обеспечения участия в торгах (наличие денежных средств на специальном счете). При принятии решения необходимо распределять бюджет на закупки в порядке убывания их финансовой привлекательности для поставщика.

На завершающем этапе оценим закупки по критерию возможности стратегического развития предприятия. Необходимо оценить деловую активность государственных и муниципальных заказчиков при организации закупочных процедур. Для этих целей сформируем поисковый запрос в Единой информационной системе в сфере закупок (<https://zakupki.gov.ru/>) по следующим критериям:

- Ключевые слова: Нет.
- Регион поставки: Челябинская область.
- Закон: № 44-ФЗ.
- Этап закупки: Закупка завершена.
- Дата размещения: Все от 01.01.2020 г.
- Заказчик: (перечисляем всех заказчиков по анализируемым закупкам).

Для выбранных закупок имеются следующие заказчики (таблица 3.8.)

Таблица 3.8 – Список заказчиков по анализируемым закупкам

Закупка	Заказчик
№ 0869600049620000051	Муниципальное казенное учреждение «Служба коммунального сервиса Коркинского городского поселения»
№ 0369300395020000002	Муниципальное бюджетное учреждение «Эксплуатация внешних инженерных сетей города Челябинска»
№ 0369200033320000001	Государственное бюджетное профессиональное образовательное учреждение «Челябинский Профессиональный колледж»
№ 0869600049620000005	Муниципальное казенное учреждение «Служба коммунального сервиса Коркинского городского поселения»
№ 0369100000820000004	Федеральное государственное казенное учреждение – комбинат «Самоцвет» Управления федерального агентства по государственным резервам по Уральскому федеральному округу

Блок-схема анализа возможностей стратегического развития предприятия в сфере государственных закупок показана на рисунке 3.3.



Рисунок 3.3 – Блок схема анализа стратегических направлений развития предприятия

Анализ показал, что щебень и иные строительные материалы заказывают на территории Челябинской области, как федеральные учреждения, так и муниципальные. При этом для всех заказчиков строительство не является основной деятельностью, однако щебень и песок из отсевов дробления может быть использован для осуществления строительства хозяйственным способом.

При планировании участия в государственных закупках ООО «ПромТехПоставка» необходимо изучать планы закупок указанных заказчиков и выявлять таких заказчиков, которые наиболее активно участвуют в организации закупок данных товаров. Анализ необходимо производить с использованием функционала единой информационной системы.

Результат анализа показан в таблице 3.9.

Таблица 3.9 – Анализ активности заказчиков при организации закупок инертных материалов

Заказчик	Закупок – всего,	в т.ч. инертных материалов	Доля закупок, соответствующих требованиям ООО «ПромТехПоставка» в общем числе закупок
Муниципальное казенное учреждение «Служба коммунального сервиса Коркинского городского поселения»	69	2	2,90%
Муниципальное бюджетное учреждение «Эксплуатация внешних инженерных сетей города Челябинска»	12	1	8,33%
Государственное бюджетное профессиональное образовательное учреждение «Челябинский Профессиональный колледж»	11	1	9,09%
Федеральное государственное казенное учреждение – комбинат «Самоцвет» Управления федерального агентства по государственным резервам по Уральскому федеральному округу	197	1	0,51%

Анализ показывает, что на территории Челябинской области нет Заказчиков, которые регулярно и в больших объемах закупают щебень и другие инертные материалы через систему государственных закупок.

Закупки носят разовый характер, следовательно, участие в государственных закупках не должно являться стратегическим приоритетом в развитии ООО «ПромТехПоставка».

Между тем, государственные закупки могут рассматриваться в качестве дополнительного инструмента расширения сбыта продукции и получения дополнительной прибыли.

Система рекомендаций, выработанная по итогам анализа коммерческого потенциала государственных контрактов, показана в таблице 3.10.

Таблица 3.10 – Система рекомендаций, выработанная по итогам анализа коммерческого потенциала государственных контрактов

Закупка	Деятельность ООО «ПромТехПоставка»	Рекомендация
№ 0869600049620000051	Не принимал участие	Не принимать участие
№ 0369300395020000002	Не принимал участие	Принять участие, следить за действиями конкурентов
№ 0369200033320000001	Не принимал участие	Принять участие, снижать цены
№ 0869600049620000005	Не принимал участие	Не принимать участие
№ 0369100000820000004	Принял участие, победил	Принять участие, снижать цены

Все рекомендации подразделяются на две основные категории по принципу участия в тендерах:

- принимать участие в закупках;
- не принимать участие в закупках.

В случае если принято решение принять участие в закупках, на уровне руководства предприятия должен быть решен вопрос о выборе линии поведения при участии в торгах. Возможно две линии поведения, а именно:

- Во-первых, агрессивное поведение (быстрая подача ценовых предложений до предельной цены контракта с целью создать психологическое преимущество перед конкурентами и продемонстрировать желание победить в выбранной закупке).
- Во-вторых, осторожное поведение (анализ ценовых предложений конкурентов, минимальное снижение цены контракта, выжидание ценовых предложений ото всех конкурентов перед подачей собственного ценового предложения).

Анализ показал, что в связи с отсутствием выработанной методики оценки коммерческого потенциала государственных (муниципальных) контрактов, ООО «ПромТехПоставка» упустило возможность принять участие в одной потенциально выгодной закупке, а также принять участие в одной перспективной закупке с точки зрения получения дополнительного дохода и опыта выполнения государственного контракта.



Для целей определения вероятного экономического эффекта в случае принятия рекомендуемой методики оценки коммерческого потенциала государственного контракта, проанализируем результат закупки с высоким рейтингом коммерческого потенциала, по которому ООО «ПромТехПоставка» не приняло решение об участии. Данная закупка была организована заказчиком – Государственное бюджетное профессиональное образовательное учреждение «Челябинский Профессиональный колледж», предполагало поставку щебня и песка из отсевов дробления.

Результат проведения данной закупки показан в таблице 3.11.

Таблица 3.11 – Результаты проведения аукциона с высоким коммерческим и финансовым потенциалом без участия ООО «ПромТехПоставка»

№ закупки	№ 0369200033320000001
Предмет закупки	Песок из отсева дробления фракции 0-10 мм; Щебень фракции 20-40 мм
НМЦК Контракта	309 732,60
Срок поставки товара	15 дн.
Количество допущенных участников	7 участников

Анализ таблицы 3.11 показывает, что данная закупка с учетом ее высокого коммерческого потенциала привлекла достаточно большое количество поставщиков (8 поставщиков, из которых 7 было допущено до участия в аукционе). Между тем, ООО «ПромТехПоставка» анализ не проводил, потенциал данной закупки не выявил, следовательно, в закупке участия не принимал. Процент снижения начальной максимальной цены контракта по итогам проведения аукциона составил 34,62% (в среднем по Челябинской области процент снижения составил 23,87%).

Определим предел снижения цены по данной закупке.

1 шаг. Определение затрат на приобретение запрашиваемого товара.

ПО закупке № 0369200033320000001 требуется поставка песка из отсева дробления фракции 0-10 мм в количестве 100 тонн и щебня фр. 20-40 мм в

количестве 320 тонн. Общие затраты на приобретение товара рассчитаны в таблице 3.12.

Таблица 3.12 – Расчет затрат на приобретение товаров для закупки № 0369200033320000001

Товар	Кол-во	Закупочная цена за тн.	Стоимость товаров, руб.
Песок из отсева дробления фракции 0-10 мм	100	180	18 000
Щебень фракции 20-40 мм	320	250	80 000
Итого			98 000

Таким образом, для закупки требуемого количества товаров предприятие ООО «ПромТехПоставка» затратит 98 000,00 руб. Доля затрат на приобретение товаров в начальной максимальной цене контракта составила:

$$D_{\text{ЗАКУП}} = \frac{98\,000}{309\,732,60} = 0,3164 \text{ или } 31,64\%.$$

Шаг 2. Определение затрат на доставку товаров до места разгрузки.

В соответствии с документацией об аукционе № 0369200033320000001, выгрузка осуществляется по адресу: гор. Челябинск, Троицкий Тракт, 13. Исходя из имеющихся договоренностей, ООО «ПромТехПоставка» имеет возможность поставить товар с Полетаевского каменного карьера (плечо доставки 38 км.). Тогда затраты на доставку составят (таблица 3.13):

Таблица 3.13 – Расчет затрат на доставку товара для закупки № 0369200033320000001

Наименование товара	Кол-во, тн.	Плечо доставки	Общее кол-во тн-км	Стоимость 1 тн-км, руб.	Итого затраты
Песок из отсева дробления фракции 0-10 мм	100	38	3800	3,5	13 300
Щебень фракции 20-40 мм	320	38	12160	3,5	42 560
Итого:					55 860

Как видно из таблицы 3.13, в целях доставки продукции затраты предприятия ООО «ПромТехПоставка» могли составить 55 860,00 руб., доля затрат данного вида (на логистику) в начальной максимальной цене контракта составило бы:

$$D_{\text{ДОСТАВКА}} = \frac{55\,860}{309\,732,60} = 0,1803 \text{ или } 18,03\%.$$

Шаг 3. Установим целевой уровень маржинальной прибыли по данной закупке на уровне средней маржинальной прибыли по всем закупкам, в котором принимало участие ООО «ПромТехПоставка» – 37,98%. Так как при определении маржинальной рентабельности рассчитывается вознаграждение менеджеру по продажам от участия в государственных закупках (3,5% от суммы реализованной торговой наценки), а также суммы отчислений на социальные нужды, уплачиваемые с сумм таких вознаграждений, необходимо в расчет целевого уровня маржинальной прибыли добавить данные затраты. В результате расчет произведен с учетом следующих формул:

$$РТН_{\text{ПЛАН}} = В_{\text{ПЛАН}} - З_{\text{ЗАКУП}} - З_{\text{ДОСТАВКА}}, \quad (3.1)$$

где:  $РТН_{\text{ПЛАН}}$  – плановое значение реализованной торговой наценки;

$В_{\text{ПЛАН}}$  – плановое значение выручки;

$З_{\text{ЗАКУП}}$  – затраты, связанные с закупкой поставляемого товара (для закупки № 0369200033320000001 составляют 98 000,00 руб.);

$З_{\text{ДОСТАВКА}}$  – затраты, связанные с доставкой поставляемого товара (для закупки № 0369200033320000001 составляют 55 860,00 руб.).

Таким образом, имеем:

$$РТН_{\text{ПЛАН}} = В_{\text{ПЛАН}} - 153\,860,00.$$

В соответствии с действующей программой мотивации, менеджер по государственным закупкам получает в качестве премиальной части 3,5% от суммы реализованной торговой наценки ( $РТН_{\text{ПЛАН}}$ ). Также, в состав расходов, учитываемых при определении маржинальной прибыли включаются расходы на отчисления на социальные нужды с премиальной части (30%).

Расходы, связанные с мотивацией персонала, определяются по формуле 3.2:

$$З_{\text{МОТИВ}} = 0,035 \cdot РТН_{\text{ПЛАН}} + 0,3 \cdot 0,035 \cdot РТН_{\text{ПЛАН}} = 0,0455 \cdot РТН_{\text{ПЛАН}} \quad (3.2)$$

или

$$\begin{aligned} З_{\text{МОТИВ}} &= 0,0455 \cdot В_{\text{ПЛАН}} - 0,0455 \cdot 153\,860,00 = \\ &= 0,0455 \cdot В_{\text{ПЛАН}} - 7000,63. \end{aligned}$$

где:  $Z_{\text{МОТИВ}}$  – расходы, связанные с мотивацией персонала.

Зная целевой уровень маржинальной рентабельности (37,98%) можно определить предел снижения начальной максимальной цены.

Формула имеет следующий вид (3.3):

$$0,3798 = \frac{P_{\text{ТНПЛАН}} - Z_{\text{МОТИВ}}}{V_{\text{ПЛАН}}} \quad (3.3)$$

Выражая уравнение (3.3) через (3.2) и (3.1), а также решая его через показатель  $V_{\text{ПЛАН}}$  (плановое значение выручки соответствует предельному снижению цены контракта), находим:

$$V_{\text{ПЛАН}} = \frac{153\,860,00 - 7000,63}{1 - 0,0455 - 0,3798} = 255\,540,93.$$

Таким образом, по закупке № 0369200033320000001 предельное значение цены контракта для ООО «ПромТехПоставка», обеспечивающее плановую рентабельность по маржинальной прибыли на уровне 37,98%, составит 255 540,93 руб.

Снижение начальной максимальной цены контракта при этом составит:

$$\text{ПСЦК} = \frac{309\,732,60 - 255\,540,93}{309\,732,60} = 0,1749 \text{ или } 17,49\%,$$

где: ПСЦК – процент снижения цены контракта.

Бюджет выполнения контракта по закупке № 0369200033320000001 для исследуемого предприятия мог бы выглядеть следующим образом (таблица 3.14):

Таблица 3.14 – Бюджет государственного контракта № 0369200033320000001

Показатель	Значение, руб.
Плановые доходы от поставки товара по закупке № 0369200033320000001	255 540,93
Плановые затраты на закупку необходимого товара	98 000,00
Плановые затраты на доставку необходимого товара до заказчика	55 860,00
Плановая реализованная торговая наценка	101 680,93
Плановые расходы на выплату мотивирующей части оплаты труда менеджеру по продажам (3,5% от реализованной торговой наценки)	3 558,83

Окончание таблицы 3.14

Показатель	Значение, руб.
Плановые расходы на увеличение выплат по отчислениям на социальные нужды (30%)	1 067,65
Плановая маржинальная прибыль	97 054,44
Плановая маржинальная рентабельность (соответствует целевому уровню 37,98%)	0,3798

Выводы по третьему разделу.

Разработка методики определения коммерческого потенциала государственного контракта позволяет не только выявить привлекательные закупки с точки зрения прибыли и рентабельности проекта, но и снизить риск неисполнения государственного контракта, так как на этапе подачи заявки руководством изучаются все тонкости исполнения данного контракта, указанные в техническом задании и проекте контракта.

Таким образом, действующая методика обеспечивает:

1. Комплексный анализ закупок на этапе подготовки к подаче заявок на участие в электронном аукционе.
2. Выбор наиболее привлекательных с точки зрения реализуемого коммерческого потенциала закупок.
3. Расчет предельной цены снижения, обеспечивающей целевой уровень рентабельности исполнения государственного контракта.
4. Сбор всей необходимой аналитической информации для принятия решения о целесообразности участия в государственных закупках по выбранному виду деятельности.

Таким образом, применение методики оценки коммерческого потенциала государственного контракта является одним из перспективных направлений совершенствования системы организации коммерческой деятельности.

Для успешной реализации процесса купли-продажи в рамках государственных закупок, необходимо выполнить взаимосвязанные и выстроенные в определенном порядке действия, носящие коммерческий характер и отражающие

организационную и экономическую сущность предпринимательской деятельности предприятия.

Предложенная рекомендация направлена на совершенствование процесса поиска государственных заказов (обоснование и отбор закупок из множества закупок различных заказчиков, формирование бюджета закупки, документальное оформление закупок, контроль исполнения договора).

В результате предложенной рекомендации удалось выявить потенциально эффективную закупку, в которой ООО «ПромТехПоставка» не приняло участие.

В данной закупке был рассчитан финансовый потенциал, оценена коммерческая реализуемость контракта, определен предел снижения цены для достижения необходимого уровня рентабельности. В случае принятия решения на уровне руководства, запас финансовой прочности контракта позволял продолжить снижение цены для достижения победы в тендере, тем самым можно было бы получить дополнительную прибыль в короткий срок, но с меньшим уровнем рентабельности.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Эффективность коммерческой деятельности отражает взаимосвязь затрат на организацию и осуществление бизнес-процессов и получаемого от этого эффекта, т. е. конечного финансового результата. В случае расчета эффективности конкретного коммерческого контракта речь может идти об использовании маржинальной прибыли в качестве средства измерения эффективности коммерческой деятельности. Критерием финансовых результатов является получение наибольшей прибыли, критерием эффективности – достижение наибольших результатов при наименьших затратах, или, при тех же ресурсах, достижение больших результатов деятельности предприятия.

В работе раскрыты сущность и основные принципы коммерческой деятельности. Она направлена на организацию актов купли-продажи с целью получения прибыли и удовлетворения потребностей покупателей. Чтобы акт купли-продажи состоялся, специалисту коммерции необходимо изучить спрос и рынок сбыта товаров, наладить с поставщиками и покупателями хозяйственные связи, организовать транспортировку товаров, а также рекламно-информационную работу по сбыту или продаже товаров.

В работе сделан вывод о том, что управление контрактом в виде предконтрактной работы, а именно: расчета объемов, экономических и технологических параметров работы, экономического расчета маржинальности по предстоящему контракту и прочего, так же важно, как и сам состязательный конкурентный процесс торгов.

Международный опыт позволяет утверждать, что государственные контракты на открытых торгах должны управляться прозрачно и оперативно и с достаточными гарантиями для защиты собственных коммерческих интересов хозяйствующего субъекта, защищенного от волюнтаристских односторонних решений и действий заказчика.

Эти подходы должны найти отражение в эффективных результатах деятельности коммерческой службы предприятия, целью которого является

получение прибыли и удовлетворение потребностей покупателей, в том числе и государственных и муниципальных заказчиков.

В работе показано, что основным принципом построения отношений руководством ООО «ПромТехПоставка» с контрагентами является баланс интересов при заключении договоров. Предприятие продолжает основную деятельность, делая основной акцент на долгосрочных связях с покупателями на территории Челябинской области. ООО «ПромТехПоставка» имеет налаженные партнерские отношения с щебеночными и песчаными карьерами, при этом, отпускные цены карьеров остаются на низком уровне, что позволяет коммерческим предприятиям зарабатывать на перепродаже щебня и песка.

Определено, что ООО «ПромТехПоставка» участвует в закупках товаров для государственных и муниципальных нужд в рамках Федерального закона № 44-ФЗ в качестве поставщика. При этом предприятие участвует исключительно в закупках, в которых предполагается поставка товаров на территории Челябинской области, где у него находится производственная база.

Был сделан убедительный вывод о том, что ООО «ПромТехПоставка» не реализует в полной мере возможности, которые предоставляются контрактной системой. Имеются тендеры, поставщик которых определен без проведения торгов и с которым заключен контракт по начальной максимальной цене торгов.

Особым этапом в процессе управления государственным контрактом является разработка плана исполнения государственного контракта, что определяет коммерческий потенциал будущей сделки.

Автором разработана методика оценки коммерческого потенциала государственного контракта. Подчеркивается, что прибыль не является единственным движущим фактором принятия решения об участии в государственном контракте. Важнейшей группой критериев являются организационные критерии, когда в случае неисполнения государственного контракта в срок или исполнение его с нарушениями условий договора, предприятие рискует попасть в реестр недобросовестных поставщиков и



лишиться возможности поставлять продукцию государственным и/или муниципальным заказчикам.

Анализ показывает, что на территории Челябинской области нет заказчиков, которые регулярно и в больших объемах закупают щебень и другие инертные материалы через систему государственных закупок. Закупки носят разовый характер, следовательно, участие в государственных закупках не должно являться стратегическим приоритетом в развитии ООО «ПромТехПоставка». Между тем, государственные закупки могут рассматриваться в качестве дополнительного инструмента расширения сбыта продукции и получения дополнительной прибыли.

В связи с отсутствием выработанной методики оценки коммерческого потенциала государственных (муниципальных) контрактов, ООО «ПромТехПоставка» упустило возможность принять участие в одной потенциально выгодной закупке, а также принять участие в одной перспективной закупке с точки зрения получения дополнительного дохода и опыта выполнения государственного контракта.

Разработанная для ООО «ПромТехПоставка» методика определения коммерческого потенциала государственного контракта позволяет не только выявить привлекательные закупки с точки зрения прибыли и рентабельности, но и снизить риск неисполнения государственного контракта, так как на этапе подачи заявки руководством изучаются все тонкости предстоящего исполнения контракта, указанные в техническом задании и проекте контракта.

Таким образом, применение методики оценки коммерческого потенциала государственного контракта является одним из перспективных направлений совершенствования системы организации коммерческой деятельности для предприятий, участвующих в системе торгов по заключению государственных контрактов.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

### Законодательные и нормативные документы

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (ГК РФ) от 30 ноября 1994 г. № 51-ФЗ (принят Государственной Думой Федерального собрания Российской Федерации 21 октября 1994 г.) в ред. от 12.05.2020 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_5142/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/)
2. Федеральный закон «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» от 05.04.2013 № 44-ФЗ (ред. от 30.12.2020) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_144624/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_144624/)
3. Федеральный закон от 18.07.2011 № 223-ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_116964/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_116964/)
4. Постановление Правительства РФ от 30.04.2020 № 616 (ред. от 31.12.2020) «Об установлении запрета на допуск промышленных товаров, происходящих из иностранных государств, для целей осуществления закупок для государственных и муниципальных нужд, а также промышленных товаров, происходящих из иностранных государств, работ (услуг), выполняемых (оказываемых) иностранными лицами, для целей осуществления закупок для нужд обороны страны и безопасности государства» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_351809/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_351809/)
5. Постановление Правительства РФ от 17.07.2015 № 719 (ред. от 12.04.2021) «О подтверждении производства промышленной продукции на территории Российской Федерации» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_183175/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_183175/)
6. Письмо Минфина России от 29 марта 2021 г. № 24-03-08/22593 «Об особенностях применения условий допуска товаров, происходящих из иностранного государства или группы иностранных государств, допускаемых на

территорию РФ для целей осуществления закупок товаров для обеспечения государственных и муниципальных нужд» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: – URL: [base.garant.ru/400529107/](http://base.garant.ru/400529107/)

7. Постановление Правительства РФ от 30 августа 2017 г. № 1042 «Об утверждении Правил определения размера штрафа, начисляемого в случае ненадлежащего исполнения заказчиком, неисполнения или ненадлежащего исполнения поставщиком (подрядчиком, исполнителем) обязательств, предусмотренных контрактом (за исключением просрочки исполнения обязательств заказчиком, поставщиком (подрядчиком, исполнителем) о внесении изменений в постановление Правительства Российской Федерации от 15 мая 2017 г. № 570 и признании утратившим силу постановления Правительства Российской Федерации от 25 ноября 2013 г. № 1063» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: [base.garant.ru/71757358/](http://base.garant.ru/71757358/)

8. Постановление Правительства Российской Федерации от 03.12.2020 № 2014 «О минимальной обязательной доле закупок российских товаров и ее достижении заказчиком» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202012080031>

9. Обзор судебной практики по вопросам, связанным с размещением заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных и муниципальных нужд (подготовлен Управлением контроля размещения государственного заказа ФАС России, декабрь 2020) / [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <http://ivo.garant.ru/#/document/74963896/paragraph/1:0>

10. Постановление Правительства Российской Федерации от 24.11.2020 № 1909 «О внесении изменений в некоторые акты Правительства Российской Федерации по вопросам осуществления закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд и закупок товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц и признании утратившими силу отдельных положений актов Правительства Российской Федерации» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL:

<http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202011270016>

11. Приказ Министерства финансов Российской Федерации от 31.07.2020 № 158 н «Об утверждении Типового положения (регламента) о контрактной службе» (Зарегистрирован 19.10.2020 № 60465) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202010200032>

12. Постановление Правительства РФ от 1 октября 2020 г. № 1576 «Об утверждении Правил осуществления контроля в сфере закупок товаров, работ, услуг в отношении заказчиков, контрактных служб, контрактных управляющих, комиссий по осуществлению закупок товаров, работ, услуг и их членов, уполномоченных органов, уполномоченных учреждений, специализированных организаций, операторов электронных площадок, операторов специализированных электронных площадок и о внесении изменений в Правила ведения реестра жалоб, плановых и внеплановых проверок, принятых по ним решений и выданных предписаний, представлений» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <https://www.roszakupki.ru/upload/laws/44-FZ/2020/1576.pdf>

13. ГОСТ Р 51303-2013 «Торговля. Термины и определения». Дата введения 2014-04-01. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <https://docs.cntd.ru/document/1200108793>

14. Методические рекомендации по выявлению и минимизации коррупционных рисков при осуществлении закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных или муниципальных нужд [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_363998/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_363998/)

#### Книги и статьи

15. Адаменко, А. А. Применение системы показателей эффективности деятельности экономического субъекта по данным бухгалтерской отчетности / А. А. Адаменко, Т. Е. Хорольская, Т. Ш. Анаников // Вестник Академии знаний. – 2018. – № 6 (29). – С. 10-14.

16. Балтутите, И. В. Применение национального режима в государственных и муниципальных закупках / И. В. Балтутите // Legal Concept. – 2020. – №1. – С.41-

50.

17. Бороненкова, С.А. Комплексный экономический анализ в управлении предприятием / С. А. Бороненкова, М. В. Мельник. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 352 с.

18. Валигурский, Д. И. Организация предпринимательской деятельности: учебник / Д. И. Валигурский. – М.: Дашков и К°, 2013. – 520с.

19. Грахов, А. А. Сущность, формы и сферы предпринимательства в России XXI века / А. А. Грахов, Е. А. Грахова. // Векторы благополучия: экономика и социум. – 2017. – №2 (25). – С. 80-93.

20. Друкер, П. Ф. Энциклопедия менеджмента / Питер Ф. Друкер. – М.: Вильямс, 2004. – 421 с.

21. Зайончик, Л. Л. Экономический анализ: учебное пособие / Л. Л. Зайончик, М. И. Бажанова, Е. А. Гончар. – Челябинск: Из-во ЮУрГУ, 2019. – 225 с.

22. Инновационное предпринимательство: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Г. Я. Горфинкель, Т. Г. Попадюк (ред.). – М.: Юрайт, 2017. – 523 с.

23. Коммерческая деятельность: учебно-методическое пособие / под ред. Н. Г. Пахомовой. – Липецк: ИММиФ, Липецкий филиал, 2015. – 87 с.

24. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности / А. И. Алексеева, А. В. Малеева, Ю. В. Васильев, Л. И. Ушвицкий. – М.: КноРус, 2016. – 720 с.

25. Концептуальный подход к оценке госзаказа в аспекте его эффективности / М. Б. Гузаиров, С. В. Новиков, М. К. Аристархова, А. Ю. Перевезенцева // Вестник Казанского государственного технического университета им. А. Н. Туполева. – 2016. – № 1. – С. 17-21.

26. Кузнецова, М. Н. Методика анализа и оценки поставщиков ресурсов / М. Н. Кузнецова // Экономический анализ: теория и практика. – 2012. – № 43. – С. 57-61.

27. Кухарев, В. В. Размещение государственного заказа и оценка его эффективности / В. В. Кухарев // Социально-экономические явления и процессы. – 2013. – № 5 (051). – С. 121-128.

28. Могилат, А. Н. Оценка потенциала взаимной торговли стран Единого экономического пространства при помощи гравитационной модели торговли между регионами России / А. Н. Могилат, В. А. Сальников // Журнал Новой экономической ассоциации. – 2015. – № 3(27). – С. 80-108.

29. Олейник, А. Н. Исследование финансового состояния организации / А. Н. Олейник, Д. И. Белослудцева, А. Д. Базуева // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. – № 12 (59). – Киров: Интеллект-бизнес-групп, 2017. – С. 1256-1259.

30. Пахомова, Е. О. Соглашения о социально-экономическом сотрудничестве: проблемы и перспективы «Государственно-частного предпринимательства» / Е. О. Пахомова // Государственное и муниципальное управление в XXI веке: теория, методология, практика. – 2016. – №21. – С.38-43.

31. Пекин, С. Д. Расчет эффекта финансового рычага на основе финансовой отчетности // С. Д. Пекин, К. В. Фокеева // Science Time. – 2015. – №10 (22). – С. 277-281.

32. Правила национального режима при закупках. Изменения и практика применения / Электронная торговая площадка Газпромбанка (ТП ГПБ) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: [https://etpgpb.ru/posts/9688-pravila\\_natsionalnogo\\_rezhima\\_pri\\_zakupkah\\_izmeneniya\\_i\\_praktika\\_primeneniya](https://etpgpb.ru/posts/9688-pravila_natsionalnogo_rezhima_pri_zakupkah_izmeneniya_i_praktika_primeneniya)

33. Предпринимательство: учебник / А. Н. Романов, В. Я. Горфинкель, Г. Б. Поляк и др.; ред. В. Я. Горфинкель, Г. Б. Поляк. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2015. – 687 с.

34. Рекомендация совета ОЭСР по вопросам государственных закупок // Директорат по вопросам государственного управления и территориального развития ОЭСР [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <https://legalinstruments.oecd.org>

35. Рыспаева, Н. С. Основы управления субъектами коммерческой деятельности в условиях интегрированной экономики // Н. С. Рыспаева. – Таврический научный обозреватель. – 2017. – №2 (19). – С. 92-98.
36. Селезнёва, Н. Н. Финансовый анализ. Управление финансами: учебное пособие / Н. Н. Селезнёва, А. Ф. Ионова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 640 с.
37. Сероштан, М. В. Критерии отнесения хозяйствующих субъектов к малому и среднему предпринимательству: Российская и зарубежная практика // М. В. Сероштан, Дарвиш Фаваз. – Новые технологии. – 2019. – №2. – С.185-196.
38. Сидорчукова, Е. В. Методические подходы оценки финансово-экономического состояния организации / Е. В. Сидорчукова, С. Ю. Хут, В. Е. Сотникова, М. И. Слива // Финансовая экономика. – 2019. – № 1. – С.818-822.
39. Симионова, Н. Е. Портфель проектов: проблемы планирования и оценки эффективности / Н. Е. Симионова, Д. Н. Кривошеев, И. Н. Кривошеева. // Вестник УГНТУ. Наука, образование, экономика. Серия: Экономика. – 2017. – №2 (20). – С.16-21.
40. Степанова, С. М. Разработка модели ресурсного портфеля организации / С. М. Степанова, В. Ф. Коробова, Н. П. Широкова // Современные наукоемкие технологии. Региональное приложение. – 2017. – № 4 (52). – С. 112-117.
41. Степанова, С. М. Анализ рентабельности продаж торговых организаций / С. М. Степанова, Н. П. Широкова // Современные наукоемкие технологии. Региональное приложение. – 2019. – №2 (58). – С.99-105.
42. Стратегизация в системе института государственных закупок в России / М. К. Аристархова, С. В. Новиков, О. К. Зуева, А. Ю. Перевезенцева // Вестник Южно-Уральского гос. университета. Серия: Экономика и менеджмент. – 2016. – Т. 10. – № 2. – С. 30-37.
43. Танашева, О. Г. Экономический анализ деятельности предприятий сферы материального производства / О. Г. Танашева. – Челябинск: ЧелГУ, 2015. – 253 с.
44. Федорова, М. А. Коммерческая деятельность торгового предприятия:

сущность и основные направления / М. А. Федорова // Социально-экономические явления и процессы. – 2014. – №10. – С. 110-114.

45. Фисунов, К. В. Оценка эффективности реализации государственного заказа в контрактной системе Российской Федерации / К. В. Фисунов // Теория и практика общественного развития. – 2014. – № 20. – С. 79-81.

46. Хвостов, А. А. Оценка системы государственных закупок на соответствие принципам осуществления эффективных закупок / А. А. Хвостов // Аудит и финансовый анализ. – 2010. – № 1. – С. 184-193.

47. Эльгукаева, Л. А. Экономическая сущность инновационного потенциала / Л. А. Эльгукаева // Образование. Наука. Научные кадры. – 2020. – №3 – С173-174.

#### Internet-источники на иностранных языках

48. Australian Government's procurement information system [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.tenders.gov.au/>

49. Chaney, T. The Gravity Equation in International Trade: An Explanation / Thomas Chaney // Journal of Political Economy. – 2018. – Vol. 126. – № 1. – P. 150-177. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.journals.uchicago.edu/doi/pdf/10.1086/694292>

50. Compendium of Good Practices for Integrity in Public Procurement / GOV/PGC/ETH(2014)2/REV1 OECD [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <https://www.oecd.org/gov/public-procurement/compendium-for-good-practices-for-integrity-in-public-procurement.pdf>

51. Kuratko, Donald F. Diagnosing a firm's internal environment for corporate entrepreneurship / Donald F. Kuratko, Jeffrey S. Hornsby, Jeffrey G. Covin // Business Horizons, Elsevier. – January-February 2014. – V. 57. – Iss. 1. – P. 37-47. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0007681313001353>

52. Leaders, Statement to Implement APEC Transparency Standards [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.apec.org/Meeting->



Papers/Leaders-Declarations/2002/2002\_aelm/statement\_to\_implement1

53. Portugal-Perez, A. Export Performance and Trade Facilitation Reform: Hard and Soft Infrastructure / Alberto Portugal-Perez, John S. Wilson // World Development, Elsevier. – 2012. – Vol. 40. – №. 7. – P. 1295-1307. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ideas.repec.org/a/eee/wdevel/v40y2012i7p1295-1307.html>

54. Racca, G. Competition in the Execution Phase of Public Procurement / Gabriella M. Racca, Roberto Perin, Gian Luigi Albano // Public Contract Law Journal. – 2011. – Vol. 41. – № 1. – P.89-108. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2011114](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2011114)

55. Review of the APEC Non-Binding Principles (NBPs) on Government Procurement [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://mddb.apec.org/documents/2006/GPEG/GPEG2/06\\_gpeg2\\_005.pdf](http://mddb.apec.org/documents/2006/GPEG/GPEG2/06_gpeg2_005.pdf)

56. The APEC Transparency Standards on Government Procurement. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.apec.org/Groups/Committee-on-Trade-and-Investment/~//media/Files/Groups/Transparency/07\\_cti\\_transpVN.ashx](https://www.apec.org/Groups/Committee-on-Trade-and-Investment/~//media/Files/Groups/Transparency/07_cti_transpVN.ashx)

57. The UNCITRAL Model Law on Procurement of Goods, Construction and Services [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://uncitral.un.org/sites/uncitral.un.org/files/media-documents/uncitral/en/ml-procure.pdf>

58. The United Nations Convention Against Corruption, Adopted by the UN General Assembly 31 October 2003, by resolution 58/4. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.unodc.org/documents/treaties/UNCAC/Publications/Convention/08-50028\\_R.pdf](https://www.unodc.org/documents/treaties/UNCAC/Publications/Convention/08-50028_R.pdf)

59. Tomàs, M. Explaining Metropolitan Governance. The Case of Spain / Mariona Tomàs // Raumforschung und Raumordnung. – Spatial Research and Planning. – 2017. – Vol.75. – Iss. 3. – P. 243-252. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.springerprofessional.de/explaining-metropolitan-governance-the-case-of-spain/10902324>

60. Transparency in Trade and Investment Liberalization and Facilitation. General Principles [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.apec.org/Meeting-Papers/Leaders-Declarations/2002/2002\\_aelm/statement\\_to\\_implement1](https://www.apec.org/Meeting-Papers/Leaders-Declarations/2002/2002_aelm/statement_to_implement1)

61. Wolf, Holger C. International Home Bias in Trade / Holger C. Wolf // The Review of Economics and Statistics. – 2000. – Vol. 82. – № 4. – P. 555-563. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.mitpressjournals.org/doi/pdf/10.1162/003465300559046>