

## **Особенности анализа бизнес-процессов государственных закупок в государственных предприятиях**

**Бабенко И.И.**, аспирант Департамента учета, анализа и аудита Финансового университета при Правительстве Российской Федерации

**Аннотация.** В данной статье рассматриваются особенности проведения анализа процессов государственных закупок в предприятиях, имеющих долю государственного участия. Механизм государственных закупок влечет необходимость адаптации бизнес-моделей и бизнес-процессов для наиболее эффективного ведения деятельности. В статье приведены основные схемы и этапы проведения закупок; проанализированы возможные риски и взаимоотношения контрагентов, рассмотрены процедуры обратной связи, осуществляемые как внутри организации, так и в отношениях с внешней средой – с системой государственных закупок.

**Ключевые слова:** бизнес-анализ, экономический анализ, бизнес-модель, бизнес-процессы, государственные финансы, государственные закупки, государственные предприятия, федеральная контрактная система.

### **Features of business processes in state enterprises on the example of public procurement**

**Babenko I.I.**, graduate student, Department of Accounting and Analysis, Federal State Educational Budgetary Institution of Higher Education «Financial University under the Government of the Russian Federation» (Financial University)

**Annotation.** This article examines the specifics of public procurement in enterprises with a share of state participation. The mechanism of public procurement entails the need to adapt business models and business processes for the most efficient conduct of activities. The article shows the main schemes and stages of

procurement; the possible risks and relationships of counterparties are analyzed, the feedback procedure is considered.

**Keywords:** business analysis, economic analysis, business model, business processes, public finance, public procurement, state owned company, federal contract system.

Одной из особенностей построения бизнес-процессов в государственных компаниях является осуществление государственных закупок в соответствии с Федеральным законом 223-ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц». Использование принципов бизнес-анализа позволяет предположить, что эффективная бизнес-модель<sup>1</sup> таких компаний должна учитывать желания заинтересованных сторон в процессе осуществления закупки и в соответствии с ними наиболее эффективно организовывать бизнес-процессы самих закупок. Основными резервами для повышения организации закупок является исключение временных лагов в принятии и реализации решений, и высокая автоматизация деятельности способствует решению данной задачи.

Главная цель, стоящая перед аналитиком — найти наиболее оптимальный способ решения всех вопросов, связанных с конкретной деловой активностью, выявив «плюсы» и «минусы» данной модели. Эффективная бизнес-модель зачастую будет сталкиваться с необходимостью адаптации к внешним факторам, в том числе и к нормативным изменениям в 223-ФЗ<sup>1</sup>.

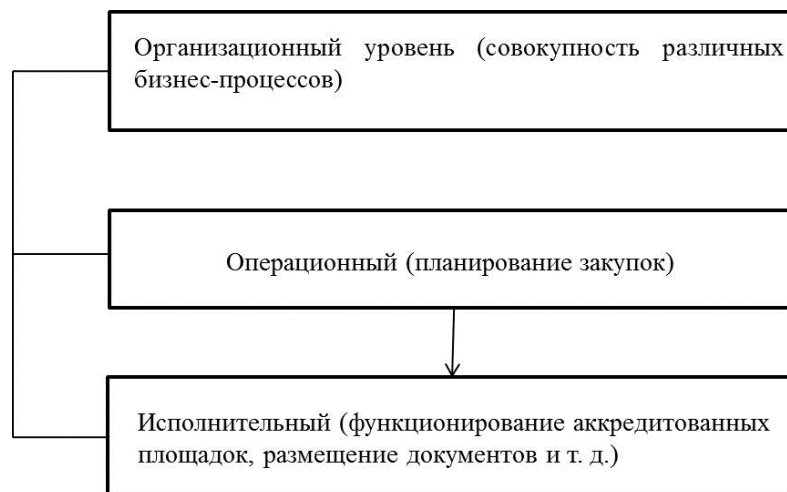
Если компания начинает деятельность в области госзакупок, то перед ней стоит задача регистрации на интернет-порталах закупочных площадок. К ним относятся, например, порталы «Закупки», «Госзаказ» и другие аккредитованные площадки. Вертикальная интеграция данного процесса по модели М. Веске<sup>2</sup> будет представлять трехэтапную форму, где в самом низу будут деловые процессы, непосредственно связанные с функционированием

---

<sup>1</sup> В.И. Бариленко, В.В. Бердников, О.Ю. Гавель, Ч.В. Керимова Аналитическое обоснование конкурентоспособных бизнес-моделей: учебное пособие / под ред. проф. В. И. Бариленко. – М.: РУСАЙНС, 2015. – 315 .

закупки на площадках, в середине – операционный уровень (как правило, это общая реализация закупок, специальный отдел по осуществлению государственных закупок, создание закупочных планов и т.д.), а на самом верху стратегический уровень, который включает множество процессов и не относится только к вопросам закупок.

Обобщенное представление данной иерархии<sup>2</sup> приведено ниже на рис 1.



**Рис. 1 – Структура организации процесса закупок**

Немного иначе может выглядеть иерархия функций и осуществляющих их подразделений при использовании стейкхолдерского подхода. Выделим три основные группы заинтересованных сторон в рамках одного направления деятельности компании:

– подразделения планирования – бизнес-структуры у которого есть потребность в осуществлении закупок. Они обеспечивают формирование своих заявок на товары, работы и услуги, осуществляют сопровождение договоров, являются непосредственно теми, кто пользуются закупаемыми ценностями;

– согласующие подразделения – это любые финансово-правовые службы, осуществляющие сопровождение закупочной документации в рамках своих компетенций;

<sup>2</sup> М. Weske. Business Process Management Concepts, Languages, Architectures. – 2012. – 399 с

– коллегиальные подразделения – управляющие и нормативные службы, которые имеют определенные правовые компетенции для принятия решений. В их число, например, входят закупочная комиссия и руководство компании.

Еще одним важным аспектом подобной деятельности является размещение плана закупок для открытого доступа. Если компания не размещает эти документы, она не выполняет требований 223-ФЗ. Все, что включается в планы закупок, всегда просматривается не только потенциальными поставщиками, но и контролирующими органами<sup>3</sup>. При формировании эффективной бизнес-модели необходимо учитывать и данный фактор. В приведенных процедурах размещения наблюдается взаимодействие многих подразделений организации, финансовым службам требуется представление об общем плане расходов предприятия (какие товары/услуги закупаются в обычном порядке, какие через систему государственных закупок, а какие можно создавать/осуществить внутренними силами организации).

В рамках дальнейшего развития статьи рассмотрим основные этапы проведения закупок. Они включают:

- планирование и инициирование процедур закупок
- формирование и публикация заявки
- отбор победителя
- заключение договоров и формирование обратной связи

#### 1. Планирование и инициирование закупки.

Нормативное регулирование требует от организации публикации плана закупок. Он публикуется 31 декабря и действует один календарный год. Для организации это не несет какого-либо бремени, поскольку полагается, что в составление бюджета и бизнес-плана в организации легко встраивается и данный план. Ниже (рис. 2) представлено взаимодействие бизнес-подразделений компании и их функции на данном этапе.

---

<sup>3</sup> Данчиков Е.А. Становление инновационной системы контроля финансов и закупок в городе Москве // Вестник университета Правительства Москвы. – 2015. № 2. С.2-4.



**Рис. 2 – Функциональное взаимодействие бизнес-подразделений компании в процессе формирования плана закупок**

При приближении срока публикации извещения о закупке, электронная система заранее рассылает уведомления ответственным за проведение закупки лицам. Основное назначение этого мероприятия – обеспечение соблюдения всех нормативных требований. С точки зрения процессного подхода нормативная составляющая на данном этапе несет риски и не может быть значительно усовершенствована ввиду преобладания человеческого фактора и сложности его автоматизации (рис. 3).



**Рис. 3 – Этап формирования и публикации заявки на закупку**

## 2. Проведение закупки

После размещения закупки на портале государственных услуг, организация запускает процесс по сбору заявок на участие. Если способ закупки, предусмотренный 223-ФЗ, отличается от способа закупки у единственного поставщика, то по завершении срока отправки заявок начинается последовательное выполнение данного этапа (рис. 4):

- 1) собрание комиссии и вскрытие конвертов;
- 2) отправка заявок на рассмотрение;
- 3) собрание закупочной комиссии с целью подведения итогов;
- 4) публикация сведений о победителе на портале.



**Рис. 4 – Последовательность отбора победителя в конкурсе на осуществление поставок**

### 3. Заключение договоров с их последующим исполнением

Последний этап (рис. 5) проведения закупочных процедур включает определенный алгоритм, который позволит завершить бизнес-процесс и непосредственно перейти к повторному выполнению. К сожалению, в рамках проведения закупок, договор между заказчиком и поставщиком носит достаточно формальный характер, поскольку основную роль играет сам факт государственной закупки, что означает неизменность большинства условий контракта. Стороны, естественно, могут договариваться о способах доставки, сроках (но только во временных рамках установленных изначально) и других важных, но не решающих деталях. На первом этапе, после заключения договора и публикации его на портале, поставщик выполняет задание и создает обратную связь между организацией и информационной системой. После выполнения обязательств по договору или определенного его этапа, предприятием заносится в систему информация по исполнению договора,

информацию о субподрядчиках или иных участниках исполнения и прочие необходимые документы.



**Рис. 5 – Заключительный этап проведения закупочных процедур**

Внутренние системы и инструменты оптимизации закупочной деятельности.

Разработка типовых форм документов с инструкциями по их заполнению минимизирует вероятность ошибок и упрощает процесс подготовки документов сотрудниками. Экономическое значение имеет минимизация трудозатрат на механическую деятельность ответственных за закупки подразделений, высвобождение ресурсов на другие задачи предприятия.

Для дальнейшего анализа эффективности бизнес-процесса<sup>4</sup> могут быть использованы специальные технологические платформы (ARIS, SAS, 1С, «Когнитив», LanDocs, «СДО-Закупки» и другие). Формирование статистической информации по срокам исполнения, качеству поставок, характеру наиболее рискованных товаров, работ, услуг позволяет вырабатывать

<sup>4</sup> Бариленко В.И. Основы бизнес-анализа: учебное пособие / В.И. Бариленко, В.В. Бердников, Р.П. Булыга [и др.]; под ред. В.И. Бариленко. – М.: КНОРУС, 2014. – С. 177.



решения по оптимизации процедур отбора контрагентов и контроля соблюдения ими договорных условий.

В результате вышеизложенного очевиден вывод о том, что, развитие системы государственных закупок имеет влияние на бизнес-процессы в государственных предприятиях, как с экономической, так и с правовой стороны. Эффективная бизнес-модель компании позволяет нивелировать возможные проблемы с контрагентами, предоставляя инструмент формирования закупочной документации. Модель должна включать использование программных продуктов для последующего анализа. Бизнес-процессы организации не должны подстраиваться под существующую организационную структуру компании, наоборот – они являются основанием для ликвидации излишних подразделений или создания новых, совершенствования их форм и отношений между ними. В данной статье поэтапно были рассмотрены:

- формирование бизнес-процесса закупки (его инициализация);
- процесс анализа (выбор поставщиков и заключение договоров);
- формирование обратной связи.

Процесс обратной связи работает как «публикация» на портале базы данных закупки, с помощью которой оценивается ответственность контрагентов и выполнение всех обязательств со стороны внешнего пользователя информации. В дополнение к этому, процесс обратной связи осуществляется и на последующих этапах, которые представляют собой анализ прошедших закупок менеджментом компании. В результате выявленных нарушений в функционировании бизнес-процессов должны обосновываться корректировки этих процессов, а возможно, и бизнес-модели организации.

Таким образом, процесс государственных закупок в компаниях с государственным участием объективно должен включать инструментальный бизнес-анализа. Получая представление о проведенных закупках, компания может совершенствовать связанные с этим бизнес-процессы, изменять

структуру бизнес-модели, улучшать взаимодействие подразделений и использование современных информационных технологий.

### **Библиографический список**

1. Федеральный закон «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц» от 18. 07. 2011 № 223 – ФЗ (ред. от 12. 03. 2014) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01. 07. 2014)

2. Бариленко В.И. Основы бизнес-анализа: учебное пособие / В.И. Бариленко, В.В. Бердников, Р.П. Булыга [и др.]; под ред. В.И. Бариленко. – М.: КНОРУС, 2014. – 270 с.

3. В.И. Бариленко, В.В. Бердников, О.Ю. Гавель, Ч.В. Керимова. Аналитическое обоснование конкурентоспособных бизнес-моделей: учебное пособие / под ред. проф. В.И. Бариленко. – М.: РУСАЙНС, 2015. – 315 .

4. Дадашев Б.Э., Серёдкин И.В. Подсистема автоматизации закупочной деятельности на базе СЭД DIRECTUM // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2016. – № 6 (часть 1) – 13-18 с.

5. Данчиков Е.А. Становление инновационной системы контроля финансов и закупок в городе Москве // Вестник университета Правительства Москвы. – 2015. № 2. 2-4 с.

6. M. Weske. Business Process Management Concepts, Languages, Architectures. – 2012. – 399 с.

### **Bibliography**

1. Federal'nyj zakon «O zakupkah tovarov, rabot, uslug ot del'nymi vidami yuridicheskikh lic» ot 18. 07. 2011, No. 223 – FZ (red. ot 12. 03. 2014) (s izm. i dop., vstup. v silu s 01. 07. 2014)

2. Barilenko V.I. Osnovy biznes-analiza: uchebnoe posobie / V.I. Barilenko, V.V. Berdnikov, R.P. Bulyga [i ot.]; pod red. V.I. Barilenko. – M.: KNORUS, 2014. – 270 p.

3. V.I. Barilenko, V.V. Berdnikov, O.Yu. Gavel', Ch.V. Kerimova. Analiticheskoe obosnovanie konkurentosposobnyh biznes-modelej: uchebnoe posobie / pod red. prof. V. I. Barilenko. – .:RUSCIENS, 2015. – 315.

4. Dadashev B.Eh., Seryodkin I.V. Podsystema avtomatizacii zakupochnoj deyatel'nosti na baze SEHD DIRECTUM // Mezhdunarodnyj zhurnal prikladnyh i fundamental'nyh issledovanij. – 2016. – No. 6 (part 1), pp. 13-18.

5. Danchikov E.A. Stanovlenie innovacionnoj sistemy kontrolya finansov i zakupok v gorode Moskve // Vestnik Universiteta Pravitel'stva Moskvyy. – 2015. No. 2, pp. 2-4.

6. M. Weske. Business Process Management Concepts, Languages, Architectures. – 2012. – 399 p.