

## **Кейс «Разработка управленческих решений на примере планирования сроков размещения государственного заказа путем проведения конкурса»**

### **Список сокращений**

ГЗ – государственный заказ.

ИУР – иерархия управленческих решений.

КД – конкурсная документация.

ЛПР – лицо, принимающее решение.

ПРГ – процедура размещения государственного заказа.

ППРГ – процедура планирования размещения государственного заказа.

ПРГК – процедура размещения государственного заказа путем проведения конкурса.

СППР – система поддержки принятия решений.

ТПР – теория принятия решений.

УР – управленческое решение.

ФАС – Федеральная антимонопольная служба.

### **Цели и задачи кейса**

Основная цель данного кейса – знакомство студентов с предметной областью государственных закупок (прокьюремента) и приобретение навыков принятия управленческих решений в этой сфере на примере одной из процедур размещения госзаказа (ГЗ), а именно на примере процедуры размещения путем проведения конкурса на поставку товаров, выполнение работ или оказание услуг.

В процессе работы над кейсом учащиеся решают следующие задачи:

- изучение терминологии предметной области и относящихся к ней нормативно-правовых актов;
- выделение набора наиболее значимых характеристик и особенностей реализации процедуры планирования размещения госзаказа (ППРГ) и ее представление в табличной форме (формализация);
- анализ процесса принятий управленческих решений (УР), формирование их иерархии и представление в виде схемы;
- реализация УР, относящихся к процедуре размещения госзаказа путем проведения конкурса (ПРГК), «ручным» способом на основе сформированной формальной модели;
- изучение принципов работы системы поддержки принятия решений (СППР) «Конкурс» и реализация УР ПРГК с ее помощью;
- анализ изученных методов и подготовка итогового отчета.

## Постановка проблемы и рекомендации по работе с кейсом

В настоящее время в целях оптимизации бюджетов всех уровней отечественной экономики поставка товаров, выполнение работ и оказание услуг государственным и муниципальным учреждениям производится на основании федерального закона № 94-ФЗ, который регулирует отношения, связанные с централизованным размещением заказов на товары (услуги) для некоммерческих организаций. Тем самым указанный закон устанавливает единый порядок размещения заказов в целях обеспечения единства экономического пространства на территории Российской Федерации, эффективного использования средств бюджетов и внебюджетных источников финансирования, расширения возможностей для участия физических и юридических лиц в размещении заказов и стимулирования такого участия, развития добросовестной конкуренции, совершенствования деятельности органов государственной власти и органов местного самоуправления в сфере размещения заказов, обеспечения гласности и прозрачности размещения заказов, предотвращения коррупции и других злоупотреблений в сфере размещения заказов [1].

Приходится отметить, что в государственных учреждениях зачастую недостаточное внимание уделяется таким аспектам закупочных процедур, как прогнозирование и планирование, что нередко приводит к серьезным последствиям для организаций-заказчиков. В частности, существующие нормативные акты предусматривают значительные штрафы, налагаемые Федеральной антимонопольной службой (ФАС)<sup>1</sup> [2] как на юридических, так и на физических лиц, в случае обнаружения даже незначительных, на первый взгляд, нарушений сроков реализации процедуры размещения ГЗ. К ним относятся, например, неправильное установление начальных дат отдельных этапов ПРГ, причем ошибка даже в один день, допущенная в связи с неверным исчислением соответствующего периода, грозит многотысячными штрафами.

Таким образом, необходимость увеличения объемов государственных закупок вызывает потребность в квалифицированных управленческих кадрах, обладающих хорошими навыками принятия управленческих решений в сфере ГЗ. В противном случае эффективность процедур размещения заказов значительно снижается, увеличивается процент незаключенных контрактов, что, в свою очередь, приводит к серьезным экономическим потерям, невыполнению социальных проектов и другим негативным последствиям.

Нельзя не отметить и возникновение отрицательного психологического климата в коллективе организации-заказчика, специалисты которой регулярно штрафуются за допускаемые нарушения и принятые некомпетентные решения. Тем самым, помимо прямых финансовых потерь, государственная организация зачастую теряет и самих сотрудников из-за их неудовлетворенности работой в сфере госзакупок, высоких требований к их компетенции, переводов или увольнений по причинам материального характера. Все это опять же приводит к увеличению затрат организации, в т.ч. на подготовку новых специалистов, не говоря уже о потерях времени. Таким образом, потребность в переходе на качественно новый уровень подготовки управленческих кадров для сферы ГЗ диктует необходимость как повышенного внимания к такой дисциплине, как теория принятия решений, так и внедрения более совершенных инновационных подходов в области обучения специалистов-менеджеров.

Данный кейс содержит ряд заданий, ориентированных на отработку управленческих навыков планирования при реализации одной из распространенных процедур размещения государственного заказа, а именно путем проведения конкурса среди потенциальных подрядчиков (исполнителей) – участников размещения госзаказа. Эти задания первоначально выполняются «ручным» способом, т.е. расчет ключевых дат и длительности отдельных этапов производится с помощью обычного календаря. С целью минимизации количества управляемых параметров в учебных целях ряд второстепенных характеристик указанной

<sup>1</sup> См. Постановление Правительства РФ от 20.02.2006 г. № 94.

ПРГК не учитывается, что освобождает студентов от необходимости строить сложные многоуровневые УР, но заостряет их внимание на принципиальных аспектах теории принятия решений (ТПР) и соблюдении основных временных ограничений при планировании.

После приобретения первичных навыков планирования учащимся предлагается использовать специально разработанную предметно-ориентированную систему поддержки принятия решений «Конкурс», работа с которой, проходящая в форме деловой игры, помогает закрепить полученные навыки. СППР позволяет лицу, принимающему решения (ЛПР), задавать различные начальные даты отдельных этапов ПРГ, проверяя их на непротиворечивость методом «Что-Если», и осуществлять отбор нужных УР, контролируя заведомо неприемлемые ситуации, чреватые нарушением установленных ограничений.

В заключение студентам предлагается выполнить сравнительный анализ «ручного» и автоматизированного методов планирования, оценив всю совокупность действий по разработке отдельных УР, основанных на понятии жизненного цикла управленческого решения и подготовить отчет по проделанной работе.

Применение такой формы обучения как кейс предполагает значительный объем самостоятельной работы, которая позволяет не только повышать уровень знаний, умений и навыков студентов, но и раскрывать их новые возможности, что является необходимым условием для совершенствования компетентностей менеджера. С целью облегчения организации самостоятельных занятий, ниже в качестве одного из разделов кейса предложен «Порядок работы с кейсом», в котором указаны рекомендуемые виды (формы) учебной работы и их ориентировочная трудоемкость. Рассмотрим содержание указанного раздела более подробно.

Первым этапом работы с кейсом является подготовительный, когда студенты знакомятся с составом кейса, в т.ч. программным и методическим обеспечением в электронной форме, прорабатывают рекомендованную литературу и нормативно-правовые акты, изучают терминологию предметной области (см. глоссарий в приложении кейса), повторяют основные теоретические положения ТПР. Эта подготовка является базой для построения формализованной модели ПРГ (в табличной форме), в которой в лаконичном виде содержатся основные требования к срокам реализации ее отдельных этапов, таких, например, как размещение извещения о проведении конкурса, внесение в него изменений или оценка и сопоставление заявок на участие в конкурсе.

Окончательное построение этой модели производится студентами уже в рамках аудиторного занятия, и заключается в заполнении числовыми данными пропусков в тексте таблицы формализации, т.е. ее дополнение конкретными значениями временных параметров (ключевые даты этапа, количественные или временные ограничения в рамках процедуры и т.д.).

Уяснив полный перечень этапов в составе процедуры размещения госзаказа, их длительность, моменты начала и завершения, типы особых ситуаций, которые могут возникнуть при ее реализации (например, необходимость внесения изменений в конкурсную документацию), студентам становится понятным и содержание отдельных УР, нацеленных на решение конкретных задач в рамках отдельных этапов ПРГ, в совокупности обеспечивающих управление главным ресурсом – временем. Поэтому следующим заданием, которое выполняют учащиеся на занятии, является поэтапное построение иерархии управленческих решений (ИУР), реализуемых в рамках ПРГК. При этом для каждого этапа ПРГ формируется отдельное сложное УР, которое в дальнейшем на следующих уровнях иерархии подвергается декомпозиции на ряд более простых. Таким образом, студенты формируют полную схему ИУР по образцу рис. 2 (см. теоретический раздел Пособия).

Последующая аудиторная работа предполагает интенсивное взаимодействие в рамках малых групп (бригад), численность которых может варьироваться от 3 до 5 учащихся. Первоначально рекомендуется обсудить схемы ИУР, предложенные каждым членом бри-

гады, поскольку правильное их построение является одной из основных задач кейса и гарантирует успешное усвоение следующего материала. В дальнейшем учащиеся переходят к расчету ключевых дат по отдельным этапам ПРГК сперва ручным методом, а затем и с помощью СППР, обсуждению получаемых результатов, а преподаватель играет роль консультанта, организуя по мере их готовности в каждой бригаде мини-дискуссии и помогая найти правильное решение каждого задания.

Важно отметить, что занятие должно проводиться в компьютерном классе, поскольку ряд заданий ориентирован на использование специализированного предметно-ориентированного программного средства – системы поддержки принятия решений «Конкурс», работа с которой может проводиться в т.ч. и в режиме деловой игры.

В первые и последние десять минут классного занятия рекомендуется проводить общую дискуссию, в которой принимают участие все студенты учебной группы. В начале занятия наряду с постановкой его цели и задач проводится обсуждение основных этапов ПРГ, терминологии предметной области и основных положений ТПР. В конце занятия преподаватель подводит его итоги, отмечает характерные ошибки и дает рекомендации относительно подготовки отчета на заключительном этапе работы над кейсом, который также выполняется учащимися самостоятельно. Отметим, что с целью закрепления изученной темы для проверки и обсуждения с учащимися подготовленных ими отчетов рекомендуется выделить некоторое количество аудиторного времени на следующем занятии.

### Порядок работы над кейсом

Этапы работы над кейсом и рекомендуемая трудоемкость указаны в таблице 1.

Таблица 1

Название этапа	Вид работы	Содержание этапа	Трудоемкость, мин.	Примечание
Подготовительный	Самостоятельная, вне аудитории, до занятия	Знакомство с теорией и терминологией, изучение нормативных актов, формализация процедуры по шаблону (Приложение 1)	120	
Основной	Аудиторная, во всей группе	Оценка результатов формализации и их уточнение	10–15	Общая дискуссия по результатам изучения ПРГК
	Самостоятельная, в аудитории.	Структуризация сложных УР процедуры размещения ГЗ по типу представленных в теоретическом разделе Пособия	5–10	
	Аудиторная, в бригадах	Оценка схем иерархии УР	5–10	Обсуждение в бригадах
	Самостоятельная, в аудитории	Генерация вариантов УР на основе таблицы формализации в соответствии с заданием («ручным» способом)	10–15	
	Аудиторная, в бригаде	Оценка результатов	5–10	Обсуждение в бригадах
	Самостоятельная, а также в бригадах	Генерация вариантов УР в среде СППР (Приложение 2)	25–30	

	Аудиторная, во всей группе	Оценка результатов, подведение итогов	10–15	Общая дискуссия по результатам работы на занятии
Заключительный	Самостоятельная, вне аудитории, после занятия	Анализ результатов и их оформление в виде отчета	30–60	

Как видно из таблицы, в течение занятия рекомендуется чередовать самостоятельную и групповую работу, организуя мини-дискуссии в бригадах по мере готовности ее членов к обсуждению. Таблица формализации играет основную роль при «ручном» способе планирования, поскольку в ней заданы основные временные ограничения процедуры.

При использовании СППР эта таблица становится ненужной, поскольку все ограничения «защиты» внутри компьютерной системы. Однако в этом случае целесообразно усложнить планирование последовательным введением новых условий и ограничений, связанных, например, с внесением изменений в конкурсную документацию, переносом дней заседания конкурсной комиссии, изменением количества участников или статуса конкурса и т.д. При этом рекомендуется изменять схему УР, чтобы она содержала условные вершины и отражала вновь появляющиеся ограничения.

Более сложные задания потребуют и большего времени на их выполнение и обсуждение, однако преподаватель всегда может организовать обучение в форме деловой игры, предложив студентам такие роли, как менеджера-экономиста в сфере ГЗ, члена конкурсной комиссии, руководителя организации, ставящего задачу персоналу и др.

### Задания для самостоятельного выполнения

В этом разделе (в таблицах 2 и 3) приведены задания для самостоятельного выполнения, взятые из архивов уже закончившихся торгов. Кроме наименования заказчика все остальные данные реальны. В каждом задании необходимо рассчитать даты для указанных этапов процедуры размещения заказа (минимальную и крайнюю) и записать их в три правых столбца вместо прочерков. Также следует рассчитать длительность всей процедуры от момента публикации извещения до дня заключения контракта, а также указать максимальные сроки возврата залога.

В соответствии с ранее данными рекомендациями первоначально учащимся следует провести расчеты «ручным» методом, имея перед глазами календарь, а затем и с использованием СППР. В этом последнем случае в столбце примечаний указаны дополнительные ограничения/условия проведения торгов. Количество заданий для каждого студента и(или) бригады выбирается по указанию преподавателя.

Таблица 2

### Задания, ориентированные на «ручной» метод планирования

№ задания	Наименование работ/услуг	Заказчик	Начальная цена контракта	Дата вскрытия конвертов	Даты опубликования извещения (min и max)	Даты рассмотрения заявок (min и max)	Даты подведения итогов (min и max)
1	Разработке проектной документации	ТОГКУ «Гамбовавтодор»	7723600	15.07.13	—	—	—
2	Оказание услуг по подключению ПК к сети Интернет	Управление образования и науки Орловской области	24000	15.01.10	—	—	—
3	Выполнение ремонтно-реставрационных работ	Управление культуры и архивного дела Владимирской области	1877250	02.04.13	—	—	—

Таблица 3

## Задания, ориентированные на использование СППР

№ задания	Наименование работ/услуг	Заказчик	Начальная цена контракта	Дата вскрытия конвертов	Примечание	Даты опубликования извещения (min и max)	Даты рассмотрения заявок (min и max)	Даты подведения итогов (min и max)
1	Оказание услуг сети сотовой радиотелефонной связи	Администрация Тюменской области	800000	20.03.13	Принять, что для участия в конкурсе подана лишь одна заявка	—	—	—
2	Оказание услуг по обязательному страхованию гражданской ответственности владельцев транспортных средств	ТОГБУ Автобаза	636300	27.12.12	Принять, что 10.12.12 в Извещение о конкурсе были внесены изменения	—	—	—
3	Оказание образовательных услуг по профессиональной переподготовке и повышению квалификации государственных гражданских служащих области	Администрация Ленинградской области	920284 руб.	18.09.12	Принять, что 10.09.12 были внесены изменения в КД.	—	—	—
4	Оказание услуг по страхованию гражданской ответственности владельцев транспортных средств	Министерство сельского хозяйства Новочеркасской области	102330	28.06.10	Принять, что 20.6.10 были внесены изменения в КД, в связи с чем 24.6.10 были внесены изменения в Извещение	—	—	—
5	Оказание услуг по приготовлению готовой пищевой продукции для государственных учреждений здравоохранения	Пензенская областная клиническая больница	44128986	25.10.10	Принять, что 1.10.10 были внесены изменения в КД и подана лишь одна заявка.	—	—	—

## Глоссарий

**Государственные закупки (госзакупки)** – это приобретение на бюджетные средства товаров, услуг и работ для удовлетворения государственных нужд. Понятие используется для обобщенного описания всех видов деятельности, связанных с организацией и проведением закупки, а также выполнением заключенных по результатам закупки договоров на поставку товаров, выполнение подрядных работ, оказание услуг. Государственные закупки охватывают практически все сферы рынка, на котором государство выступает покупателем. Правила проведения государственных закупок позволяют сделать прозрачным расходование средств налогоплательщиков на удовлетворение государственных нужд.

**Государственные нужды** – обеспечиваемые за счет средств федерального бюджета или бюджетов субъектов Российской Федерации и внебюджетных источников финансирования потребности Российской Федерации, государственных заказчиков в товарах, работах, услугах, необходимых для осуществления функций и полномочий Российской Федерации, государственных заказчиков (в том числе для реализации федеральных целевых программ), для исполнения международных обязательств Российской Федерации, в том числе для реализации межгосударственных целевых программ, в которых участвует Российская Федерация, либо потребности субъектов Российской Федерации, государственных заказчиков в товарах, работах, услугах, необходимых для осуществления функций и полномочий субъектов Российской Федерации, государственных заказчиков, в том числе для реализации региональных целевых программ.

**Государственные торги (госторги)** – тип государственных закупок, предусматривающий закупку товаров или выбор подрядчиков для осуществления определенных работ путем привлечения предложений от нескольких поставщиков и выбора наиболее оптимального из них. Торги проводятся для обеспечения государственных нужд. Победителем государственных торгов признается компания, предложившая наиболее низкую цену государственного или муниципального контракта.

**Государственный заказ (госзаказ)** – заказ (то есть обобщенная и оформленная должным образом заявка, потребность, нужда) на поставку товаров, выполнение работ, оказание услуг за счет средств федерального бюджета, бюджетов субъектов Российской Федерации, местных (муниципальных) бюджетов и внебюджетных источников финансирования. В широком смысле государственный заказ – это совокупная потребность всех органов государственного управления на значительный промежуток времени (например, на год). В более узком смысле государственный заказ – это конкретный заказ (несколько заказов), размещенных каким-либо органом государственного управления.

**Государственный или муниципальный контракт** – договор, заключенный заказчиком от имени Российской Федерации, субъекта Российской Федерации или муниципального образования в целях обеспечения государственных или муниципальных нужд. Под гражданско-правовым договором бюджетного учреждения на поставку товаров, выполнение работ, оказание услуг понимается договор, заключаемый от имени бюджетного учреждения.

**Заказчики** – (в соответствии с законом 94-ФЗ государственные, муниципальные, иные) – государственные органы (в том числе органы государственной власти), органы управления государственными внебюджетными фондами, органы местного самоуправления, казенные учреждения и иные получатели средств федерального бюджета, бюджетов субъектов Российской Федерации или местных бюджетов при размещении заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг за счет бюджетных средств и внебюджетных источников финансирования. Иными заказчиками выступают бюджетные учреждения при размещении ими заказов на поставки товаров, вы-



полнение работ, оказание услуг независимо от источников финансового обеспечения их исполнения.

**Комиссии по размещению заказов** – конкурсные, аукционные или котировочные комиссии, которые в соответствии с законодательством создаются заказчиком, уполномоченным органом при размещении заказа путем проведения конкурса, аукциона, а также запроса котировок цен на товары, работы, услуги. Принимаются решения о создании комиссии, определяются ее состав и порядок работы, назначается председатель комиссии. Заказчик, уполномоченный орган вправе включать в состав комиссии преимущественно лиц, прошедших профессиональную переподготовку или повышение квалификации в сфере размещения заказов для нужд заказчиков. Число членов комиссии должно быть не менее чем пять человек. Замена члена комиссии допускается только по решению заказчика, уполномоченного органа, принявших решение о создании комиссии.

**Конкурс** – торги, победителем которых признается лицо, которое предложило лучшие условия исполнения контракта и заявке на участие в конкурсе которого присвоен первый номер.

**Конкурсная документация** – пакет документов, разрабатываемых организатором конкурса и утверждаемых государственным заказчиком, который содержит правила проведения конкурса. Под правилами проведения конкурса понимаются: существенные условия договора, заключаемого по результатам конкурса; порядок оформления и подачи предложений по заключению договора (конкурсных заявок); порядок определения выигравшего конкурс лица; требования к участникам конкурса. Конкурсная документация предоставляется по требованию любого поставщика, который запрашивает ее в связи с публикацией извещения о проведении конкурса или получением приглашения к участию в закрытом конкурсе. Иногда за конкурсную документацию взимается плата, которая покрывает расходы организатора конкурса на ее печатание (тиражирование) и доставку поставщикам по почте или курьером.

**Муниципальные закупки** – это приобретение товаров и услуг за счет средств местных бюджетов и внебюджетных источников финансирования для нужд муниципальных органов и учреждений.

**Обеспечение выполнения контракта** – обеспечение исполнения обязательств поставщика (должника) перед государственным заказчиком (кредитором) по надлежащему выполнению государственного контракта. Обязательства поставщика по выполнению контракта обычно включают: осуществить поставки товаров, выполнить работы, оказать услуги в требуемые сроки и с необходимым качеством; полностью или частично вернуть полученные в ходе выполнения контракта денежные средства; выплатить неустойку в случае полного или частичного невыполнения условий контракта; полностью или частично вернуть полученный аванс в случае расторжения контракта. В качестве обеспечения выполнения контракта обычно используется банковская гарантия или поручительство, неустойка, штраф.

**Орган, осуществляющий функции по размещению заказов для заказчиков (уполномоченный орган)** – федеральный орган исполнительной власти, орган исполнительной власти субъекта Российской Федерации, орган местного самоуправления, уполномоченные на осуществление функций по размещению заказов для заказчиков. Уполномоченные органы осуществляют функции по размещению заказов для заказчиков, определенные решением о создании соответствующего уполномоченного органа, за исключением подписания государственных или муниципальных контрактов, а также гражданско-правовых договоров бюджетных учреждений на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для нужд соответствующих заказчиков. При этом государственные или муниципальные контракты, а также гражданско-правовые договоры бюджетных учреждений подписываются соответствующими заказчиками.

**Открытый аукцион в электронной форме на право заключить контракт** – открытый аукцион (ОА), проведение которого обеспечивается оператором электронной площадки на сайте в информационно-телекоммуникационной сети Интернет в порядке, установленном законодательством Российской Федерации о размещении заказов. ОАЭФ проводится для нужд государственного заказчика (федеральные, региональные и муниципальные бюджетные организации), на ЭТП, аккредитованных Министерством экономического развития Российской Федерации.

**Официальный сайт для размещения информации о размещении заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг** – официальным сайтом Российской Федерации в информационно-телекоммуникационной сети Интернет является [www.zakupki.gov.ru](http://www.zakupki.gov.ru).

**Поставщик** – любое лицо, способное поставить нужные государственному заказчику товары, выполнить требуемые работы или оказать необходимые услуги, и участвующее в процедуре конкурса. Обычно условиями конкурса не устанавливаются никаких ограничений на организационно-правовую форму и форму собственности поставщиков, то есть в конкурсах могут участвовать как юридические лица, так и индивидуальные предприниматели. Чаще встречаются ограничения, связанные с местом регистрации поставщика или местом, где поставщик платит налоги. К поставщикам обычно устанавливаются определенные требования, связанные с наличием гражданской правоспособности и квалификации. Под гражданской правоспособностью подразумевают, что не существует никаких законодательных ограничений на возможности поставщика участвовать в конкурсе и заключать государственный контракт. То есть поставщик должен быть должным образом зарегистрирован на территории какого-либо государства, должен иметь необходимые лицензии или сертификаты, должен выполнять обязательства по уплате налогов, не должен находиться в состоянии реорганизации, против поставщика не должно быть возбуждено дело о признании его несостоятельным (банкротом), на имущество поставщика не должен быть наложен арест. Под квалификацией обычно понимают наличие у поставщика достаточного опыта выполнения аналогичных договоров, наличие материально-технических, финансовых и кадровых ресурсов.

**Прокьюремент** – (от англ. procurement – «получение, приобретение») – совокупность практических методов для организации государственных закупок и распределения государственных и муниципальных заказов между поставщиками путем проведения конкурсных торгов. Основные принципы прокьюремента: открытость, гласность, прозрачность (о проведении тендеров на госзакупки организатор обязан разместить соответствующее объявление на официальном сайте госзаказов, результаты конкурсов также должны быть официально объявлены, исключения могут составлять только закрытые конкурсы); равноправие претендентов, справедливость (все участники торгов имеют одинаковые права на получение конкурсной документации; все заявки должны быть рассмотрены); подотчетность и ответственность сторон (организатор обязан обеспечить прозрачность и легитимность проведения торгов, в свою очередь, подрядчики несут ответственность за взятые на себя обязательства); конкурентность (все конкурсы должны проводиться на основаниях конкуренции; торги, в которых принимает участие один участник, признаются недействительными); эффективность (главной задачей госторгов является выбор наиболее приемлемых и выгодных для бюджета условий); обоснованность (выбирая подрядчика, госзаказчик должен официально обосновать свой выбор, в противном случае торги будут признаны недействительными).

**Работы** – деятельность, связанная с изменением свойств материальных объектов, а также результаты такой деятельности. Под это понятие попадают подрядные работы (строительно-монтажные и ремонтные работы), а также различного рода услуги, связанные с перемещением материальных объектов в пространстве (транспортные услуги, услуги по погрузке-разгрузке, хранение и тому подобное).

**Размещение заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для нужд заказчиков** – осуществляемые в порядке, предусмотренном законодательством, действия заказчиков, уполномоченных органов по определению поставщиков (исполнителей, подрядчиков) в целях заключения с ними государственных или муниципальных контрактов, а также гражданско-правовых договоров бюджетных учреждений на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для нужд соответствующих заказчиков и иных гражданско-правовых договоров.

**Специализированная организация** – юридическое лицо, привлеченное на основе контракта или гражданско-правового договора для осуществления функций по размещению заказа путем проведения торгов в форме конкурса на право заключить контракт или аукциона на право заключить контракт. При этом создание комиссии по размещению заказа, определение начальной (максимальной) цены контракта, предмета и существенных условий контракта, утверждение проекта контракта, конкурсной документации, документации об аукционе, определение условий торгов и их изменение осуществляются заказчиком, уполномоченным органом, а подписание контракта осуществляется заказчиком.

**Способы размещения заказа** – размещение заказа может осуществляться путем проведения торгов в форме конкурса, аукциона, в том числе аукциона в электронной форме; без проведения торгов (запрос котировок, у единственного поставщика (исполнителя, подрядчика), на товарных биржах). Правительство Российской Федерации вправе определить особенности размещения заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для федеральных нужд. Во всех случаях размещение заказа осуществляется путем проведения торгов, за исключением случаев, предусмотренных законодательством Российской Федерации о размещении заказов.

**Товары** – материальные объекты, практически готовые к использованию по своему прямому назначению, а также стоимость работ по их приведению к состоянию, в котором они могут быть использованы по своему прямому назначению, если стоимость таких работ не превышает стоимости самих объектов. Оговорка о дополнительных работах применяется для описания транспортных услуг, услуг по хранению и погрузке-разгрузке, а также для технически сложных товаров (компьютеры, копировальное оборудование, автомобили с дополнительным оборудованием), перед непосредственным использованием которых необходимо выполнить определенные действия (соединить монитор с системным блоком; подключить копировальный аппарат к сети и установить картридж; наладить дополнительное оборудование). При этом стоимость самих работ не должна превышать стоимости самих товаров (в противном случае это уже «работы»).

**Упрощенные способы закупок** – так называют способы закупок с упрощенной процедурой: запрос котировок и закупка у единственного источника. Это понятие в действующем законодательстве не определено.

**Услуги** – интеллектуальная деятельность, непосредственно не связанная с изменением свойств материальных объектов, а также результаты такой деятельности. Под этим общим определением понимаются всевозможные консультационные, аудиторские, бухгалтерские, страховые, оценочные услуги и прочие виды интеллектуальной деятельности, которые непосредственно не связаны с созданием материальных объектов или изменением их свойств, или же стоимость таких материальных объектов существенно ниже стоимости самой деятельности (например, по результатам оказания услуг по разработке технического проекта разрабатываются чертежи, планы, сметы и тому подобное; стоимость бумаги, ресурсов принтера и электроэнергии, потребленной этим принтером, существенно ниже стоимости самих услуг, то есть деятельности по составлению чертежей, планов, смет и так далее).

**Участник размещения заказа** – любое юридическое лицо независимо от организационно-правовой формы, формы собственности, места нахождения и места происхождения капитала или любое физическое лицо, в том числе индивидуальный предприниматель.

**Электронная торговая площадка (ЭТП)** – комплекс информационных и технических решений, обеспечивающий взаимодействие покупателя (заказчика) с продавцом (поставщиком) через электронные каналы связи на всех этапах заключения сделки.

### **Рекомендуемые источники**

1. Федеральный закон 94-ФЗ от 21.07.2005 «О размещении заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных и муниципальных нужд» (с изм. от 07/06/2013)

2. Федеральная антимонопольная служба. Контроль госзаказа. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.fas.gov.ru/spheres/order.html> (дата обращения: 14.07.2013).

3. Официальный сайт Российской Федерации для размещения информации о размещении заказов. [Электронный ресурс]. URL: <http://zakupki.gov.ru> (дата обращения: 14.07.2013).

4. ГОСЗАКАЗ: УПРАВЛЕНИЕ. РАЗМЕЩЕНИЕ. ОБЕСПЕЧЕНИЕ. Нормативно-аналитический журнал. Архив. [Электронный ресурс]. URL: <http://igz.ru/web/igz/igz cms.nsf/magazine> (дата обращения: 14.07.2013).

5. Общественный портал госзакупок. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.gov-zakupki.ru> (дата обращения: 14.07.2013).

6. Учебные курсы по тематике «Госзакупки». [Электронный ресурс]. URL: <http://soft.cartr.ru/> (дата обращения: 14.07.2013).

## Шаблон таблицы формализации процедуры размещения госзаказа путем проведения конкурса<sup>2</sup>

№ п/п	Шаг процедуры (этап или веха)	Документы	Продолжительность мероприятия	Сроки размещения на официальном сайте	Примечания
1	<b>Размещение извещения о проведении конкурса</b> (обязательный) ч. 1 ст. 21	Извещение о проведении конкурса	Не менее ___ дн.	Не менее чем за ___ дн. до дня вскрытия конвертов	
2	<b>Регистрация поступающих конвертов с заявками</b> (обязательный)	Журнал регистрации конвертов с заявками	Со дня размещения извещения до дня вскрытия конвертов	–	Расписка – по требованию участников
3	<b>Разъяснение положений конкурсной документации</b> (далее – КД) (при необходимости) ч. 1 ст. 24	Разъяснение положений конкурсной документации	В течение ___ <b>рабочих</b> дн. со дня поступления запроса	В течение ___ дн. со дня направления разъяснения по запросу	Любой участник вправе направить запрос о разъяснении положений КД в письменной форме или в форме эл. документа Заказчик обязан разместить разъяснения, если запрос поступил не позднее чем за ___ дн. до даты окончания подачи заявок
4	<b>Внесение изменений в извещение о проведении конкурса</b> (при необходимости) ч. 4.1 ст. 21	Решение о внесении изменений Извещение об изменении условий конкурса	Не позднее чем за ___ дн. до даты окончания срока подачи заявок	В течение ___ дн. со дня принятия решения	Срок подачи заявок должен быть ПРОДЛЕН так, чтобы со дня размещения изменений срок до даты окончания подачи заявок составлял не менее чем ___ дн.
5	<b>Внесение изменений в КД</b> (при необходимости) ч. 3 ст. 24	Решение о внесении изменений Изменения в КД	Не позднее чем за ___ дн. до даты окончания срока подачи заявок	В течение ___ дн. со дня принятия решения	Срок подачи заявок должен быть ПРОДЛЕН так, чтобы со дня размещения внесенных изменений в КД до даты окончания подачи заявок срок составлял не менее чем ___ дн. В течение ___ <b>рабочих</b> дн. заказными письмами или в форме эл. документов изменения направляются всем участникам, которым была предоставлена КД

<sup>2</sup> Подготовлено по материалам главы 2 федерального закона РФ от 21 июля 2005 г. № 94-ФЗ «О размещении заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных и муниципальных нужд»

№ п/п	Шаг процедуры (этап или веха)	Документы	Продолжительность мероприятия	Сроки размещения на официальном сайте	Примечания
6	<b>Отказ от проведения конкурса</b> (при необходимости) ч. 5 ст. 21	Решение об отказе от проведения Извещение об отказе от проведения	Не позднее чем за ___ дн. до даты окончания срока подачи заявок	В течение ___ дн. со дня принятия решения	
7	<b>Вскрытие конвертов</b> (обязательный) ч. 1 ст. 26	Протокол вскрытия конвертов с заявками (далее – <i>Протокол 1</i> )	В один день <i>Протокол 1</i> подписывается непосредственно после вскрытия конвертов	В течение дня, следующего после дня подписания <i>Протокола 1</i> <i>Искл.</i> для НИР – в течение ___ <b>рабочих</b> дн. со дня подписания <i>Протокола 1</i>	До вскрытия, но не раньше времени, указанного в извещении и КД, необходимо объявить о возможности подать заявки (изменить или отозвать)
8	<b>Рассмотрение заявок</b> (обязательный) ч. 1, 2 ст. 27	Протокол рассмотрения заявок (далее – <i>Протокол 2</i> )	Срок рассмотрения заявок не может превышать ___ дн. со ДХ	<i>Протокол 2</i> подписывается в день окончания рассмотрения заявок и размещается на официальном сайте	Участникам размещения заказа, подавшим заявки на участие в конкурсе и признанным участниками конкурса, и участникам размещения заказа, подавшим заявки на участие в конкурсе и НЕ допущенным к участию, направляются УВЕДОМЛЕНИЯ о принятых конкурсной комиссией решениях не позднее ___ дня, следующего за днем подписания <i>Протокола 2</i>
9	<b>Вынесение решения о статусе конкурса</b> (обязательный) ч. 5 ст. 27	Решение о статусе конкурса: – состоявшийся – несостоявшийся		–	Если конкурс признан несостоявшимся и только 1 участник размещения заказа признан участником конкурса, то Заказчик обязан передать единственному участнику конкурса проект контракта в течение ___ <b>рабочих</b> дн. со дня подписания <i>Протокола 2</i> (контракт может быть заключен не ранее чем через ___ дн. со дня размещения на сайте <i>Протокола 2</i> , но не позднее ___ дн. по ГК РФ)
10	<b>Оценка и сопоставление заявок на участие в конкурсе</b> (обязательный) ч. 1, 10 ст. 28	Протокол оценки и сопоставления заявок (далее – <i>Протокол 3</i> )	Срок оценки не может превышать ___ дн. со дня подписания <i>Протокола 2</i> (есть исключения)	<i>Протокол 3</i> подписывается в течение дня, следующего после дня окончания проведения оценки и сопоставления заявок, и размещается в течение дня, следующего после дня подписания указанного протокола	<i>Искл.</i> Сумма контракта более 50 млн руб.; НИР (срок не может превышать ___ дн. со дня подписания <i>Протокола 2</i> ). <i>Протокол 3</i> составляется в двух экземплярах Заказчик в течение ___ <b>рабочих</b> дн. со дня подписания <i>Протокола 3</i> передает победителю конкурса экземпляр протокола и проект контракта
11	<b>Заключение контракта</b> (обязательный) ч. 1.1 ст. 29	<i>Протокол 3</i> Проект контракта	Не ранее чем через ___ дн. со дня размещения на сайте <i>Протокола 3</i>	–	Но не позднее ___ дн. по ГК РФ

№ п/п	Шаг процедуры (этап или веха)	Документы	Продолжительность мероприятия	Сроки размещения на официальном сайте	Примечания
12	<p><b>Возвращение денежных средств, внесенных в качестве обеспечения заявки на участие в конкурсе (обязательный)</b></p> <p>ч. 3 ст. 27 ч. 12 ст. 28 ч. 5 ст. 29</p>		<p>Участникам размещения заказа, не допущенным к участию в конкурсе, – в течение ___ <b>рабочих</b> дн. со дня подписания <i>Протокола 2</i></p> <p>Участникам конкурса (кроме победителя и участника, заявке которого присвоен второй номер) – в течение ___ <b>рабочих</b> дн. со дня подписания <i>Протокола 3</i></p> <p>Победителю (и участнику конкурса с заявкой № 2) – в течение ___ <b>рабочих</b> дн. со дня заключения контракта (с победителем)</p>		

## Описание СППР «Конкурс»

В данном приложении представлено описание системы поддержки принятия решений (СППР) «Конкурс», которая может быть использована для проведения деловых игр, тренингов, практических и лекционных занятий под руководством преподавателя, а также в режиме самостоятельного изучения конкурсной процедуры размещения госзаказа<sup>3</sup>. Фактически эта СППР является инструментальным программным средством, входящим в состав автоматизированного комплекса на базе современного персонального компьютера (ПК), получившего название автоматизированного рабочего места (АРМ) специалиста.

Как известно<sup>4</sup> структура АРМ включает в свой состав функциональную предметно-ориентированную подсистему и обеспечивающую часть (программное, информационное, техническое, лингвистическое и технологическое обеспечение), а по признаку используемых информационных технологий выделяют следующие классы АРМ:

- операторной деятельности;
- анализа информации в реальном масштабе времени;
- хранения, поиска документов и организации электронного документооборота;
- эвристической деятельности на основе систем поддержки принятия решений (СППР), экспертных систем, информационных хранилищ данных.

Работа систем последнего класса основывается на утверждении, что для принятия решения важнейшим фактором является наличие опыта действий в подобных ситуациях, а информацию об этом и предоставляют системы автоматизации эвристической деятельности, обеспечивая своим пользователям возможность принятия наиболее обоснованного решения.

К основным задачам, которые реализованы в СППР, относятся:

- расчет и оценка сроков размещения государственного заказа с учетом нормативов и ограничений закона 94-ФЗ;
- представление, хранение и логическая обработка математической модели для поддержки расчетов, заданной в форме уравнений и неравенств (базы правил);
- наглядное представление отдельных этапов процедуры размещения заказа в форме деловой графики (например, диаграммы Ганта);
- варьирование параметрами и поддержка моделирования на основе сценарного подхода «ЧТО-ЕСЛИ» для обеспечения многовариантных расчетов;

---

<sup>3</sup> Данный продукт представляет практический интерес для специалистов, работающих в сфере размещения государственных и муниципальных заказов на федеральном, региональном и муниципальном уровнях. Система прошла апробацию в Комитете государственного заказа Ленинградской области и была рекомендована для внедрения.

<sup>4</sup> Боев В. Д., Ботвин Г. А. Информационные системы и технологии в экономике и управлении. СПб.: Изд-во Политехн. ун-та, 2010. 236 с.



- поддержка режима расчета «по умолчанию», обеспечивающего минимальный возможный срок планирования размещения госзаказа;
- предоставление общей справки по работе с системой, а также предметно-ориентированной помощи по основным положениям закона № 94-ФЗ, относящимся к размещению заказа путем проведения конкурса;
- поддержка пользователя невысокой квалификации и обеспечение защиты СППР от действий, которые могут нарушить работу или исказить ее результаты.

Обобщенно любую автоматизированную систему с позиций ее архитектуры можно представить в виде нескольких логических взаимосвязанных пространств, причем собственно обработка и заключается в конверсии (преобразовании) отображаемых с их помощью форм представления данных. К числу основных таких пространств (областей) можно отнести:

- область хранения данных (числовых, текстовых и логических величин);
- область визуального (экранного) представления в виде диалоговых окон, геометрических форм, диаграмм, графиков, таблиц, управляющих элементов интерфейса и т.п.
- область программной интерпретации, т. е. автоматической программной обработки данных, поддержанной некоторым языком программирования или средствами обработки некоторого базового уровня (напр., программного продукта-приложения);
- область идентификации объектов, обеспечивающих их наименование и связи внутри вышеперечисленных пространств.

С целью максимального упрощения интерфейса при реализации СППР для него была выбрана легко воспринимаемая человеком традиционная табличная форма, а для облегчения адаптации пользователей к среде обработки для воплощения рассматриваемых систем в качестве базового приложения использована среда популярного офисного приложения табличный процессор MS Excel. Тем самым обеспечивается максимальное сокращение времени освоения системы, поскольку указанное приложение установлено сегодня в большинстве государственных организаций в операционной среде персональных компьютеров на базе платформы Wintel.

Помимо указанного, реализация СППР на основе базового приложения позволяет при разработке сосредоточиться главным образом на содержательной стороне задачи и быстро реализовать прототип системы, который в дальнейшем можно усовершенствовать и переносить на другие платформы.

Согласно существующей классификации на уровне пользователя рассматриваемая СППР является пассивной Decision Support Systems (DSS), то есть такой, которая помогает процессу принятия решений, но не может вынести окончательное заключение о том, какое решение принять<sup>5</sup>. В рамках же концептуальной классификации DSS рассматриваемая си-

---

<sup>5</sup> Haettenschwiler P. Neues anwenderfreundliches Konzept der Entscheidungs-unterstützung. Gutes Entscheiden in Wirtschaft, Politik und Gesellschaft. Zurich, 1999. S. 189.

стема может быть отнесена к классу СППР, ориентированных на данные (Data-driven DSS)<sup>6</sup>.

Отметим, что рассматриваемая модель, реализованная в среде табличного процессора, поддержана средствами макроязыка VBA для эффективной обработки событий, удобства описания интерфейса и обеспечения ряда дополнительных функций, отсутствующих в базовом приложении (см. рис. 1).

The screenshot shows a spreadsheet interface with the following content:

Параметры расчета	
1. Плановая дата окончания срока подачи заявок на конкурс	День: 25.04.12
2. Установки нерабочих и рабочих дней в текущем году	
Выходные дни	Рабочие дни
01.01.2012	11.03.2012
02.01.2012	28.04.2012
03.01.2012	09.06.2012
04.01.2012	29.12.2012
05.01.2012	
07.01.2012	
23.02.2012	
08.03.2012	
01.05.2012	
09.05.2012	
12.06.2012	
04.11.2012	

Примечание: Субботы и воскресенья ВСЕГДА считаются выходными, при переносе выходных им следует указывать как рабочие.

Рис. 1. Установка параметров для расчета

Рассмотрим основные особенности и отдельные этапы работы СППР «Конкурс». Напомним, что в основе модели, заложенной в СППР, лежит сценарный подход «Что–если», позволяющий «проигрывать» различные ситуации в зависимости от задаваемых ЛПР (пользователем – оператором ПК) директивных дат, относящихся к срокам начала и окончания отдельных этапов ППРГ. Кроме них могут быть заданы и некоторые другие данные, например статус конкурса (состоялся ли), количество участников (один или несколько) и др. (см. рис. 2)

<sup>6</sup> Power D. J. A Brief History of decision Support Systems. Electronic resource]. URL: DSSResources.COM/history/dsshistory.html ((reference date: 20.12.2010).

	A	B	C	D	E	F	G
1	<b>Справка</b>						
2	<b>Таблица расчета графика размещения госзаказа (процедура КОНКУРС)</b>						
3	<b>Название этапа</b>	Извещение	Отказ	Изм-я в Извещении	Изм-я в конк.док-ции	Прием заявок	Вскр. конвертов
4		Извещение	Решение	Изменения	Изменения	Конверты	Протокол-1
5	<b>Вид этапа</b>	обязательный	необязательный	необязательный	необязательный	обязательный	обязательный
6	<b>Сроки по этапу</b>						
7	Директивные даты/данные						28.03.11
8	Расчетная дата	25.02.11				25.02.11	28.03.11
9	Крайний срок этапа	25.02.11	12.03.11	22.03.11	22.03.11	28.03.11	28.03.11
10	Длительность этапа	31	0	0	0	32	1
11							
12	<b>Ограничения на публикацию</b>						
13	Срок размещения на сайте (кр.)	25.02.11					29.03.11
14	Срок публ. (крайний)	25.02.11					
15							
16	<b>Ограничения по процедуре</b>						
17	минимально	Не реглам-ся	15	5	5		0
18	максимально	Не реглам-ся	Не реглам-ся	Не реглам-ся	Не реглам-ся		0
19	(единицы измерения)	календ. дни	календ. дни	календ. дни	календ. дни		календ. дни
20	<b>Ограничения по публикации</b>						
21	На сайте (кал. дни)	30	2	1	1		1
22	В офиц. издании (раб.дни)	30	5	5	5		
23							
24	<b>Примечания</b>						
25	1) Продление сроков			20	20		3
26	2) Выписка из закона	21-1	21-5	21-4.1	24-3		26-1

Рис. 2. Первая половина основной расчетной таблицы

После запуска системы и знакомства с общей справкой по основам работы оператор задает так называемую «ключевую дату», под которой понимается дата окончания подачи заявок на участие в конкурсной процедуре. Сразу после этого система производит первоначальный прикидочный расчет граничных дат и длительностей ряда промежуточных этапов процедуры размещения заказа, таких, например, как извещение о проведении конкурса, внесение изменений в конкурсную документацию, отказ от размещения заказа, подготовка различных протоколов и др. При этом системой рассчитываются и отображаются также общая длительность всей процедуры, даты заключения контракта, возврата залога и т. п. (рис. 3).

Вскр. конвертов	Рассм. заявок	Статус конкурса	Оценка заявок	Обжалования	Закл-е контр	Возврат залога		
Протокол-1	Протокол-2	Решение	Протокол-3	Жалоба	Контракт	Копия Прот3	Получатель	
обязательный	обязательный	обязательный	обязательный	обязательный	обязательный	обязательный		
							Крайние даты возврата	
28.03.11		неск. уч-ков				15.04.11	участникам №№1,2	
28.03.11	28.03.11	28.03.11	29.03.11	25.02.11	10.04.11	05.04.11	др. участникам	
28.03.11	17.04.11	17.04.11	07.04.11	09.04.11	19.04.11	04.04.11	недопущенным	
1	0	1	1	43	10	44	ВСЕГО ДНЕЙ	
29.03.11	28.03.11		30.03.11					
0	Не реглам-ся		1	0	10	Не реглам-ся		
0	20		10	10	20	5		
календ. дни	календ. дни		календ. дни			раб. дни		
1	0		1					
3			30					
26-1	27-1	27-5	28-1	28-10	29-1.1	28-15	залог	

Рис. 3. Вторая половина основной расчетной таблицы

При внесении оператором изменений в отдельные поля таблицы производится практически мгновенный пересчет предварительного результата и получение обновленного решения с учетом задаваемых в законе ограничений по соблюдению нормативных сроков отдельных этапов, публикацию необходимой информации, размещению ее на сайте заказчика и т.п. С целью четкой идентификации отдельных временных вех в СППР применяется цветовая разметка. В частности, **зеленым цветом** отображаются возможные реальные даты принятых решений (опубликованных документов) и поля, доступные для ввода данных; **синим цветом** – рассчитанные системой на основе введенных пользователем данных даты; **светло-коричневым** – крайние сроки по этапам, превышение которых является нарушением закона и чревато наложением штрафа (рис. 4)

	A	B	C	D	E	F	G
1	Справка	Таблица расчета графика размещения госзаказа (процедура КОНКУРС)					
2							
3	Название этапа	Извещение	Отказ	Изм-я в Извещении	Изм-я в конк.док-ции	Прием заявок	Вскр. конвертов
4		Извещение	Решение	Изменения	Изменения	Конверты	Протокол-1
5	Вид этапа	обязательный	необязательный	необязательный	необязательный	обязательный	обязательный
6	Сроки по этапу						
7	Директивные даты/данные			23.03.11			28.03.11
8	Расчетная дата	25.02.11		Нельзя!		25.02.11	#ЗНАЧ!
9	Крайний срок этапа	25.02.11	#ЗНАЧ!	22.03.11	22.03.11	#ЗНАЧ!	#ЗНАЧ!
10	Длительность этапа	31	0	#ЗНАЧ!	0	#ЗНАЧ!	1

Рис. 4. Внесение изменений в таблицу

Все сроки, определяемые наступлением конкретных событий в рамках этапов, рассчитываются на основании ст. 191 ГК РФ, что гарантирует отсутствие ошибок в оценке и реализации сроков отдельных этапов, которые могут послужить основанием для экономических санкций. Кроме того, возможная неоднозначность в сроках трактуется «с запасом» в один день, чтобы пользователь был застрахован от ошибок на границе временного периода. Отметим, что для облегчения работы с датами их ввод в расчетную таблицу допускается в двух режимах: как непосредственно, так и путем выбора из календаря. Эта вторая

возможность позволяет снизить количество ошибок, допускаемых оператором при вводе, однако работает только в случае специальной настройки, сделанной администратором системы при ее установке.

Наряду с указанием «директивных» дат пользователь должен также указать статус конкурса по результатам рассмотрения количества поданных заявок (несколько заявок, одна или ни одной) с помощью выбора одной из альтернатив из выпадающего списка. Тем самым в зависимости от установленного значения производится как последующий расчет дат, так и установка и отображение сроков возврата залога участникам конкурса.

Следует специально отметить, что в случае нарушения ЛПР граничных дат этапов, в отдельных полях таблицы могут появляться предупреждающие надписи красного цвета типа «Нельзя!» или «Не применимо», сопровождаемые в ряде случаев стандартным сообщением MS Excel вида «#ЗНАЧ». Если выбран вариант отказа от проведения конкурсной процедуры, то значения дат в «синей» строке предварительно рассчитанных значений зачеркиваются.

В процессе или по окончании работы по анализу и корректировке желаемых дат по отдельным этапам пользователь может переключаться на просмотр диаграммы Ганта для визуальной оценки длительностей рассчитанных системой этапов конкурсной процедуры. Эта диаграмма корректируется автоматически при внесении изменений в поля данных рабочего поля таблицы (см. рис. 5).

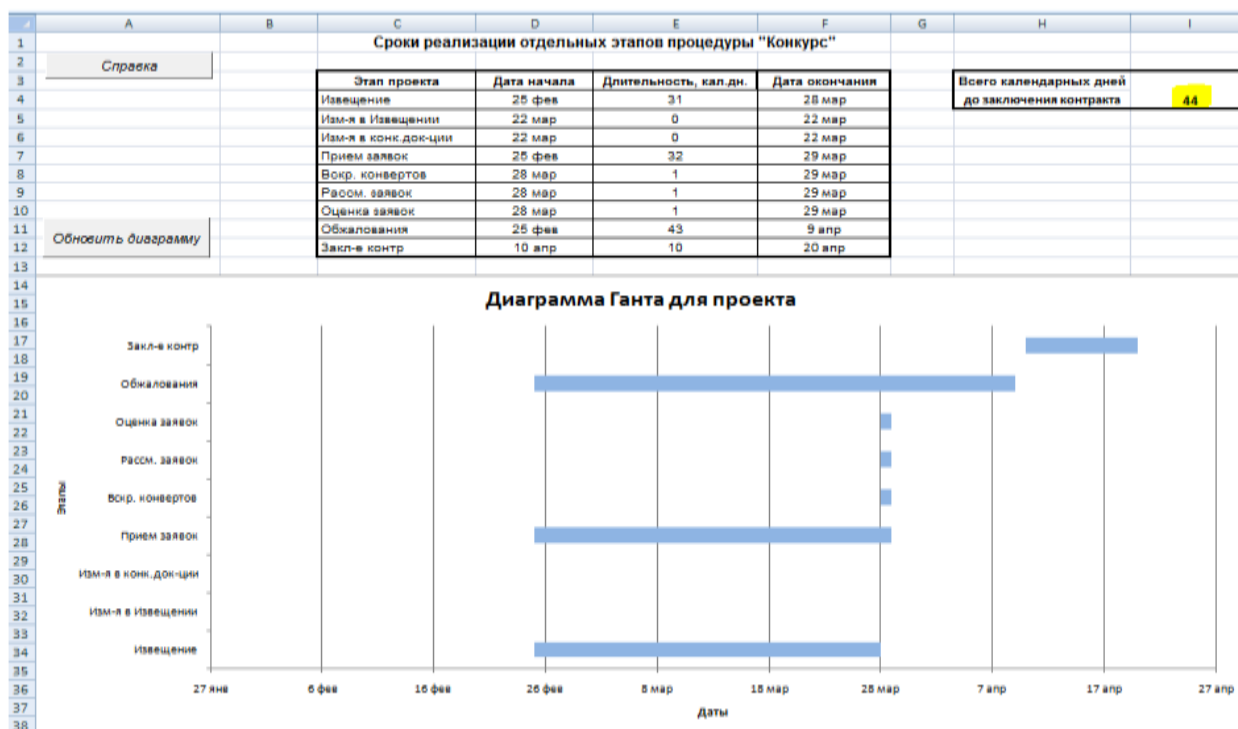


Рис. 5. Графическое представление этапов реализации процедуры

В верхней части листа с диаграммой выводится контрольная таблица с рассчитанными данными по всем этапам процедуры и ее суммарной длительностью от момента публикации извещения до дня заключения контракта. На основании этой таблицы и строится график Ганта.

## Оглавление

Разработка управленческих решений на примере планирования сроков размещения государственного заказа путем проведения конкурса (магистратура, 1 курс, БИ) .....	1
Цели и задачи кейса .....	1
Постановка проблемы и рекомендации по работе с кейсом .....	2
Порядок работы над кейсом .....	4
Задания для самостоятельного выполнения .....	6
Список сокращений .....	1
Глоссарий .....	8
Рекомендуемые источники .....	12
Приложение 1. Шаблон таблицы формализации процедуры размещения госзаказа путем проведения конкурса .....	13
Приложение 2. Описание СППР .....	16

## Предметный указатель

ГЗ .....	1, 2, 4, 5
ИУР .....	3, 5
КД .....	5, 11, 12
ППРГ .....	1, 3, 5, 17
ПРГ .....	2, 3, 5
ПРГК .....	1, 2, 3, 4, 5
СППР .....	1, 2, 3, 4, 5, 15, 16, 17, 19, 21
ТПР .....	2, 3, 5
УР .....	1, 2, 3, 4, 5, 9
ФАС .....	2, 5