

## Посилання на статтю

Жаворонкова С.М. Проведення закупівлі за умов обмеження бюджету / С.М. Жаворонкова // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. – Луганськ: вид-во СЛУ ім. В.Дала, 2004. – № 4(12).- С.151-154. Режим доступу: <http://www.pmdp.org.ua/>

УДК 65.011.2

**С.М. Жаворонкова**

### **ПРОВЕДЕННЯ ЗАКУПІВЛІ ЗА УМОВ ОБМЕЖЕННЯ БЮДЖЕТУ**

Запропоновано підхід до планування заощаджених під час проведення конкурсних торгів коштів через методику розподілення закупівлі на лоти та бальну оцінку тендерних пропозицій. Рис. 2, дж. 3.

Ключові слова: конкурсні торги, тендерна пропозиція, вартість лоту, оцінка, обмеження бюджету.

**С.М. Жаворонкова**

### **ПРОВЕДЕНИЕ ЗАКУПКИ В УСЛОВИЯХ ОГРАНИЧЕНИЯ БЮДЖЕТА**

Предложен подход планирования сэкономленных во время проведения конкурсных торгов средств через методику разделения закупки на лоты и балльную оценку тендерных предложений. Рис.2, ист.3.

**S.M. Zhavoronkova**

### **PROCUREMENT ACTIVITY UNDER BUDGET RESTRICTION CONDITIONS.**

An approach to plan the funds being saved after tender is formulated due to allocation of purchase to lots and numerical tender score.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими чи практичними завданнями.** У суб'єктів господарювання, які працюють у сучасній Україні, існує багато проблем. Більшість із них керівництво підприємств та фірм формулює дуже лаконічно – „немає грошей”. Це стосується як коштів, спрямованих на розвиток підприємства, так і обігових коштів, від яких залежить оперативна діяльність. Існування цієї проблеми залежить не тільки від того, що українські підприємства ще не готові працювати у нових умовах перехідної економіки, чи від того, що окремим керівникам недостатньо знань та навичок, які б дозволили ефективно працювати. Такі проблеми більшою або меншою мірою характерні для всіх фірм, підприємств та установ, які діють в умовах ринкової економіки, характерною рисою якої є невизначеність. Крім того, діяльність в умовах ринкової економіки характеризується перевищенням потреб при одночасному існуванні обмеженого попиту. В бюджетних установах такі тенденції посилюються ще й відсутністю достатнього фінансування. Все це надає ще більшого значення саме раціональному використанню коштів, які є у розпорядженні суб'єктів господарювання.

Практика управління проектами приділяє використанню коштів дуже велику увагу, бо одним з критеріїв якості виконання проекту є дотримання бюджетного

ліміту. Так, наприклад, при опитуванні практикуючих проектних менеджерів 98% приділило пріоритетну увагу закупівлям (а саме закупівлі є основною формою використання коштів) як такому інструментарію, якого доводиться торкатися кожен день.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор.** Досвід показує, що формою проведення закупівель можуть бути тільки конкурсні торги, які є прозорим та конкурентним механізмом, вигідним для всіх учасників процесу незалежно від форми власності [1]. Ефективність конкурсних торгів (тендерів) виражається конкретними цифрами – у середньому при проведенні підрядних торгів на будівництво договірна ціна виявляється на 5-30% нижчою від початкової [2].

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття.** Однак ніде не розглядається, що саме робити з коштами, які так важко заощаджувати під час проведення конкурсних торгів. Така економія у більшості випадків призводить до того, що ці кошти або цілком йдуть на організацію самої процедури закупівлі (звідси виник „девіз” організаторів торгів: „Витрати на тендер є безкоштовними” – але найчастіше їх з'їдають гонорари самих організаторів), або, в іншому випадку, виникає так званий ефект несподіваного прибутку, який призводить до несподіваних витрат – психологічно людина прагне позбавитися на незаплановані речі від незапланованого прибутку [3]. Виникає конкретне запитання, як на етапі проведення закупівель спланувати ефективне використання зекономлених коштів?

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою даної статті є розробка підходу до планування використання заощаджених під час проведення торгів коштів та розробка принципів розподілення закупівлі на лоти, виходячи із очікуваної вартості закупівлі.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Як уже було сказано, при проведенні конкурсних торгів є можливість зекономити до 30% від запланованої вартості закупівлі (за умов проведення аналізу ринку на попередньому етапі). А це свідчить про те, що замовник має можливість заздалегідь запланувати, як саме він використає ці 30% зекономлених коштів. У кожній організації, кожному проекті завжди є список потреб, які необхідно задовольнити. Завдання організатора торгів при плануванні закупівлі ставиться так: максимально ефективно використати кошти, які було виділено на закупівлю. Одним із способів, яким це можна зробити, – розподілити закупівлю на лоти таким чином, щоб при будь-якому варіанті тендерних пропозицій закупівля проходила на всю суму виділених коштів, при тому очікувана вартість кожного наступного лота повинна бути меншою за попередню (рис. 1).

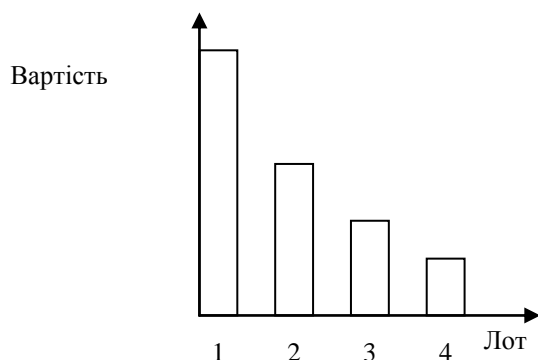


Рис. 1. Співвідношення цін наступних лотів при закупівлі з обмеженням бюджету

Припустимо, що максимальна очікувана вартість першого лота становить всю суму, яка була виділена на закупівлю, тоді мінімальна очікувана вартість першого лота буде становити  $100\% - 30\% = 70\%$  від очікуваної вартості закупівлі. А саме: очікувана вартість першого лота може коливатися у діапазоні приблизно від  $2/3$  до  $1$  від вартості закупівлі, яка очікується. Слід відмітити, якщо при проведенні закупівлі зекономлено більш ніж  $1/3$  від запланованої суми, це свідчить про некомпетентне попереднє проведення аналізу ринку, про недостатній рівень якості продукції, яка пропонується претендентом, або про помилку в розрахунках ціни. Тоді виходить, що на суму, яку є можливість зекономити від проведення конкурсних торгів, ми можемо запланувати закупівлю наступного лота, максимальна очікувана вартість якого  $1/3$  від суми попереднього лота, і так далі. Отримуємо:

1 лот:

максимальна очікувана вартість дорівнює сумі закупівлі (100%);

2 лот: максимальна очікувана вартість =  $1/3$  від суми закупівлі (30%);

3 лот: максимальна очікувана вартість =  $(1/3)/3 = 1/9$  суми закупівлі (10%);

4 лот: максимальна очікувана вартість =  $(1/9)/3 = 1/27$  суми закупівлі (4%),

5 лот:

максимальна очікувана вартість =  $(1/27)/3 = 1/81$  суми закупівлі (1%).

Подальше планування лотів є неможливим через дуже малий відсоток суми можливих зекономлених коштів.

Взагалі ми отримали, що мінімальна кількість лотів, на яку можна здійснити закупівлю, – 2, а максимальна – 5. Причому максимальної економії буде досягнуто саме при проведенні закупівлі на 5 запланованих лотів з різницею у ціні, як було означено вище. Це стає можливим, якщо ціни на усі лоти, які було заплановано, при проведенні конкурсних торгів є мінімальними.

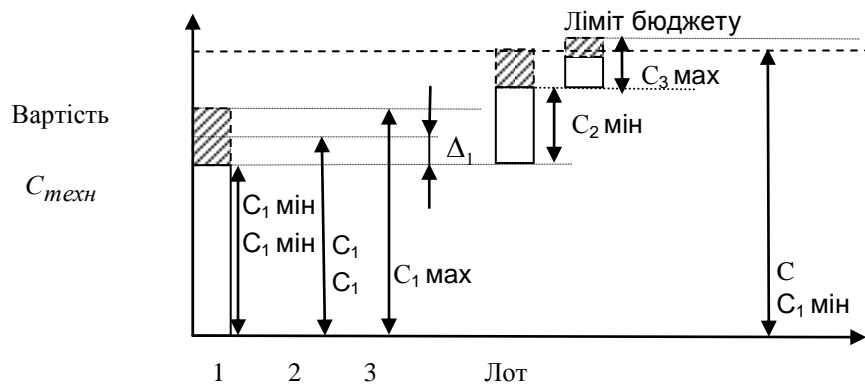


Рис. 2. Формування вартостей лотів при закупівлі на прикладі 3х лотів.

При використанні такого підходу необхідно в тендерній документації докладно описати процедуру оцінки тендерних пропозицій. Особливо слід підкреслити можливість укладання договорів на різні варіанти результатів торгів: тільки на один лот, на декілька лотів від одного претендента, на декілька лотів від різних претендентів, на всі заявлені в закупівлі лоти. Однак кожен наступний лот має закупатися тільки при успішному присудженні перемоги будь-якому з претендентів за попереднім лотом.

Якщо при проведенні оцінки тендерних пропозицій було визнано переможця за першим лотом, вартість наступного лота, за якої є можливість укладання контракту, розраховується за формулою 1:

$$\begin{cases} C_2^{\max} = C - (C_1 - \Delta_1) + 2\Delta_2, \\ C_2^{\min} = C - (C_1 + \Delta_1), \end{cases} \quad (1)$$

де  $C$  – максимально можлива сума усієї закупівлі,

$C_1$  – ціна першого лота,

$C_2^{\max}$  – максимальна ціна із можливих до розглядання цін другого лота,

$\Delta_1$  – різниця між ціною першого лота, та мінімально можливою ціною цього лота,

$\Delta_2$  – різниця між ціною другого лота, та мінімально можливою ціною цього лота,

$C_2^{\min}$  – мінімальна ціна із можливих до розглядання цін другого лота.

Можливі ціни наступних лотів вираховуються аналогічно.

Тоді вартість усієї закупівлі дорівнює:

$$\begin{aligned} C_{\min} &= \sum C_i^{\min}, \\ C_{\max} &= \sum C_i^{\max}. \end{aligned} \quad (2)$$

$$\Delta = C_{\max} - C_{\min} \rightarrow 0,$$

де  $C_{\min}$  – мінімально можлива сума усієї закупівлі;

$C_i^{\min}$  – мінімальна можлива ціна  $i$ -го лота;

$C_{\max}$  – максимально можлива сума усієї закупівлі;

$C_i^{\max}$  – максимально можлива ціна  $i$ -го лота;

$\Delta$  – різниця між максимально можливою сумою всієї закупівлі та мінімально можливою сумою всієї закупівлі.

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку.** Результатами даного дослідження стали підхід до планування заощаджених під час проведення конкурсних торгів коштів, принципи та методика розподілення закупівлі на лоти, виходячи із очікуваної вартості закупівлі. При подальших дослідженнях у даному напрямку потрібно звернути увагу на проблему, яка виходить безпосередньо з розглянутої – оцінка тендерних пропозицій при такому засобі закупівель, котру необхідно прописати у тендерній документації.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Нестерович Н.Б., Смирнов В.И. Конкурсные торги на закупку продукции для государственных нужд. / Под ред. А.Г. Свиначенко. – М.: ИНФРА-М, 2000. – С 6.
2. Разу М.Л. и др. Управление программами и проектами: 17- модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 8. – М.: «ИНФРА-М», 1999. – С. 230.
3. Соколинский В.М. Психологические основы экономики: Учеб. пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ, 1999. – 215 с.

Стаття надійшла до редакції 01.04.2003 р.