
Руководство
по закупкам

Handbook of Procurement

Edited by Nicola Dimitri,
Gustavo Piga and Giancarlo Spagnolo

Руководство

по закупкам

Под редакцией
Н. Димитри, Г. Пига, Дж. Спаньоло

Перевод с английского
М.М. Форже, Е.В. Хилинской

Научный редактор перевода
И.В. Кузнецова



Издательский дом Высшей школы экономики
Москва 2013

УДК 658.7
ББК 65.40
P85



Подготовлено в рамках проекта VШЭ
по изданию переводов учебной литературы

Руководство по закупкам [Текст] : учеб. пособие / под ред. Н. Дмитри, Г. Пига, Дж. Спаньоло ; пер. с англ. М. М. Форже, Е. В. Хилинской под ред. И. В. Кузнецовой ; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». — М. : Изд. дом Высшей школы экономики, 2013. — 695, [9] с. — 3000 экз. (1-й завод — 1500 экз.) — ISBN 978-5-7598-1000-1 (в пер.).

«Руководство по закупкам», подготовленное ведущими мировыми экспертами в области закупок, раскрывает основные современные экономические механизмы, базируясь как на последних научных работах в этой области, так и на сложившейся разнообразной международной практике государственных и корпоративных закупок.

В учебном пособии рассматриваются проблемы управления закупками, распределения рисков, построения закупочных систем, механизмы стимулирования участников закупок, проблемы и методы борьбы со сговором и коррупцией в закупках. Подробно раскрываются механизмы ценообразования и репутации, разнообразие шкал оценки предложений поставщиков и методы присуждения контрактов, пути стимулирования инноваций в процессе закупок. Основываясь на результатах междисциплинарных исследований, данное руководство предоставляет практические рекомендации государственным служащим, менеджерам, экономистам и юристам, участвующим в разработке механизмов корпоративных и государственных закупок.

Предназначено для аспирантов, студентов магистратуры, бакалавриата, для обучающихся по программам MBA и MPA, программам профессиональной переподготовки и повышения квалификации специалистов по закупкам, а также для аудиторов и работников контролирующих органов.

УДК 658.7
ББК 65.40

ISBN 978-0-521-87073-3 (англ.)
ISBN 978-5-7598-1000-1 (рус.)

© Cambridge University Press, 2006
© Перевод на русский язык,
оформление. Издательский дом
Высшей школы экономики, 2013

Оглавление

Список иллюстраций	11
Список таблиц	12
Авторы и составители	13
Предисловие	16
Предисловие научного редактора русского перевода	19

Часть I. Общие вопросы

Глава 1. Введение

1.1. Для чего нужно Руководство по закупкам?	25
1.2. Терминология и основные определения	27
1.3. Структура и содержание книги	28

Глава 2. Разнообразие практики закупок: примеры из государственных закупок

2.1. Введение	38
2.2. Основные положения	41
2.3. Дизайн закупок – создание закупочной модели	45
2.4. Привлечение и допуск (отбор) участников	60
2.5. Механизмы предотвращения сговоров	65
2.6. Заключительные положения	67
Приложение 2.1. Программа Лаборатории ЕС и ее участники	68
Приложение 2.2. Участники из США и Бразилии	70
Приложение 2.3. Структура опросных листов	71
Краткий обзор литературы	72
Источники	73

Часть II. Основные стратегические принципы

Глава 3. Когда следует централизовать закупки?

3.1. Введение	77
3.2. Основные проблемы выбора между централизованными и децентрализованными системами	83

3.3. Заключительные положения	111
Краткий обзор литературы	114
Источники	114

Глава 4. Стратегии составления закупочных контрактов

4.1. Введение	118
4.2. Выбор закупочного контракта	120
4.3. Самые распространенные типы закупочных контрактов: формальные контракты	124
4.4. Негласные контракты и подразумеваемые аспекты качества	143
4.5. Выводы	164
Краткий обзор литературы	165
Источники	165

Глава 5. Механизмы поощрения и присуждения контрактов в закупках: конкурентные торги и переговоры

5.1. Введение	168
5.2. Основы контрактной деятельности	173
5.3. Конкурентные торги и переговоры	180
5.4. Обсуждение	185
Краткий обзор литературы	189
Источники	190

Часть III. Стратегии конкурентных торгов

Глава 6. Информация и конкурентные торги

6.1. Введение	195
6.2. Частный и общий компоненты функции стоимости	198
6.3. Преимущества и недостатки распределения информации. Проблемы выбора формата конкурентных торгов	208
6.4. Оптимизация динамических аукционов	212
6.5. Контроль длительности многоэтапных аукционов	213
6.6. Быстрые динамические аукционы	217
Краткий обзор литературы	221
Источники	222

Глава 7. Разделение на лоты и конкуренция в закупках	
7.1. Введение	223
7.2. Разделение на лоты и оценка эффективности и доходности	226
7.3. Коэффициенты конкуренции.....	230
7.4. Деление на лоты и уровень участия	235
7.5. Координация и сговоры	237
7.6. Диверсифицированные компании и межрыночные контакты	240
7.7. Безвыходная ситуация	241
7.8. Заключение	247
Краткий обзор литературы.....	248
Источники	248
Глава 8. Многоконтрактные торги и пакетные заявки в закупках	
8.1. Введение	250
8.2. Контракты с сильной положительной комплементарностью.....	254
8.3. Контракты с сильной отрицательной комплементарностью.....	267
8.4. Количество лотов, пакетные торги и степень участия	277
Краткий обзор литературы	279
Источники	280
Глава 9. Динамические аукционы в закупках	
9.1. Введение	283
9.2. Одновременный аукцион на понижение	287
9.3. Одновременный clock-аукцион на понижение цены	295
9.4. Проведение дискретных раундов с внутрираундовыми ставками	296
9.5. Естественная взаимосвязь лотов.....	300
9.6. Работа с ограниченной конкуренцией.....	303
9.7. Часовой аукцион с удаленными ставками	307
9.8. Заключение	310
Приложение.....	313
Краткий обзор литературы	314
Источники	314

Часть IV. Привлечение и отбор участников

Глава 10. Ценообразование и другие бизнес-стратегии для платформ электронных закупок

10.1. Введение	319
10.2. Двусторонние рынки и электронные закупки	321
10.3. Двойственный характер клиентов платформы	322
10.4. Балансирование тарифов	324
10.5. Сравнительный анализ операционных сборов и членских взносов	331
10.6. Пакетирование и бесплатные услуги	334
10.7. Проблемы стимулирования	338
Краткий обзор литературы	340
Источники	341

Глава 11. Поощрение участия

11.1. Введение	343
11.2. Организация тендерного процесса и участие	345
11.3. Оптимальная резервная цена	357
11.4. Методы увеличения участия	365
Краткий обзор литературы	376
Источники	376

Глава 12. Правила оценки (начисления баллов)

12.1. Введение	377
12.2. Что представляют собой правила подсчета баллов?	378
12.3. Правила начисления баллов для ценовых заявок: некоторые общие особенности	391
12.4. Связь с другими главами	407
12.5. Заключительные замечания	411
Краткий обзор литературы	411
Источники	414

Глава 13. Управление рисками заявок

13.1. Введение	415
13.2. Влияние ограниченной ответственности на подачу заявок	416
13.3. Управление рисками заявок	420
13.4. Как не нужно предотвращать аномально низкие предложения	435

13.5. Заключение	439
Краткий обзор литературы	441
Источники	442

Часть V. Предотвращение сговора и коррупции

Глава 14. Предотвращение сговора в закупках

14.1. Введение	447
14.2. Структурные факторы, влияющие на сговор	451
14.3. Тендерные форматы	461
14.4. Что происходит после раскрытия картеля?	474
14.5. Выводы	479
Приложение 14.1. Правило начисления баллов и сговор в закупках талонов на питание	479
Приложение 14.2. Рамочное соглашение ЕС и сговор	487
Краткий обзор литературы	490
Источники	490

Глава 15. Аукционные ринги и разработка мер противодействия сговору при организации аукционов продаж и закупок

15.1. Введение	492
15.2. Роль закупок в сговорах	495
15.3. Расследованные аукционные ринги	503
15.4. Влияние форматов торгов на аукционные ринги	515
15.5. Заключение и анализ: механизм аукциона и ответные меры	524
Краткий обзор литературы	528
Источники	528

Глава 16. Коррупция на торгах закупок

16.1. Введение	533
16.2. Мошенничество с заявками	535
16.3. Нарушение уровня качества (коррупция при проведении конкурсов)	541
16.4. Особый случай объективного измерения качества	548
16.5. Перспективы	549
Краткий обзор литературы	552
Источники	553

Часть VI. Динамические силы и инновации

Глава 17. Управление динамическими закупками

17.1. Введение	559
17.2. Закупочная среда.....	561
17.3. Факторы в выборе поставщиков	564
17.4. Организация работы потребителя для уменьшения издержек переключения	566
17.5. Заключение	572
Краткий обзор литературы	573
Источники	574

Глава 18. Разработка механизмов репутации

18.1. Введение	576
18.2. Механизмы обратной связи для частных электронных рынков.....	579
18.3. Механизмы обратной связи в действии: сравнительный анализ eBay и Amazon.....	583
18.4. Разработка онлайн-механизмов обратной связи	587
18.5. Заключительные замечания	615
18.6. Пример: механизмы обратной связи для Consip.....	615
Краткий обзор литературы	619
Источники	620

Глава 19. Закупка инноваций

19.1. Введение	624
19.2. Закупка знаний	627
19.3. Закупки инновационных товаров	650
19.4. Использование закупок для стимулирования инноваций.....	654
19.5. Другие воздействия крупных покупателей на инновации	668
19.6. Инновации и управление рисками в закупках.....	675
19.7. Заключение	680
Краткий обзор литературы	681
Источники	682

Глоссарий	685
Предметный указатель.....	691

Список иллюстраций

2.1.	Объем закупок (по стоимости), проведенных централизованными агентствами, 2003, в процентах от общего объема государственных закупок	42
2.2.	Количество исследованных стран, принявших входные ограничения относительно требований к участникам	43
2.3.	Количество входных требований к участникам	44
2.4.	Основные причины разделения контракта на лоты	51
2.5.	Информация, раскрываемая после присуждения контракта	55
9.1.	Индивидуальные ставки, раунд 6	298
9.2.	Кривая совокупного предложения	299
12.1.	Правила линейного начисления баллов: роль ценового порога	394
12.2.	Параболическое начисление баллов	396
12.3.	Равномерное распределение	403
12.4.	Свод графиков распределения по высоким ценам и аномально низким предложениям (ALT)	404

Список таблиц

2.1.	Стратегии выбора количества и типа лотов	53
6.1.	Собственные затраты фирмы PROPER при известной общей составляющей затрат	199
6.2.	Затраты фирмы PROPER при неизвестной общей составляющей	200
6.3.	Подборка зданий, рассмотренных PROPER	201
6.4.	Подборка зданий, рассмотренных CHIEF	204
6.5.	Оценка участниками лота Б	206
6.6.	Ставки участников (скидки с цены) в двухэтапных закрытых торгах	221
12.1.	Распределение баллов между ценовыми и неценовыми атрибутами: пример с персональными компьютерами	384
12.2.	Равномерное распределение	402
12.3.	Концентрированное распределение по высоким ценам и аномально низкому предложению	404
12.4.	Сравнение правил начисления баллов на основе некоторых ключевых особенностей	405
14.1.	Предоставленные скидки в тендерах с закрытыми заявками по радионепроницаемым веществам, 2000 г.	476
14.2.	Повторяемые координированные торги в Сардинии (1990–1995 гг.)	478
14.3.	Рыночная доля в секторе талонов на питание, 1999 г.	482
14.4.	Рыночные доли в аукционе по талонам на питание	483
14.5.	Участвовавшие поставщики и предложенные скидки	486
15.1.	Санкции в США против нарушителей – участников картелей: сравнение 1970 и 2005 гг.	497
16.1.	Среднее агрегирование в сравнении с агрегированием по медиане на торгах с использованием баллов	546
18.1.	Примеры онлайн-механизмов обратной связи	579

Авторы и составители

Gian Luigi Albano (Джан Луиджи Альбано) – старший экономист научного отдела Агентства по государственным закупкам Италии Consip SpA, Италия.

Lawrence Ausubel (Лоуренс Аузубель) – профессор экономики Университета Мэриленд, США.

Andreas Engel (Андреас Энгель) – консультант компании TWS Partners, Германия.

Achim Wambach (Ахим Вамбах) – профессор экономики Университета Кельна, Германия.

Bruno Jullien (Брюно Жюльен) – руководитель научного отдела CNRS (DR1), GREMAQ Университета Тулузы и руководитель научного отдела Института экономики промышленности (IDEI), Тулуза, Франция.

Veronika Grimm (Вероника Гримм) – доцент экономики Университета Кельна, Германия.

Vincenzo Denicolo (Винченцо Дениколо) – профессор экономики Университета Болоньи, Италия.

Guido Cozzi (Гвидо Коцци) – профессор экономики Университета Мачераты, Италия.

Gustavo Piga (Густаво Пига) – профессор экономики Римского университета Тор Вергата, Италия.

Giacomo Calzolari (Джакомо Кальцолари) – доцент кафедры экономики Университета Болоньи, Италия.

Giancarlo Spagnolo (Джанкарло Спаньоло) – руководитель научного отдела Агентства по государственным закупкам Италии Consip SpA, Италия; адъюнкт-профессор экономики Стокгольмской школы экономики, Швеция.

Yvan Lengwiler (Иван Ленгвилер) – профессор экономики Университета Базеля, Швейцария.

Isabelle Perrigne (Изабель Перринь) – адъюнкт-профессор экономики Университета Пенсильвании, США.

Laura Carpineti (Лаура Карпинети) – младший экономист научного отдела Агентства по государственным закупкам Италии Consip SpA, Италия.

Leslie Marx (Лесли Маркс) – доцент кафедры экономики Университета Дьюк, США.

Luis Cabral (Луис Кабраль) – профессор экономики и менеджмента Университета Нью-Йорка, США.

Marco Pagnozzi (Марко Паньоцци) – доцент экономики Университета Неаполя, Италия.

Matteo Zanza (Маттео Занза) – консультант компании Arthur D. Little Global Management, Италия.

Matthew Raiff (Меттью Рэйфф) – управляющий партнер в компании Bates White LLC, США.

Nicola Dimitri (Никола Димитри) – профессор экономики Университета Сиены, Италия.

Paolo Vuccirossi (Паоло Буччиросси) – директор LEAR (Лаборатория экономики, антитрастового регулирования), Италия.

Patrick Bajari (Патрик Баджари) – профессор экономики Университета Миннесоты, США.

Peter Cramton (Питер Крэмтон) – профессор экономики Университета Мэриленд, США.

Riccardo Pacini (Риккардо Пачини) – докторант Римского университета Тор Вергата, Италия.

Robert Marshall (Роберт Маршалл) – профессор экономики Университета Пенсильвании, США.

Steve Tadelis (Стив Таделис) – адъюнкт-профессор экономики Школы бизнеса при Калифорнийском университете Беркли, США.

Tommaso Valletti (Томмазо Валлетти) – лектор школы бизнеса Та-нака, Имперский колледж Лондона (Великобритания), адъюнкт-профессор экономики в Римском университете Тор Вергата, Италия.

Tracy Lewis (Трейси Льюис) – профессор экономики Университета Дьюк, США.

William Kovacic (Уильям Ковачич) – специальный уполномоченный Федеральной торговой комиссии США.

Federico Dini (Федерико Дини) – младший экономист научного отдела Агентства по государственным закупкам Италии Consip SpA, Италия.

Jose` Ganuza (Хосе Гануса) – доцент кафедры экономики Университета Помпеу Фабра (Pompeu Fabra), Испания.

Chrysanthos Dellarocas (Хрисантос Делларокас) – профессор информационных систем Университета Мэриленд, США.

Huseyin Yildirim (Хусейн Илдири́м) – доцент кафедры экономики Университета Дьюк, США.

Elisabetta Iossa (Элизабетта Иосса) – профессор экономики Университета Бранел, Великобритания.

Elmar Wolfstetter (Эльмар Вольфштеттер) – профессор экономики Университета Гумбольдта, Берлин, Германия.

Esther Hauk (Эстер Хаук) – доцент кафедры экономики Университета Помпеу Фабра (Pompeu Fabra), Испания.

Предисловие

Данная книга является плодом сотрудничества ведущих мировых экспертов в области государственных закупок и экономистов, работающих и сотрудничающих с отделом науки Агентства по государственным закупкам Италии (Consip SpA).

Несмотря на то, что институт закупок составляет значительную долю ВВП развитых и развивающихся стран и обеспечивает существенный уровень занятости в государственном и частном секторах экономики, дискуссии об оптимальной организации закупочных процедур пока ограничены и находятся вне академической плоскости. Это обстоятельство и послужило основанием написания руководства.

Экономические исследования в области оптимизации закупок за последнее десятилетие велись очень активно. Тем не менее частные и государственные закупочные агентства и компании редко могут позволить себе нанять профессиональных консультантов для детального планирования каждого случая проведения закупок с учетом передовых исследований. В ситуации относительно мелких сделок ограничения временного и финансового характера не позволяют обратиться к экспертам за консультацией и провести ситуационный анализ, и компании вынуждены принимать важные решения, не имея доступа к результатам недавних исследований, которые, в свою очередь, порой излишне технично сформулированы.

По этой причине в 2002 г. компанией Consip, итальянским централизованным государственным Агентством по закупке товаров и услуг, был создан научный отдел, целью которого стало ведение научной деятельности и внутреннего консалтинга по проектированию закупочных механизмов. Для решения этих задач сотрудники отдела начали работу по «переводу» в доступный «передовой опыт» основных устойчивых выводов теоретических, эмпирических и экспериментальных экономических исследований дизайна закупок. Этот проект, первоначально не отличающийся особым размахом, неожиданно дал

повод к написанию Руководства, в основном благодаря энтузиазму и трудолюбию ведущих внешних экспертов, впоследствии ставших соавторами.

Деятельность отдела науки Consip состоит в научной поддержке и внутреннем консалтинге в рамках решения практических проблем проведения закупок, включая: правила подсчета очков при проведении различных форм торгов; определение количества и объема лотов, составляющих общий объем закупки; оптимальный механизм стимулирования договаривающихся сторон для обеспечения надлежащего качества результата закупок и снижения затрат; методы привлечения поставщиков и предотвращения их сговора; управление рискованными предложениями; вопросы изменения структуры рынка. Подобный акцент на практике проведения закупок отражен в структуре этой книги, так, каждая глава поднимает один из основных вопросов планирования и управления закупками. Отдел науки Consip руководит деятельностью Обучающей лаборатории по государственным закупкам ЕС (*EU Learning Lab on Public Procurement*), члены которой, общеевропейские закупочные организации, проводят регулярные встречи для обсуждения политики содействия конкуренции и проведения сравнительного анализа закупок.

Consip и группа ведущих мировых экспертов настойчиво поддержали идею и объединили усилия для создания книги, которая помогла бы преодолеть разрыв между теорией и практикой проведения закупок и стала бы руководством в тех случаях, когда непосредственное привлечение консультантов как наиболее эффективный инструмент не является возможным. Для всего коллектива авторов, работающих над книгой, стало понятно, что ее материалы являются ценным источником для сотрудников компании Consip, менеджеров по закупкам в частных и государственных компаниях, аспирантов, студентов и слушателей MBA и преподавателей, изучающих проблемы стратегических закупок и снабжения. По этой причине редакторы крайне благодарны компании Consip и внешним ведущим экспертам за содействие в составлении книги, ставшей таким амбициозным проектом.

Каждая глава содержит ранее неизданный материал, в доступной форме приводит анализ проблем планирования и управления закупок, завершается набором практических рекомендаций, которым при

необходимости можно воспользоваться при принятии решений в профессиональной деятельности. Учитывая сложность принятия решений по закупкам, наши практические выводы не должны использоваться в качестве механических правил, так как это может привести к серьезным ошибкам. Рекомендации книги должны скорее послужить источником вдохновения и подсказкой для разумного и ответственного планирования закупки, где оптимальное решение не может быть основано на пассивной реализации рецепта, а должно быть результатом креативной и интеллектуальной деятельности.

Книга предназначена, в первую очередь, для профессионалов закупок, экономистов и юристов. Руководство также может служить учебным пособием для курсов MBA, связанных с организацией закупок, или, в общем, для курсов по управлению системами снабжения. Продвинутые студенты и аспиранты первого года обучения в области экономики и права также могут найти в книге полезную и интересную информацию по курсам, связанным с дизайном закупок. Закупщики и другие читатели, наверняка, найдут в этой книге описания случаев и примеров, с которыми они сталкивались в ходе своей деятельности и которыми хотели бы поделиться или о которых хотели бы узнать больше. Мы рады общению с читателями и просим присылать вопросы и пожелания по адресу: ufficiostudi.consip@tesoro.it.

Приятного чтения!

Предисловие научного редактора русского перевода

Руководство по закупкам – первый труд на русском языке, который своей явной и основной целью ставит наведение мостов между сложившейся и бурно развивающейся экономической наукой и столь же безудержно и независимо от науки развивающейся практикой закупок в общественном (государственные и муниципальные закупки) и корпоративном секторах.

И академическим кругам, и простым закупщикам очевидно, что по масштабам влияния на экономику, равно как по масштабу невнимания к экономическим закономерностям, сфера закупок может дать фору любой другой менее агрессивно развивающейся отрасли. Как российская, так и международная практика закупок живут по принципу: правила разрабатываются по ходу «пьесы» исходя из актуальности возникающей проблемы, без оглядок на науку и/или учета не только сиюминутных, но хотя бы завтрашних рисков. Далее эти правила, во всяком случае в странах СНГ, внедряются сразу по всей стране, а затем, по ходу осознания последствий «принятых мер», совсем вредоносные из них заменяются на новые правила, столь же неотработанные и не базирующиеся на каких-либо научных выкладках, менее вредоносные – приживаются и десятилетиями перековывают из одного нормативного акта в другой, по принципу «лучше не трогать...». Некоторые из таких правил становятся незыблемыми, обрастают околонучными мифами, а в итоге закупщики и законодатели ломают голову – ну почему опять не получилось? Почему десятилетиями закупочные жернова перемалывают государственный бюджет, а результат оставляет желать лучшего? Очевидно, что в этой ситуации свое слово должна сказать наука...

Рассматривая с точки зрения практика «перелопаченные» за многие годы академические работы в области прокьюремента, могу разделить их на три большие части. Одна часть работ страдает излишним теоретизированием и умозрительностью научных заключений. В таких работах оценка и моделирование событий и фактов «вырваны» из контекста закупочной действительности, любая новая «вводная», сводит на нет как модель, так и выводы. Использование в таких работах «птичьего» академического языка дополняет картину. В результате, умозаключения автора радуют только академическую общественность, никакого практического прозрения сфере закупок не приносят, а несчастного практика, прочитавшего эти умозаключения, отвращает от науки навсегда.

Вторая часть работ является эмпирической, охватывает огромные массивы информации, но более чем скромна в области понимания природы описываемых событий и тенденций и совсем часто ошибается в прогнозах закупочной «погоды» на завтра. Таких работ в области закупок много, но для выработки стратегических закупочных решений они – слабые помощники.

Третья часть академических работ сложна и недоступна пониманию практиков в связи со сложностью анализируемых экономических механизмов. Практики смотрят на такие труды как с большим пиететом, так и с большой опаской, поскольку не знают, как переложить их в конкретные закупочные решения так, чтобы не превратить ежедневный труд закупщика в еще более обременительный и еще менее эффективный.

Именно на анализе такого рода академических работ, вскрывающих причины тех или иных рисков и эффектов в закупках, и сосредоточен этот труд. Ценность этой книги велика с академической точки зрения, поскольку она знакомит читателя с экономикой интереснейшей отрасли – сферы закупок и обобщает большую часть разрозненных научных работ в этой области.

Однако ценность этого руководства огромна и с точки зрения практика – это не просто перевод хорошей академической работы с английского на русский, это перевод с академического на практический язык экономических закономерностей эффективного дизайна закупок. Надеюсь, что чтение этого труда будет не только гимнастикой ума, но и вдохновит наших читателей на оптимизацию своих закупочных решений.

Переводчики и научный редактор русского перевода стремились как можно бережней обращаться с мыслью авторов, иногда в ущерб легкости чтения и унификации перевода. Нам очень хотелось донести до Вас, дорогие читатели, дух и стилистику этого труда многих авторов, сохранив их приверженность к определенным проблемам и терминам закупок и в то же время давая отсылки к другим авторам, поднимающим те же вопросы в других частях этого Руководства, а также отсылая к нашей российской практике закупок.

Удачи и увлекательного чтения!

*Научный редактор русского перевода
Ирина Владимировна Кузнецова*

ЧАСТЬ I

Общие вопросы

1 Введение

Никола Димитри, Густаво Пига, Джанкарло Спаньоло
Nicola Dimitri, Gustavo Piga, Giancarlo Spagnolo

1.1. Для чего нужно Руководство по закупкам?

На закупки приходится большая часть общей экономической деятельности. Суммарная стоимость сделок по государственным закупкам в странах ЕС составляет около 16% от ВВП, а в США – около 20%¹. Стоимость сделок в частном секторе достигает еще более высоких показателей и продолжает расти за счет тенденции выставлять непрофильные направления деятельности на аутсорсинг.

Таким образом, эффективное проведение закупок необходимо как для обеспечения выживания и прибыльности частных компаний, так и для эффективного получения ресурсов для социальных нужд и/или снижения налогов в государственном секторе. Выбор механизма закупок напрямую влияет на деятельность предприятия и государственной экономики: в краткосрочной перспективе – определяя стоимость и качество элементов системы снабжения, в долгосрочной – отражая готовность поставщика и организаций в целом инвестировать в научные разработки и проводить инновационную политику.

Управление закупками является, тем не менее, сложным процессом, так как проблемы выбора поставщиков непосредственно связаны с риск-менеджментом. Более того, в связи с динамическим и повторяющимся характером закупок краткосрочные цели зачастую вступают в противоречие с долгосрочными. Стратегические решения в закупках должны приниматься с учетом будущего развития отношений между поставщиком и закупщиком. Недостаточное внимание со стороны крупных закупщиков к поддержанию постоянных отношений

¹ См.: http://europa.eu.int/comm/internal_market/publicprocurement/index_en.htm

с потенциальными подрядчиками и к влиянию цепочки поставок на развитие отрасли в целом может отрицательно отразиться на цене и качестве закупаемого продукта. Эта отличительная особенность сферы закупок подчеркивает важность роли деловой репутации.

К сожалению, не существует универсальной схемы эффективно-го дизайна закупок: при планировании закупочных решений надо принимать во внимание разнообразие и сложность каждой конкретной ситуации. Тем не менее для большинства решений по закупкам существует ряд ключевых механизмов, на которых и сконцентрировано данное Руководство, предоставляющее инструментарий для использования их в различных закупочных ситуациях.

Стратегические решения по закупкам требуют участия компетентных профессионалов, особенно, если речь идет о поставках инновационных товаров и услуг. Профессионализм в данном случае заключается не только в способности оценить тенденции рынка, но и включает более общие навыки в правовых и стратегических вопросах.

Что касается последнего, стратегической необходимостью этого руководства является преодоление разрыва между экономическими исследованиями и практикой проведения закупок. По нашему мнению, юридический профессионализм в сфере государственных закупок, во многом благодаря существующим трудам, развивался быстрее, чем профессиональные знания, рассмотренные в этой книге. Вместе с тем вопросы эффективности и стратегии закупок не менее актуальны или даже важнее, чем вопросы правового сопровождения. Эти вопросы в конечном итоге должны быть изучены и экспертами по правовым вопросам для надлежащего включения их в структуру закупочных контрактов и внесения изменений в существующее законодательство, не всегда предусматривающее осуществление наиболее разумных закупочных стратегий.

Таким образом, цель этой книги двояка. С одной стороны, Руководство послужит источником информации о новейших теоретических экономических исследованиях в этой области для специалистов, занимающихся практической закупочной деятельностью, и поможет им разрешить возникающие проблемы практического дизайна закупок².

² То есть формирования закупочных планов, планов-графиков, обоснований, требований документации о закупке и условий контракта. – *Примеч. научного редактора русского перевода И.В. Кузнецовой.*

С другой стороны, книга расскажет исследователям о важнейших практических вопросах организации закупок, стимулируя новые плодотворные исследования в этой области. По этой причине особое внимание в ней было сконцентрировано на рассмотрении и обсуждении тематических исследований и примеров, отражающих специфику различных ситуаций в сфере закупок.

1.2. Терминология и основные определения

Область закупок характеризуется отсутствием единой общепринятой терминологии; одинаковые или похожие ситуации в разных странах и регионах описываются разными терминами, и данные различия часто приводят к недопониманию.

Различия особенно заметны в терминологии процедур конкурентных торгов (*competitive bidding*). Основным источником различий является среда использования терминов. К примеру, экономисты обычно относят к «торгам» как поданные в конвертах (запечатанные) конкурентные предложения, в связи с чем процедуру называют закрытыми торгами (*sealed bid*), так и процедуры динамических конкурентных торгов, и те и другие называя аукционами. В то же время закупщики под аукционами понимают исключительно динамические открытые конкурентные процедуры с понижением цены (*descending-in-price*), а закрытые конкурентные торги называют «закрытым тендером» (*sealed-bid tendering*)³. В правовых документах также используется своя терминология: например, в Директиве ЕС по госзакупкам 2004 г.

³ Путаница усугубляется тем, что в российской закупочной практике и законодательстве закрытыми называются не торги, на которые поставщики подают закрытые (запечатанные в конвертах) предложения (заявки), а совсем иные торги, на которые приглашаются не все участники рынка, а только те, кому направлено специальное приглашение. Указанные авторами закрытые конкурентные торги в России называются открытым конкурсом. Понятие «тендер» в законодательстве о государственных закупках и публичном праве России отсутствует, в связи с чем на практике это понятие, в обход использующимся в ГК РФ понятиям «конкурс» и «аукцион», как безотзывной оферты, используется в корпоративном секторе как тот же конкурс, аукцион или запрос предложений, но с отзывной офертой, дающей возможность заказчику на любом этапе процедуры до заключения контракта отказаться от проведения торгов и не заключать контракт даже с победителем. – Примеч. научного редактора русского перевода И.В. Кузнецовой.

упомянуты только «электронные аукционы», но не закрытые торги, используемые в постановлениях о государственных закупках США.

Учитывая подобное разнообразие терминов, авторы постарались гармонизировать используемую лексику. Выбор был сделан в пользу компромисса между различными терминами, используемыми потенциальными читателями книги, таким образом, чтобы все чувствовали себя достаточно комфортно. За редкими исключениями, термины «закупщик» (*procurer*) и «покупатель» (*buyer*) по ходу книги будут взаимозаменяемы, так же как «участники торгов» (*bidder*) и «поставщики» (*supplier*), редко – «продавцы» (*seller*). Под словом «подрядчик» (*contractor*) будет подразумеваться законтрактованный поставщик. Термины «конкурентные торги» или «тендер» будут использоваться для обозначения торгов в широком экономическом смысле. В частности, в книге будут упоминаться «закрытый тендер» (закрытые торги) и «динамические торги»; второй термин используется для обозначения открытых закупочных торгов на понижение цены. Наконец, под словосочетанием «тендерное предложение» (*tender*) подразумевается конкурсное технико-коммерческое предложение. Подробнее ознакомиться с терминологией книги читателю поможет Глоссарий.

1.3. Структура и содержание книги

Книга состоит из шести частей, каждая из которых раскрывает одну основную тему, интересную для эффективной практики. После вступительной части в Руководстве будут рассмотрены некоторые общие принципы стратегии закупок, дизайна процедуры конкурентных торгов, критерии привлечения и отбора участников, методы предотвращения сговора и коррупции, а также закупки и инновации в динамической перспективе.

1.3.1. Часть I. Общие вопросы

Данная часть является вводной и знакомит читателя с основными темами Руководства, обосновывает объем и структуру тем. Глава 2 посвящена обсуждению различных практик в сфере государственных

закупок. В главе подробно описываются результаты исследования, проведенного компанией Conspir в ряде европейских и некоторых неевропейских стран. Авторы отмечают, что в большей степени различия в государственных закупках касаются процедур, применяемых в разных странах. Этот вывод имеет решающее значение в понимании подходов и методов, изложенных в книге. Читателю будет интересно сравнить результаты исследования с предлагаемыми практическими рекомендациями по таким темам, как выбор формата конкурентных торгов или правила начисления баллов участникам торгов и т.д.

1.3.2. Часть II. Основные стратегические принципы

Эта часть состоит из трех глав, каждая из которых посвящена одному из общих аспектов дизайна закупок. Первым важным решением при создании системы закупок в комплексной системе управления организацией является выбор *степени централизации закупок*. Данный вопрос, в общем, относится к теме делегирования полномочий – проблеме широко изученной, хотя и не очень широко в сфере государственных закупок. В *Главе 3* авторы отмечают неоднородность результатов практических наблюдений и широкое разнообразие используемых закупочных схем. В то время как в государственном секторе наблюдается усиление централизации, системы закупок в частных компаниях более разнообразны, с большим наличием смешанных моделей, сочетающих элементы как централизованных, так и децентрализованных систем. Данная глава формулирует основные причины поддержки централизованных или децентрализованных (делегированных) закупок.

После определения общего дизайна и степени делегирования полномочий в системе закупок заказчик (покупатель) должен решить другую важную проблему – определить типы и структуру закупочных контрактов. Они должны быть направлены на достижение желаемого качества по максимально низкой цене, соответствующей затратам поставщика. В *Главе 4* рассмотрены основные типы контрактов, применяемых в государственных закупках. По нашим наблюдениям, основным различием между ними являются разные возможности точного описания стандартов качества в контракте. Данный момент очень важен, поскольку если закупщик не может включить в контракт пункт,

однозначно оговаривающий желаемые стандарты качества, он вынужден полагаться на внедоговорные стимулы и методы воздействия на поставщика.

Другим основополагающим аспектом закупочной стратегии, которую закупщики должны выбирать осторожно, чтобы получить требуемые ценности за вложенные деньги (*value for money*), является выбор покупателем *процедуры определения победителя (присуждения контракта, awarding procedure)*. В *Главе 5* анализируются достоинства и недостатки выбора подрядчика путем проведения конкурентных торгов и/или конкурентных переговоров. При проведении конкурентных торгов участники соревнуются за получение закупочного контракта путем подачи предложений (заявок), из которых закупщик выбирает наиболее экономически выгодное. В процедуре переговоров покупатель индивидуально взаимодействует с одним или несколькими приглашенными (выбранными) поставщиками, чтобы получить лучшие условия контракта. С одной стороны, конкурентные торги являются более безличными, подотчетными и прозрачными, нежели переговоры; с другой, они, как правило, не допускают контактов между покупателем и поставщиками, которые могли бы улучшить условия цены и качества. В свою очередь, переговорный процесс позволяет закупщику обмениваться информацией с потенциальными поставщиками и использовать их опыт при определении условий закупки. Авторы обсуждают влияние этих особенностей процедур на результаты закупок.

1.3.3. Часть III. Стратегии конкурентных торгов

Выбрав процедуру присуждения контракта на основе конкурентных торгов, закупщик должен определиться с форматом торгов и количеством закупочных лотов. Третья часть книги посвящена этим двум важным вопросам дизайна закупок.

Закупочные конкурентные торги бывают двух основных категорий: закрытые торги (тендеры)⁴ и открытые торги – динамический обратный аукцион (*dynamic reverse auction*)⁵. В закрытых торгах поставщики по-

⁴ Подробнее о видах закрытых торгов см. в Глоссарии.

⁵ Английский термин «*reverse auction*» («обратный» аукцион) означает закупочные торги, в которых ставки на понижение цены делает не покупатель, а продавец, в отличие от аукционов продаж.

дают (размещают) предложения (заявки), не имея информации о предложениях других участников, в то время как в открытых торгах – динамических аукционах ценовые предложения раскрываются в ходе торгов; таким образом, участники имеют возможность перебить ставку соперников до окончания торгов. Обе формы широко используются в закупках, но из чего исходить покупателю для принятия решения, какую из них выбрать? На этот вопрос отвечает *Глава 6*: тип торгов должен зависеть от сути неопределенности при выполнении контракта. Авторы отмечают, что, возможно, проблема проведения динамических аукционов заключается в вероятной излишней длительности их проведения, и обсуждают возможность контроля продолжительности динамических аукционов без потери их эффективности для покупателя.

Определение возможности разделить закупку на лоты для выставления на торги также является важным решением для закупщика. Это решение определяет и уровень конкуренции, и количество закупочных контрактов. В *Главе 7* описывается, что объем и количество лотов на закупку часто определяются путем компромисса. С одной стороны, размещая небольшое количество крупных контрактов, закупщик имеет шанс использовать эффект экономии на масштабе закупки (охвата рынка) и тем самым минимизировать общую сумму закупки. С другой стороны, крупные лоты не позволяют небольшим компаниям принять участие в торгах и имеют нежелательные последствия для закупщика. Возможным отрицательным следствием размещения крупных заказов может стать снижение уровня конкуренции на торгах, а также в тех сегментах рынка, где действуют поставщики. Авторы утверждают, что участие в торгах лишь небольшого количества крупных игроков увеличивает риск сговора между ними. Более того, сокращение количества участников на текущих торгах может отрицательно повлиять на результаты будущих торгов и на долгосрочную стабильность уровня конкуренции рынка поставщиков.

В случае если покупатель разбивает закупку на несколько лотов, ему необходимо выбрать формат проведения *многоконтрактных конкурентных торгов (multi-contract competitive tendering)*. Выбор между многоконтрактными закрытыми торгами и открытым динамическим обратным аукционом основан на тех же общих принципах, что и при размещении единого контракта, что обсуждается в *Главе 6*. Тем не менее наличие нескольких лотов создает новые элементы в

общем дизайне закупок, в частности, формат торгов может различаться в зависимости от появления так называемой *положительной или отрицательной комплементарности (взаимодополняемости)*. Положительная (отрицательная) комплементарность для поставщика возникает, когда стоимость выполнения пакета контрактов ниже (выше), чем суммарная стоимость выполнения каждого контракта по отдельности. В любом случае, принятие заявок на пакет контрактов увеличивает конкуренцию. В *Главе 8* рассматриваются только закрытые торги; *Глава 9* посвящена многоконтрактным динамическим аукционам и способам учета отрицательной или положительной комплементарности.

В *Главе 9* подробно рассмотрены следующие три вида многоконтрактных динамических аукционов: аукционы с одновременным снижением цен по всем лотам (*simultaneous descending auctions*)⁶, аукционы с фиксированным одновременным проведением торгов по всем лотам (*simultaneous clock auctions*), а также гибридные аукционы с фиксированным одновременным проведением и автоматически снижаемой ставкой (*clock-proxy auction*). Эти инновационные форматы аукционов были внедрены лишь недавно в целях борьбы с аукционами с большим количеством предметов торгов, на множество связанных товаров или услуг, когда для наиболее эффективного распределения лотов требуется предварительное раскрытие цены. По мнению авторов, выбор одного из трех указанных форматов зависит от характера комплементарности контрактов и степени дробления общей закупки. Открытый (динамический) характер торгов во всех трех случаях способствует решению проблемы так называемого «проклятия победителя» и облегчает процесс принятия решений для поставщика в случаях большого количества лотов.

⁶ *Simultaneous descending auctions* – аукционы с одновременным снижением цен по всем лотам представляют собой новый вид аукционов, где после объявления текущей цены на лоты участники аукциона делают свои ставки. После этого аукционист снижает цены на каждый лот с целью распределения лотов среди всех участников, сделавших на них ставку, таким образом, каждый участник аукциона получает не более одного лота. Особенности этого вида аукциона: лоты продаются одновременно по ценам, которые устанавливают рыночное равновесие; каждые два подобных лота продаются по одинаковой цене; аукцион устанавливает окончательную цену лота исходя из максимально конкурентоспособной цены рыночного равновесия. *Simultaneous clock auctions* – тип проведения торгов, при котором одновременно с объявлением цен на лоты участники аукциона указывают только количество желаемых лотов. Таким образом, цена на каждый лот корректируется в соответствии с избыточным спросом. Процесс повторяется до тех пор, пока цена не достигнет рыночного равновесия. – *Примеч. Густаво Пуга.*

1.3.4. Часть IV. Привлечение и отбор участников

Среди закупщиков широко распространено мнение, что ключевым аспектом эффективного проведения конкурентных торгов для покупателя является участие в них крупных и опытных поставщиков. Именно этой проблеме посвящены четыре главы Части IV книги, рассматривающие основные ситуации, для которых применимо указанное правило.

Появление информационных и коммуникационных технологий (ИКТ) стимулировало развитие так называемых *электронных торговых (закупочных) площадок (e-procurement platforms)* – электронных посредников в сделках на двусторонних рынках. К примеру, в государственном секторе электронные площадки выступают посредниками между поставщиками, предоставляя их каталоги, и государственными институтами, получая от них доступ к каталогам и возможность размещения заказа на необходимую для государственных заказчиков продукцию. В *Главе 10* авторы утверждают, что электронные площадки эффективны только в том случае, если им удастся найти нужные стимулы для привлечения обеих сторон на соответствующем рынке к осуществлению максимального числа сделок. В частности, основным инструментом привлечения игроков является стоимость участия в процедурах торгов и пользования электронной площадкой. Цена пользования площадкой должна быть отделена от стоимости перекрестного субсидирования между двумя сторонами рыночных отношений. В этой главе также рассмотрены элементы неценовой политики электронных площадок.

В ходе анализа механизмов конкурентных торгов возникает вопрос о *способах привлечения нужных поставщиков*. В *Главе 11* показаны основные элементы привлечения определенной группы поставщиков к подаче заявок. В первую очередь, авторы рассматривают основные форматы конкурентных торгов, благоприятные для покупателя, в частности, привлекательные как для крупных, так и небольших компаний. По мнению авторов, привлечение мелких компаний возможно лишь в случае их уверенности в том, что ставки не будут систематически перебиваться крупными фирмами. Кроме формата конкурентных торгов, авторы обсуждают другие важные аспекты ди-

зайна закупок, влияющие на участие поставщиков, например, такие как выбор резервной цены⁷.

Когда участникам конкурентных процедур предлагается предоставить коммерческие и технические предложения, покупатель может учитывать свои собственные предпочтения, используя правила *оценки двух составляющих предложений и присуждая контракт поставщику, получившим наивысшую общую оценку*. Шкала оценки составляется путем придания удельного веса технической и экономической оценкам предложения участника. Изменяя вес составляющих оценки, закупщик может правильно «настроить» стимулы для поставщиков, чтобы удовлетворить его (закупщика) предпочтения. Например, если для закупщика качество имеет большее значение, чем цена, он может начислять большее количество очков за техническое содержание предложения; таким образом он сможет привлечь поставщиков, предоставляющих услуги и товары более высоких стандартов качества. Основываясь на понятии «экономической ценности элементов оценки» как основы структурирования предложений со стороны поставщиков, авторы в *Главе 12* предлагают различные системы формирования шкалы оценки для требуемого удовлетворения потребностей закупщика.

Важным вопросом привлечения квалифицированных участников является определение способности отдельного поставщика в полной мере обеспечить требуемую производительность (своевременное и качественное исполнение контракта). Зачастую в конкурентных процедурах принимают участие компании, испытывающие финансовые трудности и старающиеся выиграть контракт, чтобы попытаться выжить на рынке. В связи с этим контракт, присужденный по *аномально низкой цене*, не является обязательно «хорошим» для закупщика; такая цена может быть предложена рискованным участником, не имеющим возможности исполнить контракт соответствующим требованиям образом (в должном объеме, своевременно и качественно). Но как предотвратить данный риск? В *Главе 13* авторы обсуждают, как введение ограниченной ответственности меняет отношение поставщиков к риску и влияет на возможность появления рискованных предложений. Авторы также предлагают способы учета аномально

⁷ Расчет и объявление начальной максимальной цены контракта. – *Примеч. научного редактора русского перевода И.В. Кузнецовой.*

низких тендерных предложений в дизайне закупки и сравнивают эти меры с относительными преимуществами гарантийных финансовых инструментов третьей стороны – аккредитивов и поручительств.

1.3.5. Часть V. Предотвращение сговора и коррупции

Торги, успешные для закупщика в контексте низкой цены и высокого качества, основываются на степени конкуренции между участниками. Если конкуренция в цене и качестве будет ослаблена участниками, исход торгов нарушит цели покупателя.

Глава 14 посвящена обсуждению путей *предотвращения сговора*. По наблюдениям авторов, образованию картелей при проведении закупок способствуют множество факторов, наиболее важные из которых: количество участников, барьеры для входа на торги, сроки раскрытия информации о результатах торгов, асимметричность компаний в отношении возможностей и затрат, а также рыночные доли в случае разделения закупки на однородные лоты. Авторы отмечают, что риск сговора различается в зависимости от вида торгов – закрытые они или проводятся в форме реверсивного аукциона, это торги первой цены или второй цены. Ссылаясь на результаты большого исследования, авторы обсуждают, что должен делать закупщик, если он подозревает участников в создании картеля.

Бороться с формированием кольца антиконкурентных ставок на аукционе (*anti-competitive bidding rings*) можно либо усилением мер по предотвращению создания картелей на торгах, либо повышением наказания за создание картеля при его выявлении. Свои плюсы есть у обеих стратегий, о чем повествует *Глава 15* на примере нескольких интересных кейсов тематического исследования судебных разбирательств по делу картелей. Авторы анализируют ситуации, в которых предотвращение сговора может быть эффективней, чем наказание за его создание. Они также отмечают, что картели могут принимать разные формы в зависимости от выбранного формата торгов. Благодаря наличию обширной информации о картелях на аукционах продаж, а также с учетом того, что логика образования картелей схожа в аукционах продаж и в закупочных аукционах, авторы имеют возможность рассмотреть оба сценария. Основываясь на прошлой практике, авторы также изучают взаимосвязь между сговором и субподрядом.

Коррупция является еще одним источником, генерирующим нежелательные и искаженные результаты торгов для закупщика. Так как коррупция может возникать, когда покупатель выступает в интересах третьего лица, она может иметь место и в государственном, и в частном секторах. Основным последствием коррупции является присуждение контракта потенциально неэффективной компании, возможно, по завышенной цене, в обмен на взятку. В *Главе 16* рассмотрены три вида коррупции в конкурентных торгах: сговор на торгах с корректировкой цены (*bid rigging*), манипулирование заявками (*bid orchestration*) и искажение оценки качества (*distortion of quality ranking*), т.е. экспертной оценки технической части тендерного предложения. Среди прочего авторы отмечают, что уровень коррупции зависит также от сложности процедуры торгов и использования электронного формата подачи заявок. Авторы обсуждают ряд мер, призванных свести к минимуму риск коррупции в сфере государственных закупок.

1.3.6. Часть VI. Факторы, влияющие на повторяющиеся закупки и инновации

Эта часть посвящена некоторым аспектам закупок, основной отличительной чертой которых является их повторяемость (циклическость, динамика).

Важной характеристикой повторяющихся (циклических) закупок является потенциальная *стоимость смены подрядчика* покупателем. По истечении срока действия контракта перед закупщиком встает дилемма: оставить ли существующего подрядчика или выбрать другого. Если существующий подрядчик надлежащим образом исполнял условия контракта, закупщик может присудить новый контракт ему, тем не менее добросовестное исполнение подряда вовсе не означает, что иной поставщик не смог бы предоставить лучший продукт. Однако у покупателя могут возникнуть издержки, связанные со сменой подрядчика, которые подлежат внимательному изучению. В *Главе 17* рассмотрены оптимальные стратегии циклических (динамических) закупок с учетом издержек смены подрядчика. Авторы также рассматривают последствия внедрения новых технологий и организационных изменений компаний.

Стороны, вовлеченные в постоянное взаимодействие, могут создать *репутацию* в отношении качества предоставляемых услуг, так как их деятельность можно отслеживать. Если покупателю известна эффективность обслуживания участниками торгов аналогичных контрактов, он может делать предварительные выводы об эффективности того или иного поставщика. Снижая риск оппортунистического поведения, хорошая деловая репутация способствует возникновению доверительных отношений и росту числа сделок. Возможность создать хорошую репутацию особенно важна на электронных торговых площадках при большом количестве анонимных участников. В *Главе 18* авторы определяют основные характеристики простых и эффективных механизмов создания репутации на электронных закупочных площадках и в электронной торговле в целом, а также роль этих механизмов в привлечении новых участников торгов. Учитывая значимость репутации, авторы изучают возможности предотвращения появления ложных отзывов о репутации поставщиков, которые могут дискредитировать значение репутационных механизмов. Наконец, в этой главе авторы рассматривают способы применения механизмов создания репутации в государственных закупках.

Инновации стали ключевым конкурентным показателем для компаний и в целом для государств. *Глава 19* посвящена обсуждению оптимального дизайна прямого приобретения инновационных услуг и товаров и также непрямым косвенным методам закупок, стимулирующим развитие инноваций у поставщиков или в регионе, отрасли, стране. Что касается прямых методов, Руководство рассматривает и дает указания относительно того, могут ли закупщики использовать механизм грантов (премий) за ожидаемое (*ex ante prize*) или фактическое (*ex post*) достижение требуемого инновационного результата вместо закупочного конкурса на приобретение инновационной продукции или присуждения права интеллектуальной собственности. В отношении не прямых методов авторы обсуждают, как крупному покупателю следует совершать переход к новому технологическому стандарту; как изменять методы управления рисками в закупках, если первостепенной задачей становится внедрение инноваций; ряд других практических методов организации закупок для стимулирования процесса инноваций среди поставщиков на макро- и микроуровнях.