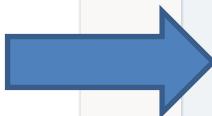


**ТРАНСФОРМАЦИЯ ЦЕЛЕПОЛАГАНИЯ В
ЗАКУПКАХ КАК ФАКТОР РАЗВИТИЯ
КОНКУРЕНЦИИ:
ОТ ЗАКУПКИ «ОБЪЕКТА» К ЗАКУПКЕ «РЕЗУЛЬТАТА»**

Ключевая проблема: разрыв между процедурой и результатом

Системный барьер

Доминирующая модель планирования, основанная на жестком описании «объекта» (материальные/технические характеристики), выступает системным барьером для развития качественной конкуренции.



Подавление инноваций и качественной конкуренции

Модель подавляет стимулы поставщиков к предложению инновационных или более эффективных в долгосрочной перспективе решений, что снижает общую экономическую эффективность закупок.

Текущее состояние: фокус на «объекте» (44-ФЗ)

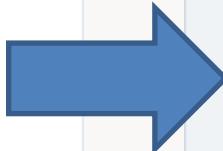
Процедурный фокус

- ✓ Закон (ч.1 ст.16) обязывает проводить закупки в соответствии с план-графиками.
- ✓ План-график содержит: ИКЗ, наименование объекта, финансирование, сроки.
- ✓ Нет прямой, измеримой связи с результатами деятельности (KPI).
- ✓ «Цель» де-факто подменяется «объектом»: получить товар/услугу, соответствующий ТЗ, в срок.

Теоретическое обоснование: проблема «Принципал-Агент»

Агентская проблема

Принципал (Заказчик) и Агент (Поставщик) действуют в условиях асимметрии информации и конфликта интересов.
Стремление Принципала минимизировать риски приводит к гипертроированному контролю на «входе» (детальное ТЗ).



Смещение целей

Для Агента главной целью становится не достижение оптимального результата для Принципала, а **формальное соответствие процедурным требованиям ТЗ** при минимальных собственных издержках.

Статистические данные (2023)

>50%

Доля несоставившихся
процедур (1 или О заявок)

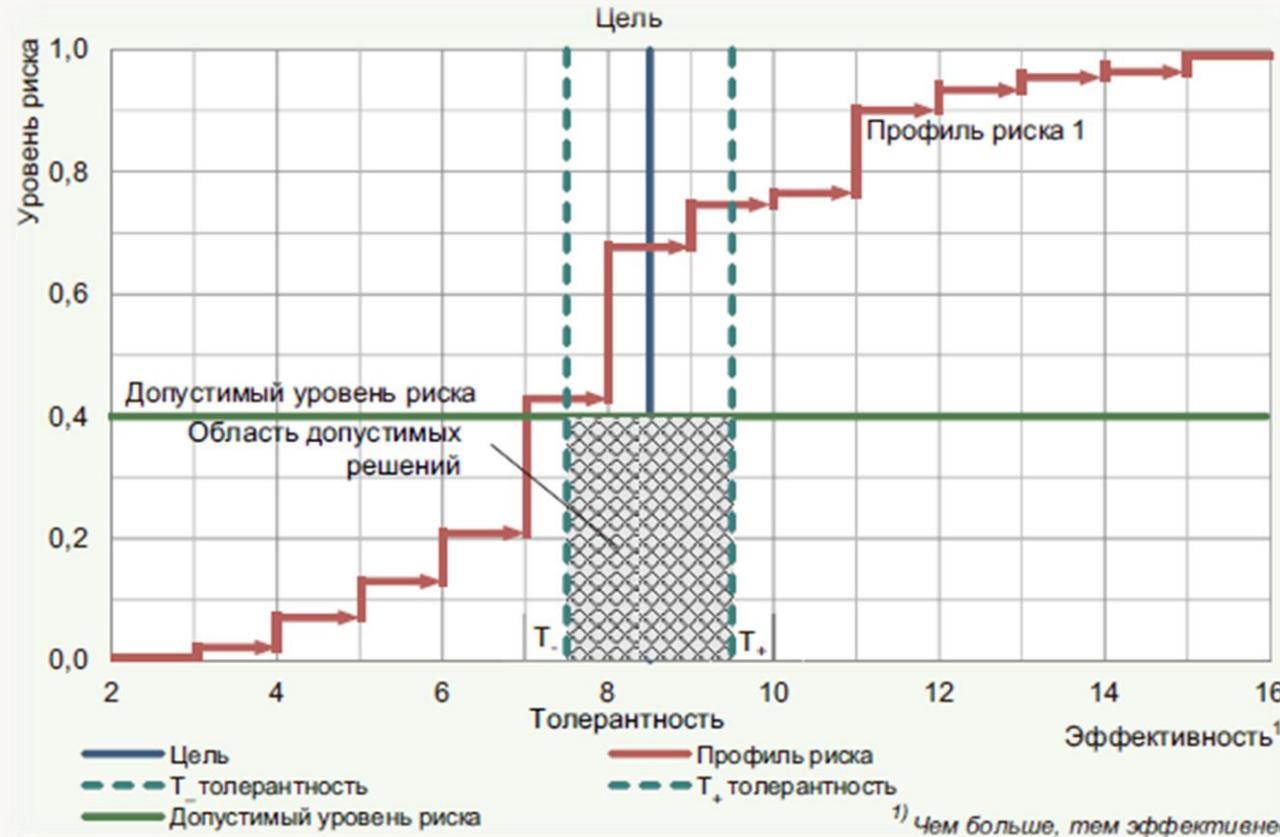
24,7%

Контракты с единственным
поставщиком (по количеству)

42%

Обоснованные жалобы в
ФАС (часто – на ТЗ)

Источник: Сводный аналитический отчет Минфина по мониторингу закупок за 2023 г.



Закупка «результата» и концепция толерантности

- Цель формулируется как достижение измеримого показателя.
- Толерантность – это границы (T_- , T_+) допустимого отклонения от цели.
- Формируется «Область допустимых решений», где результат при заданном допустимом уровне риска признаётся приемлемым.

¹⁾ Чем больше, тем эффективнее

Сравнение моделей: «Объект» vs «Результат»

Закупка «Объекта»

Логика: Бинарная (соответствует / не соответствует).

Отклонение: = «Нарушение».

Мотивация: Формальное соответствие при минимальных издержках.

Закупка «Результата»

Логика: Управление результатом в «области допустимого».

Отклонение: Управляется в пределах толерантности.

Мотивация: Поиск лучшего способа достижения цели.

Пример



Модель закупки по объекту

Цель: приобретение услуг по обслуживанию оборудования А, в объеме N часов, регламенты X/Y/Z, периодичность ТО – раз в M, перечень работ по чек-листу.

Что закупаем?

- Часы работы, выполнение пунктов чек-листа
- На действиях исполнителя
- Выполнение всех предписанных работ в срок
- Риск низкого качества и простоев лежит на заказчике

Фокус

Метрика

Риск



Модель закупки по результату

Цель: обеспечение непрерывной работоспособности оборудования А с коэффициентом готовности не ниже X% и временем восстановления не более S часов в течение всего периода договора.

- Гарантированная работоспособность, отсутствие простоев
- На конечном состоянии оборудования
- Выдержаны ли целевые показатели «результата»
- Управление эффективностью перенесено на исполнителя

Ожидаемые эффекты трансформации

-  **Смещение ответственности:** Поставщик отвечает за достижение метрики (например, не за поставку фильтров, а за качество питьевой воды на выходе очистных сооружений).
-  **Функциональная конкуренция:** Соревнование методов и инноваций, а не цен на идентичный объект.
-  **Стимулирование инноваций:** Появляется прямая выгода от решений, снижающих операционные издержки и повышающих надежность.
-  **Рациональное распределение рисков:** Риски, которыми поставщик может управлять лучше заказчика (технологические, сервисные), передаются ему.

Ключевой переход: от контроля процедур к управлению результатом

“

«Закупка результата»— это смена логики контрактного цикла и переход к риск-ориентированному подходу в контрактной системе в сфере закупок.

”