

## СТРУКТУРНЫЕ АЛЬТЕРНАТИВЫ ОРГАНИЗАЦИИ ЗАКУПОК НА ИНФРАСТРУКТУРНЫХ ПРОЕКТАХ «ГАЗПРОМА»

**Плеханова Лидия Сергеевна,  
Шпилева Ангелина Евгеньевна**  
*Студентки магистратуры  
МГУ имени М.В. Ломоносова,  
Экономический факультет  
(г. Москва, Россия)*

### Аннотация

*В работе анализируются структурные альтернативы закупок в реализации инфраструктурных проектов на примере магистральных газопроводов. Особое внимание уделено влиянию различных форм закупочных процедур на ход и результат реализации инфраструктурного проекта в целом. Показано, что выбор способа закупок может сказываться на структуре стимулов и рисков участвующих сторон, а также косвенным образом влиять на установление рыночной цены, уровня качества продукции в отрасли, комплексной стоимости реализации проектов. Отмечая чрезвычайную важность вопросов обеспечения качества используемой продукции, авторы проводят обзор доступных структурных альтернатив организации контроля качества, показывают возможные механизмы влияния простоя предприятий на снижение уровня отраслевых компетенций.*

**Ключевые слова:** структурные альтернативы, закупки, инфраструктурные проекты, трубы большого диаметра.

**JEL коды:** D23, D24, D44, L15, L61.

### Введение

Реализация проектов по созданию, модернизации или расширению объектов инфраструктуры представляет собой сложно структурированный процесс, сопряженный с большой степенью ответственности, возлагаемой на всех его участников, а также со значительными рисками как для исполнителей и заказчиков, так и для предполагаемых пользователей объекта. При этом успешность и эффективность реализации крупных инфраструктурных проектов имеет большое социальное и стратегическое значение для развития экономики страны, во многом определяя ее конкурентоспособность и возможность сбалансированного развития.

---

Плеханова Л.С., e-mail: [lplekhanova@outlook.com](mailto:lplekhanova@outlook.com)

Шпилева А.Е., e-mail: [angelina.shpilevaya@gmail.com](mailto:angelina.shpilevaya@gmail.com)

Характерной особенностью инфраструктурных проектов является необходимость организации взаимодействия большого количества экономических агентов (государственных заказчиков, инвесторов, функциональных заказчиков, многочисленных исполнителей, надзорных органов и др.). При этом одна и та же цель может достигаться участниками экономических отношений различными способами. В ходе подготовки и выполнения инфраструктурных проектов возникает множество структурных альтернатив – качественно различающихся наборов правил с соответствующими им поддерживающими механизмами, которые обеспечивают координацию и разрешение распределительных конфликтов между экономическими агентами. Вместе с тем выбор той или иной структурной альтернативы во многом предопределяет характер распределения между участниками выигрышей, ответственности, стимулов и рисков. Анализ дискретных структурных альтернатив позволяет осуществить выбор той или иной формы экономической организации и сделать предсказания относительно распределения выигрышей участников экономических обменов и потенциальных рисках.

В статье на примере одной из важнейших для российской инфраструктуры отраслей рассматривается ряд возникающих при реализации проектов структурных альтернатив. Анализируя отрасль по производству труб большого диаметра (ТБД), используемых в строительстве магистральных трубопроводов, авторами рассматриваются альтернативные способы организации закупок, механизмов контроля качества и взаимодействия между участниками отрасли. Уделяется особое внимание их влиянию на развитие компетенций и становление уровня качества продукции в отрасли.

Основная цель статьи – продемонстрировать возможные эффекты от применения различных структурных альтернатив закупок при реализации инфраструктурных проектов с акцентом их влияния на установление уровня качества и компетенций в отрасли.

В качестве одного из выводов исследования можно отметить значительную роль институциональных альтернатив организации закупок, влияющих не только на исход торгов, но и на ход реализации всего инфраструктурного проекта, под нужды которого они выполняются. Анализ конкурентных процедур показал существование инструментов для влияния организатора закупки на выбор победителя. Исход торгов зависит не только от организационной формы закупки, но и от выбора альтернативных методик оценки квалификации участников. В статье продемонстрированы каналы влияния способов организации закупок на установление рыночной цены и уровень качества продукции, а также стимулы к противозаконным сговорам.

Работа имеет следующую структуру. Сначала представляется сложившаяся ситуация на рынке ТБД и раскрываются актуальные проблемы отрасли. Затем выявляются факторы, влияющие на уровень качества продукции. Далее представляется сравнительный анализ структурных альтернатив закупочных процедур. В конце статьи формируются выводы исследования.

## **1. Российский рынок труб большого диаметра**

### **1.1. Специфика и проблемы отрасли**

Производство ТБД в России развивалось динамично и достигло высоких результатов в короткие сроки. Если со времен СССР страна импортировала почти 100% труб, то сегодня

Россия способна удовлетворить не только внутренний спрос, но и экспортировать продукцию, участвовать в международных проектах (Шаститко, Шабалов, Филиппова, 2018б). Для этого ТБД должны отвечать международным стандартам качества. Вопрос оценки качества ТБД является наиболее важным в отрасли, поскольку потери от аварии на газопроводе вследствие брака высоки, а сам процесс проверки качества сопряжен с высокими издержками. По этой причине на рынке возникает асимметрия информации, приводящая к оппортунизму сторон (Шаститко, Шабалов, Филиппова, 2019). Стоит отметить, что рынок ТБД – это рынок с двусторонней асимметрией, поскольку, с одной стороны - производитель лучше осведомлен о качестве своей продукции, с другой стороны - потребитель лучше осведомлен о требованиях к используемым в проекте ТБД (Шаститко, Шабалов, Филиппова, 2018а).

Рассматриваемая отрасль характеризуется наличием в ней нескольких крупных игроков – заводов-производителей ТБД, а основным покупателем продукции является ПАО «Газпром». В последние годы она функционирует в условиях сжимающегося спроса, снижения цен и высокой конкуренции. В 2018 году на рынке появился новый игрок – Загорский трубный завод (ЗТЗ), изменивший прежнюю расстановку сил в отрасли. ЗТЗ получил крупный контракт от «Газпрома», загрузив свои производственные мощности на 100%. При этом загрузка других мощных заводов составляет меньше 50%<sup>1</sup>. Наряду с ЗТЗ на рынке появился еще один новый игрок – ЗАО «Лискимонтажконструкция», однако его производственные мощности сравнительно невелики, чтобы оказать существенное влияние на положение дел в отрасли.

Фактором успеха ЗТЗ стала предлагаемая им цена, которая была на 20% ниже других участников, а не качество предлагаемой продукции. Этот вывод можно делать на основании того, что ЗТЗ стал основным поставщиком «Газпрома» в течение 9 месяцев, несмотря на отсутствие у завода репутации, международных сертификатов качества и несоответствие положению «Газпрома» о закупке труб<sup>2</sup> (Шаститко, Шабалов, Филиппова, 2019). Стремление «Газпрома» снижать издержки, преследуя краткосрочные выгоды, может быть чревато серьезными последствиями. Во-первых, недогрузка опытных игроков может привести к тому, что компетенции, выработанные годами, будут утрачены. Во-вторых, снижение цены, а значит и рентабельности производства, может подталкивать производителей к экономии на качестве. В-третьих, в сложившихся условиях может возникнуть так называемый «ухудшающий отбор» при котором заводы, производящие ТБД более высокого качества, не будут поставлять трубы по сложившейся цене и уйдут с рынка, а общий уровень качества в отрасли снизится (Шаститко, Шабалов, Филиппова, 2018б).

## 1.2. Основные игроки отрасли

**Производители.** По состоянию на 2020 год на российском рынке действовало 6 производителей ТБД. Основная информация о производственных мощностях предприятий представлена в табл. 1.

---

<sup>1</sup> Получатель гигантского контракта «Газпрома» прибег к помощи конкурентов // Ведомости, 25 ноября 2018. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.vedomosti.ru/business/articles/2018/11/25/787416-gigantskogo-kontrakta-gazproma> (дата обращения: 01.03.2020).

<sup>2</sup> «Газпром» заключил крупнейший контракт на закупку труб // Ведомости, 22 ноября 2018. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.vedomosti.ru/business/articles/2018/11/21/787122-gazprom-krupneishii-kontrakt> (дата обращения: 09.02.2020).

Производственные мощности производителей ТБД<sup>3</sup>

Компания	Предприятие	Год ввода в эксплуатацию	Производственная мощность на начало 2020 г., тыс. т/год
АО «ОМК»	АО «ВМЗ»	2005	2000
ПАО «Северсталь»	АО «ИТЗ»	2006	600
ПАО «ТМК»	АО «ВТЗ»	2008	895
ПАО «ЧТПЗ»	ПАО «ЧТПЗ»	2010	1000
АО «Загорский трубный завод»	АО «Загорский трубный завод»	2015	750
ЗАО «Лискимонтажконструкция»	ЗАО «Лискимонтажконструкция»	2017	120

В 2018 году крупнейшим производителем ТБД в России являлась Объединенная металлургическая компания (ОМК) в лице АО «ВМЗ». На ее долю приходилось около 30% рынка. За ОКМ следует ЧТПЗ (24% рынка). На Северсталь и ЗТЗ приходилось 12% и 11% рынка соответственно<sup>4</sup>.

**Покупатели.** Рынок ТБД характеризуется непостоянством спроса, находясь в непосредственной зависимости от реализуемых проектов строительства магистральных трубопроводов. Традиционно крупнейшим потребителем ТБД является ПАО «Газпром» (44–65% в 2012–2017 годах). На втором месте находится «Транснефть» (12% в 2017 году<sup>5</sup>). Ожидается, что в 2019–2022 годах основным покупателем по-прежнему будет «Газпром» (63–66% поставок). На долю «Транснефти» придется чуть более 10%<sup>6</sup>.

<sup>3</sup> Источник: составлено авторами на основании официальных сайтов предприятий:

ОМК: <https://omk.ru/company/history/> (дата обращения: 01.03.2020); Северсталь: <https://omk.ru/company/history/> (дата обращения: 01.03.2020); ТМК: [https://vtz.tmk-group.ru/volg\\_capacity](https://vtz.tmk-group.ru/volg_capacity) (дата обращения: 20.12.2020); ЧТПЗ: <https://chelpipe.ru/about/production-and-technology/> (дата обращения: 01.03.2020); ЗТЗ: <http://z-t-z.ru/ru/about/#:~:text=%D0%9C%D0%BE%D1%89%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%8C%20%D0%B7%D0%B0%D0%B2%D0%BE%D0%B4%D0%B0%20%D1%81%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%8F%D0%B5%D1%82%20750%20%D1%82%D1%8B%D1%81%D1%8F%D1%87%20%D1%82%D0%BE%D0%BD%D0%BD%20%D0%B2%20%D0%B3%D0%BE%D0%B4> (дата обращения: 01.03.2020); Лискимонтажконструкция: <http://www.liskifitting.ru/> (дата обращения: 01.03.2020).

<sup>4</sup> Худшие времена на рынке труб большого диаметра позади // Ведомости, 19 марта 2019. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.vedomosti.ru/business/articles/2019/03/19/796801-pik-padeniya-proiden> (дата обращения: 01.03.2020).

<sup>5</sup> Там же.

<sup>6</sup> Там же.

**Другие участники.** Кроме пяти основных производителей можно выделить еще одного крупного игрока: в период 2014–2015 годов «Трубный инновационный проект» (ТИП) был обладателем наибольшей доли объемов заказов, распределяемых по результатам тендеров «Газпрома».

Еще один значимый участник - «Бизнес тренд» – международная аккредитованная компания, оказывающая инспекционные услуги для топливно-энергетического комплекса. Одно из ключевых направлений работы «Бизнес тренда» – сотрудничество с крупными металлургическими холдингами: группами «Северсталь», ОМК, ТМК, ЧТПЗ.

### 1.3. Современное состояние отрасли

С 2015–2016 годов в отрасли наблюдалось снижение спроса и вместе с тем расширение производственных мощностей. В 2016 году рынок сжался на 35%<sup>7</sup> в результате уменьшения потребностей «Газпрома» и «Транснефти». В 2017 году загрузка производителей ТБД не превышала 40%.

Напомним, что в условиях низкого спроса и недогрузки производственных мощностей на рынке появились два новых игрока – «Лискиремонтажконструкция» и ЗТЗ. В результате их появления в отрасли серьезно изменилась расстановка сил. «Газпром» расторг действующие контракты с ведущими поставщиками и снизил тендерные цены на 25–30%. К концу 2017 года ЗТЗ на условиях единственного поставщика получил рекордный по объемам контракт на поставку 500 тыс. т на 41,2 млрд руб.<sup>8</sup>

В 2018 году производители ТБД были загружены только на 46,7%. В 2019 году ожидалось снижение загрузки до 37,8%<sup>9</sup>. При этом в условиях профицита мощностей ЗТЗ был намерен увеличить производство на 15–20%. Завод был готов поставлять трубы на 15–20% дешевле рынка. Наличие такого игрока дало возможность «Газпрому» надавить на остальных производителей труб и в январе 2018 года заставить их снизить цены. По сравнению с заключавшимися в 2016 году контрактами они были снижены на 20%<sup>10</sup>. Всего чуть менее чем за 1,5 года ЗТЗ заключил со структурами «Газпрома» контрактов примерно на 63 млрд руб., контракты с «Газпромом» составили 99,4% в структуре выручки завода<sup>11</sup>.

По прогнозам Фонда развития трубной промышленности (ФРТП), в сегменте ТБД ожидается снижение спроса – с 2,09 млн т в 2019 году до 1,8 млн т в 2020 году<sup>12</sup>, что связано с

<sup>7</sup> Спрос на трубы большого диаметра будет падать // Ведомости, 13 декабря 2017. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.vedomosti.ru/business/articles/2017/12/13/745068-trubi-bolshogo-diametra> (дата обращения: 01.03.2020)

<sup>8</sup> «Газпром» заключил крупнейшую трубную сделку // "Интерфакс", 21 ноября 2018. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.interfax.ru/business/638802> (дата обращения: 01.03.2020)

<sup>9</sup> В России растет профицит мощностей по производству труб большого диаметра // Ведомости, 11 декабря 2018. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.vedomosti.ru/business/articles/2018/12/11/789026-proizvodstvu-trub> (дата обращения: 01.03.2020).

<sup>10</sup> Получатель гигантского контракта «Газпрома» прибег к помощи конкурентов // Ведомости, 25 ноября 2018. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.vedomosti.ru/business/articles/2018/11/25/787416-gigantskogo-kontrakta-gazproma> (дата обращения: 01.03.2020).

<sup>11</sup> Там же.

<sup>12</sup> Российский трубный рынок демонстрирует стабильность, вернее, стагнацию // «Нефть и Капитал», 11 декабря 2019. [Электронный ресурс]. URL: <https://oilcapital.ru/news/markets/11-12-2019/rossiyskiy-trubnyy-rynok-demonstriruet-stabilnost-vernee-stagnatsiyu> (дата обращения: 01.03.2020).

завершением ряда проектов Газпрома. Таким образом, текущее состояние отрасли характеризуется снижением спроса на ТБД, профицитом мощностей российских производителей, снижением закупочных цен. Экспортные поставки ТБД российскими производителями в 2019 году, по оценкам ФРТП, должны были составить 790 тыс. т<sup>13</sup>. Однако даже с учётом отгрузок на экспорт на российских производствах остаётся профицит мощностей, который с каждым годом становится всё больше (рис. 1).



Рисунок 1. Производственные мощности РФ<sup>14</sup>

## 2. Проблемы обеспечения качества продукции в отрасли

### 2.1. Значение процесса контроля качества

Говоря об отрасли ТБД, необходимо акцентировать внимание на механизмах обеспечения качества продукции. Подобно тому, как в работе (Künneke R., Groenewegen J., Ménard C., 2013) в железнодорожной отрасли авторы выделяют в качестве примера критических транзакций систему управления движением, в отрасли ТБД критическую роль имеет контроль качества, поскольку в случае возникновения брака растёт риск аварий на газопроводах, что связано не только с убытками различных сторон, но и с угрозами экологии и жизни людей. При этом процесс контроля качества трубной продукции сопряжен со значительными издержками, а его усовершенствование требует серьезных вложений. Вопросы механизмов контроля качества становятся особенно актуальными в сложившихся на российском рынке ТБД условиях, при которых новый игрок (ЗТЗ) сбил сложившиеся на рынке цены почти на 20%. Вместе с тем, снижение цен и рентабельности производства для других участников может быть сопряжено

<sup>13</sup> Трубный рынок проверяет теорию Маркса // "Интерфакс", 17 декабря 2019. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.interfax.ru/business/688329> (дата обращения: 01.03.2020).

<sup>14</sup> Источник: там же.

со снижением качества, и возрастающими угрозами оппортунистического поведения. Это дополнительно усиливает значимость механизмов контроля качества в условиях асимметрии информации, свойственной отрасли.

Ниже представлены некоторые из возможных структурных альтернатив организации контроля качества:

- контроль внутренней службой проверки качества производителя;
- контроль внутренней службой проверки качества заказчика;
- дополнительная независимая проверка качества компанией, не аффилированной ни с производителем, ни с потребителем (инспекция третьей стороны);
- лицензирование и сертифицирование;
- покупка-продажа через посредника (трейдера), несущего ответственность за качество поставляемой продукции.

Однако каждый из доступных механизмов контроля качества имеет свои недостатки, и даже сочетание всех представленных структурных альтернатив не гарантирует их полного нивелирования. Ключевой остается проблема стыковки стимулов, возникающих как на сторонах различных участников, так и в различных подразделениях последних. Например, завод-изготовитель может быть заинтересован в сокрытии истинного уровня качества с целью продажи менее качественных изделий по цене, соответствующей продукции высокого качества. Институт лицензирования и сертификации сопряжен с рисками возникновения коррупционных схем, высокими дополнительными издержками производителей. Заказчик, неся репутационные и политические риски, может предпочесть делегировать контроль качества третьей стороне во избежание ответственности за возможные аварии. Однако и в случае привлечения к контролю качества третьей стороны остается открытым вопрос о ее независимости, что подрывает доверие к оценке качества. Частично указанные проблемы может сгладить посредник – фасилитатор на рынке (Голованова, Шаститко, 2016; Шабалов, Шаститко, Голованова, 2016). Но и в этом случае могут существовать стимулы к искажению информации.

## **2.2. Неравномерное распределение объемов закупок и последствия простоя предприятий**

Напомним, что в 2017 году суммарные мощности крупных производителей ТБД составляли около 6 млн т. в год, загрузка не превышала 40%. При этом в 2018 году ЗТЗ был загружен почти на 100% и мог быть вынужден передавать производство труб на субподряд другим заводам. По данным представителей трубной отрасли для выполнения контрактов с «Газпромом» ЗТЗ покупал трубы у конкурентов – ЧТПЗ и ТМК<sup>15</sup>.

Сложившаяся в отрасли ситуация грозит потерей эффективности предприятий из-за недогрузки производственных мощностей и простоя. Неравномерность в распределении зака-

---

<sup>15</sup> Получатель гигантского контракта «Газпрома» прибег к помощи конкурентов // Ведомости, 25 ноября 2018. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.vedomosti.ru/business/articles/2018/11/25/787416-gigantskogo-kontrakta-gazproma> (дата обращения: 01.03.2020).

зов между поставщиками приводит к ситуации, в которой компетенции начинают концентрироваться на стороне одного производителя, в то время как для других мощных заводов она означает потерю компетенций и, как следствие, снижение качества продукции.

Ниже представлены некоторые возможные последствия от простоя предприятий:

**1. Потери производительности труда рабочих.** Рабочие привыкают к менее интенсивной работе в периоды застоя, у них пропадают стимулы к эффективному труду. В случае, если руководство начнет сокращать персонал, то возможно возникновение ситуации ухудшающегося отбора. «Держаться за место» будут в первую очередь те сотрудники, которые низко оценивают свои позиции на рынке труда.

**2. Потеря репутации и лояльности.** Будучи крупным производителем высокотехнологической продукции, компания обрастает большим количеством бизнес-связей с партнерами, поставщиками материалов и комплектующих, надзорными органами и др. Снижение объемов производства означает ослабление данных связей и лишение соответствующих преференций. Данный фактор может оказывать негативное влияние на возможные сроки и качество реализации проектов при последующем получении объемов работ.

**3. Потеря управленческих компетенций.** На рынке производства высокотехнологической продукции наблюдается нехватка грамотных управленцев. Причина состоит в том, что управление производственно-технологическим предприятием требует сочетания компетенций в области менеджмента и достаточно глубоких технических знаний в соответствующей области. На практике же зачастую руководящие должности в подобных предприятиях занимают либо опытные производственники, не обладающие компетенциями в области менеджмента, либо опытные управленцы, не имеющие технических знаний по отрасли. И в любом из двух случаев накопление и развитие суммарных компетенций происходит по принципу «learning by doing». Во время простоя данные навыки и компетенции размываются.

**4. Финансовые показатели.** Сокращение эффекта экономии на масштабе за счет потерянных скидок и снижения кредитного рейтинга вследствие простоя приводит к удорожанию продукции и увеличению сроков реализации проекта. Попытки производителя компенсировать возросшие издержки вероятно обернутся снижением качества производства.

**5. Инвестиционный фактор.** Находясь в условиях стабильного спроса и здоровой конкуренции производственные компании имеют стимулы и возможности к усовершенствованию и развитию производства, что выражается в инвестировании по соответствующим направлениям. На фоне же падения спроса и простоя, вызванного асимметричностью распределения заказов, инвестирование в совершенствование технологий представляется нецелесообразным. Таким образом, лидирующие в прошлом производители могут начать отставать в своем технологическом развитии.

В заключение данного раздела хотелось бы отметить, что не только для самих заводов ситуация простоя сопряжена с рисками размывания компетенций, ухудшения качества продукции и технологического отставания, но и с точки зрения отрасли в целом такая ситуация характеризуется повышенными рисками потери компетенций. Неравномерное распределение объемов заказов на фоне сжимающегося спроса с большой вероятностью может привести к

выходу ряда игроков с рынка. При этом порядок выхода игроков с рынка может играть решающее значение для дальнейшего развития отрасли. В работе (Esteve-Pérez, 2005) демонстрируется, что не всегда укоренившаяся в отрасли фирма, производящая продукцию более высокого качества, переживает своего конкурента. Компания, выпускающая менее качественную продукцию может посчитать оптимальным оставаться на рынке, несмотря на временные потери, в ожидании ухода из отрасли высококачественного конкурента, несущего более высокие затраты на поддержание его мощности и качества продукции. Применительно к рассматриваемой отрасли это означает, что при сохранении тенденции сокращения спроса, усугубляющейся неравномерной загрузкой предприятий, первыми из отрасли могут начать выходить наиболее компетентные игроки. А если по каким-то причинам успешно вошедший на рынок ЗТЗ перестанет справляться с объемами или не сможет обеспечить надлежащий уровень качества, то отрасль столкнется с отсутствием надежных и качественных производителей.

### **3. Сравнительный анализ структурных альтернатив закупок в реализации инфраструктурных проектов**

В данном разделе будут рассмотрены вопросы, касающиеся закупочных процедур, проводимых ПАО «Газпром». Сначала мы рассмотрим ситуацию с появлением ЗТЗ, упомянутую в первой главе с точки зрения формальных процедур и попробуем дать объяснение сложившейся ситуации. А затем рассмотрим альтернативные способы проведения конкурсных процедур в данной отрасли и проведем их сравнительный анализ.

#### **3.1. Несостоявшиеся закупки и закупка у единственного поставщика**

В 2017 году «Газпром» изменил свою ценовую политику в отношении ТБД, потребовав от поставщиков снижения цен на 20%. Мы не будем останавливаться подробно на причинах столь резких перемен. Компания представляет собой неоднородную иерархическую структуру с присущей ей проблемой принципала-агента, а рассматриваемая отрасль характеризуется сложностью структуры взаимодействия ее участников, большой значимостью неформальных институтов (Шаститко, Шабалов, Филиппова, 2019), зависимостью от макроэкономических и политических процессов. В связи с этим сложно однозначно определить мотив такого решения. Тем не менее здесь прослеживается изменение предпочтений «Газпрома» в дилемме «цена-качество» в сторону цены, что соответствует достижению краткосрочных целей минимизации текущих издержек заказчика. Для заводов же это означает необходимость экономии, которая может привести к снижению качества продукции, повышению рисков аварий в будущем и более высоким издержкам эксплуатации.

В соответствии с новой ценовой политикой в 2018 году «Газпромом» был объявлен пул крупных конкурсов, которые не состоялись по причине отсутствия поданных заявок. После несостоявшихся в 2018 году закупок<sup>16</sup> общей стоимостью около 47,4 млрд руб. вместо повтор-

---

<sup>16</sup> Портал закупок [Электронный ресурс]: ЗАКУПКА №31806929170. URL: <https://zakupki.gov.ru/223/purchase/public/purchase/info/common-info.html?regNumber=31806929170&backUrl=a32ad633-3110-4cfe-af11-52981f12317f>; ЗАКУПКА №31806929233. URL: <https://zakupki.gov.ru/223/purchase/public/purchase/info/common-info.html?regNumber=31806929233&backUrl=a32ad633-3110-4cfe-af11-52981f12317f>; ЗАКУПКА №31806929210. URL: <https://zakupki.gov.ru/223/purchase/public/purchase/info/common-info.html?regNumber=31806929210&backUrl=a32ad633-3110-4cfe-af11-52981f12317f>; ЗАКУПКА №31806929196.

ного объявления тендеров «Газпром» в лице своей дочерней компании ООО «Газпром комплектация» заключил прямой контракт на поставку 500 тыс. т труб с АО «Загорский трубный завод», отдав ему почти весь объем лота (500 тыс. т из 602 тыс. т). По данным некоторых источников стоимость контракта выросла, и он был заключен на более выгодных условиях<sup>17</sup>. Так, согласно условиям пяти изначально объявленных тендеров средневзвешенная цена за тонну ТБД составляла около 63 000 руб. (без НДС), что более чем на 30 % ниже по сравнению со средней установившейся в 2016 году в отрасли ТБД ценой<sup>18</sup>. Однако цена на ТБД, установленная в рамках контракта, заключенного с ЗТЗ оценивается примерно в 65 000 руб. за тонну (без НДС).<sup>19</sup> Кроме того, первоначально поставка труб предполагала лишь постоплату, в то время как в новом контракте допускалась возможность частично или полностью заплатить поставщику вперед<sup>20</sup>. Сам заключенный с ЗТЗ договор не выложен в открытом доступе, на портале государственных закупок и на сайте закупок «Газпрома» информации о заключении данного контракта обнаружить не удалось.

Стоит отметить, что согласно требованиям 223-ФЗ и сформированному в соответствии с ним положению о закупках товаров, работ, услуг ООО «Газпром комплектация» закупка у единственного поставщика в случае признания конкурса не состоявшимся возможна только на условиях, установленных проектом договора, включенным в состав изначальной документации о закупке на сумму, не превышающую установленную при проведении конкурентной закупки начальную цену договора.

Пункт 16.1. положения о закупках ООО «Газпром комплектация» определяет случаи, в которых заказчик вправе осуществить закупку товаров или услуг у единственного поставщика. В частности, это возможно, если:

*«На участие в конкурентной закупке не представлено ни одной заявки или к участию в конкурентной закупке не допущено ни одной заявки, и конкурентная закупка признана несостоявшейся, при этом договор может быть заключен по согласованию с Центральным органом управления закупками Группы Газпром и только на условиях, установленных проектом договора, включенным в состав документации о закупке, на сумму, не превышающую установленную при проведении конкурентной закупки начальную (максимальную) цену договора»<sup>21</sup>.* Если данное условие не было соблюдено, то имеет место очевидное нарушение.

---

URL: <https://zakupki.gov.ru/223/purchase/public/purchase/info/common-info.html?regNumber=31806929196&backUrl=a32ad633-3110-4cfe-af11-52981f12317f>; ЗАКУПКА №31806929180. URL: <https://zakupki.gov.ru/223/purchase/public/purchase/info/common-info.html?regNumber=31806929180&backUrl=a32ad633-3110-4cfe-af11-52981f12317f> (дата обращения: 09.02.2020).

<sup>17</sup> «Газпром» купит трубы для участка «Силы Сибири» без тендера // РБК, 13 ноября 2018. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.rbc.ru/business/13/11/2018/5be972519a794722696132ec> (дата обращения: 01.03.2020).

<sup>18</sup> «Газпром» заключил крупнейший контракт на закупку труб // Ведомости, 22 ноября 2018. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.vedomosti.ru/business/articles/2018/11/21/787122-gazprom-krupneishii-kontrakt> (дата обращения: 09.02.2020).

<sup>19</sup> Там же.

<sup>20</sup> Там же.

<sup>21</sup> Положение о закупках товаров, работ, услуг ООО «Газпром комплектация» от 29 декабря 2012 г. №301. С. 70. [Электронный ресурс]. URL: [https://komplektatsiya.gazprom.ru/d/textpage/54/84/21\\_595.pdf](https://komplektatsiya.gazprom.ru/d/textpage/54/84/21_595.pdf) (дата обращения: 01.03.2020).

Отдельный интерес представляет конкурсная документация изначально объявленных конкурсов, описанных выше, с точки зрения предусмотренной ею критериев отбора, а также проекта предполагаемого первоначально договора.

Все указанные лоты разыгрывались с идентичной конкурсной документацией, в качестве примера был проанализирован запрос предложений на поставку труб большого диаметра для объекта «Магистральный газопровод «Сила Сибири». Участок «Ковыкта – Чаянда» (км 422,3 – км 611,5) для нужд ООО «Газпром комплектация»<sup>22</sup>.

Конкурсной документацией установлено требование предоставления пакета документов для подтверждения соответствия квалификационным требованиям. Также документация содержит методологию и критерии оценки участников, согласно которой цена была признана более значимым параметром, чем неценовые характеристики. Предусмотренное методологией долевое соотношение между максимально возможными оценками представлено в табл. 2.

Таблица 2.

Долевое соотношение между максимально возможными оценками<sup>23</sup>

Тип критерия	Максимально возможные баллы	% от общей максимально возможной оценки
Стоимостной	60 баллов	60%
Нестоимостной	40 баллов	40%
Всего	100 баллов	100%

Традиционно в тендерной документации требования делятся на обязательные (могут относиться как к подтверждению минимально необходимой степени квалификации, так и к формально юридическим, финансовым требованиям) и необязательные квалификационные. За несоответствие обязательным требованиям заявка отклоняется, и участник не допускается к конкурсу. Соответствие квалификационным (необязательным) требованиям оценивается с помощью балльной системы, прописанной в документации. Количество полученных каждым из допущенных участников баллов суммарно за стоимостной и квалификационные показатели и определяет победителя. При этом в число обязательных также могут включаться некоторые квалификационные требования, например, о минимальном требуемом опыте выполнения аналогичных работ, несоответствие которым приводит к отклонению заявки, наличие определенных лицензий сертификатов и т.д.

В документации рассматриваемого тендера квалификационные требования преимущественно носят необязательный характер. Так, например, в число необязательных (т.е. несоответствие которым не является основанием отклонения заявки) были отнесены следующие критерии:

<sup>22</sup> Портал закупок, ЗАКУПКА №31806929170 [Электронный ресурс]. URL: <https://zakupki.gov.ru/223/purchase/public/purchase/info/common-info.html?regNumber=31806929170> (дата обращения: 01.03.2020).

<sup>23</sup> Источник: составлено авторами на основании опубликованной на [zakupki.gov.ru](http://zakupki.gov.ru) конкурсной документации

- наличие сертификата о соответствии системы менеджмента качества требованиям стандарта ГОСТ Р ИСО 9001 (ISO 9001);
- наличие сертификата о соответствии системы менеджмента качества требованиям стандарта СТО ГАЗПРОМ 9001;
- наличие сертификатов соответствия СДС ИНТЕРГАЗСЕРТ на продукцию.

Весомость каждого из этих критериев составляла до 0,25 доли от общей оценки нестоимостных параметров. Весомость критерия, связанного с наличием опыта выполнения аналогичных работ составила всего лишь 0,1; а условия гарантийного обслуживания – 0,05.

Таким образом можно заключить, что квалификация в большей степени оценивалась по формальным признакам (наличию сертификатов качества). Кроме того, в информационной карте прописано, что наличие участника в реестре потенциальных участников закупок Группы Газпром также не является обязательным требованием.

Для того чтобы оценить, отличались ли требования, предъявленные в данном конкурсе (далее – конкурс № 1) от схожих предшествующих ему, мы сравнили ключевые критерии данного конкурса с отыгранным ранее на сопоставимый объем работ: Поставка стальные электросварные большого диаметра для нужд ООО «Газпром комплектация» (8 лотов) № 0001/15/4.1/0003930/ГПК/ЗП/ГОС/Э/17.02.2015<sup>24</sup> (далее – конкурс № 2).

Конкурс № 2 был выбран в качестве базы для сравнения по ряду соображений: 1) в силу схожих масштабов закупки – тендер также включает в себя многомиллиардные лоты, в совокупности его объем составляет более 67 млрд руб.; 2) основной объем закупки составляют ТБД такого же класса, как и в конкурсе № 1 – трубы стальные электросварные большого диаметра Ø1420, применяемые для строительства магистральных газопроводов. 3) в отличие от конкурса № 1, в конкурсе № 2 наименование закупки не содержит в себе названия объекта, под нужды которого она осуществлялась. Однако согласно технической документации, размещенной при объявлении конкурсов, конечным грузополучателем товара в обоих случаях является ООО «Газпром трансгаз Томск». При этом требования транспортированию и хранению продукции предполагают возможность к поставке в районы Крайнего Севера и приравненные к ним местности. Это дает основания полагать, что продукцию, закупленную в рамках обоих конкурсов, предполагалось использовать в регионах с сопоставимыми условиями эксплуатации.

Долевое соотношение между максимально возможными стоимостными и нестоимостными оценками в двух конкурсах идентичны. Наибольшая значимость придается ценовому критерию, на который приходится 60% от максимально возможной оценки.

---

<sup>24</sup> Портал закупок. ЗАКУПКА №31502039144 [Электронный ресурс]. URL: <https://zakupki.gov.ru/223/purchase/public/purchase/info/common-info.html?regNumber=31502039144> (дата обращения: 01.03.2020).

Однако при рассмотрении закупок были выявлены существенные различия в оценке квалификационных критериев. При расчете оценки участника каждому критерию приписывается так называемая «весомость», которая задается коэффициентом, с которым баллы за соответствие рассматриваемому критерию входят в общую оценку нестоимостных показателей.

Ниже представлена табл. № 3 со сравнением ключевых квалификационных показателей двух конкурсов:

Таблица 3.

Сравнение ключевых квалификационных показателей<sup>25</sup>

Критерий	Конкурс № 1	Конкурс № 2
	(Закупка 2018 года, на рынке появился ЗТЗ)	(Закупка 2015 года, ЗТЗ еще не был представлен на рынке)
Весомость критерия при расчете общей оценки		
Успешный опыт выполнения поставок продукции, аналогичной требуемым товарам по запросу предложений (кол-во договоров и отзывов к ним)	0,1	0,4
Финансовое состояние и обеспеченность финансовыми ресурсами	0,1	0,25
Наличие сертификата о соответствии системы менеджмента качества требованиям стандарта ГОСТ Р ИСО 9001 (ISO 9001)	0,25	0,1
Наличие сертификата о соответствии системы менеджмента качества требованиям стандарта СТО ГАЗПРОМ 9001		
Наличие сертификатов соответствия СДС ИНТЕРГАЗСЕРТ на продукцию	0,25	–
Условия гарантийного обслуживания	0,05	0,05
Статус участника (наличие собственного производства 100%)	0,1	0,15
Наличие документально подтвержденных гарантий поставок	0,15	–
Предпочтительность поставки товара (в случае допустимости поставки аналогов)	–	0,05

Анализируя данные из полученной таблицы, можно сделать вывод, что интересующий нас в первую очередь конкурс оценивал ниже показатель возможности финансового обеспе-

<sup>25</sup> Источник: составлено авторами на основании опубликованной на портале закупок <https://zakupki.gov.ru> конкурсной документации.

чения, а также имеющегося опыта, по сравнению с «контрольным» конкурсом, отдавая предпочтение формальному (документальному) подтверждению качества с помощью сертификатов.

Для того чтобы ответить на вопрос, имеет ли заказчик техническую возможность формировать более дружественные требования к определенным игрокам, далее будет проведен мысленный эксперимент, заключающийся в моделировании ситуации участия ЗТЗ в тендерах, соответствующим требованиям конкурсов № 1 и № 2.

Результаты рассмотрения этой гипотетической ситуации представлены в табл. 4.

Таблица 4.

Анализ соответствия ЗТЗ дополнительным квалификационным критериям<sup>26</sup>

Критерий	Конкурс № 1	Конкурс № 2	Соответствие ЗТЗ критерию	Комментарий
	Весомость критерия при расчете общей оценки			
Успешный опыт выполнения поставок продукции, аналогичной требуемым товарам по запросу предложений (кол-во договоров и отзывы к ним)	0,1	0,4	-	<i>Моделируется ситуация, в которой ЗТЗ является еще новичком на рынке, не имеющий соответствующий опыт</i>
Финансовое состояние и обеспеченность финансовыми ресурсами	0,1	0,25	+ (?)	<i>Информация отсутствует, однако можно предположить, что ЗТЗ соответствует данному критерию, учитывая готовность новичка выполнить столь внушительный заказ</i>
Наличие сертификата о соответствии системы менеджмента качества требованиям стандарта ГОСТ Р ИСО 9001 (ISO 9001)	0,25	0,1	+	<i>По информации, размещенной на сайте ЗТЗ<sup>27</sup>, в рамках получения сертификата ИНТЕРГАЗСЕРТ продукция приводилась в соответствие требованиям НД ПАО «Газ-</i>

<sup>26</sup> Источник: составлено авторами.

<sup>27</sup> Лаборатория Загорского трубного завода получила сертификат качества «Интергазсерт» // Официальный сайт Загорского Трубного Завода (ЗТЗ) [Электронный ресурс]. URL: <http://z-t-z.ru/news/%d0%bb%d0%b0%d0%b1%d0%be%d1%80%d0%b0%d1%82%d0%be%d1%80%d0%b8%d1%8f-%d0%b7%d0%b0%d0%b3%d0%be%d1%80%d1%81%d0%ba%d0%be%d0%b3%d0%be-%d1%82%d1%80%d1%83%d0%b1%d0%bd%d0%be%d0%b3%d0%be-%d0%b7%d0%b0%d0%b2/> (дата обращения: 01.04.2020).

Наличие сертификата о соответствии системы менеджмента качества требованиям стандарта СТО ГАЗПРОМ 9001				<i>пром», аттестована система менеджмента качества на предприятии</i>
Наличие сертификатов соответствия СДС ИНТЕРГАЗСЕРТ на продукцию	0,25	–	+	<i>Согласно информации, размещенной на сайте компании<sup>28</sup>, ЗТЗ имеет данный сертификат</i>
Условия гарантийного обслуживания	0,05	0,05	+(?)	<i>Информация отсутствует, однако в силу равной значимости критерия, он не влияет на дальнейший анализ</i>
Статус участника (наличие собственного производства 100%)	0,1	0,15	+	<i>ЗТЗ является заводом-производителем</i>
Наличие документально подтвержденных гарантий поставок	0,15	–	+(?)	<i>Информация отсутствует, однако можно предположить, что ЗТЗ соответствует данному критерию, учитывая готовность новичка выполнить столь внушительный заказ</i>
Предпочтительность поставки товара (в случае допустимости поставки аналогов)	–	0,05	+(?)	<i>Информация отсутствует</i>

Так, с учетом сделанных допущений в моделируемой ситуации, суммарный вес дополнительных квалификационных критериев ЗТЗ, согласно требованиям конкурса № 1, составил бы 0,9. Но исходя из методики оценки конкурса № 2 он составил бы лишь 0,6. Если же интуитивно напрашивающиеся предположения, сделанные относительно соответствия критериями по финансовому состоянию и наличию гарантии на поставку неверны, то разница остается не менее значительной: 0,65 против 0,35 соответственно.

Проведенный анализ позволяет заключить, что, управляя весомостью квалификационных критериев, заказчик имеет потенциальную возможность формировать более дружественные требования к определенным участникам. Так, например, методика оценки квалификационных критериев, примененная в конкурсе № 1 более благоприятна для компании-новичка, чем методика конкурса № 2 за счет снижения значимости критерия наличия соответствующего опыта поставок и повышения веса критериев наличия сертификатов и предоставления документально оформленных гарантий на поставку. При этом для получения одного и того же суммарного количества баллов (за стоимостной и нестоимостные критерии), в случае конкурса № 1 опытному участнику пришлось бы подать заявку с более низкой ценой, чем при участии в конкурсе № 2.

<sup>28</sup> Там же.

Отметим, что в процессе моделирования гипотетической ситуации мы предположили наличие у ЗТЗ сертификатов о соответствии системы менеджмента качества требованиям стандарта ГОСТ Р ИСО 9001 (ISO 9001) и СТО ГАЗПРОМ 9001, что соответствует текущему состоянию дел производителя<sup>29</sup>. Однако новость о получении сертификата качества «Газпрома» системы «Интергазсерт» на официальном сайте компании датирована тридцатым октября 2018 года, что почти на месяц превышает дату окончания подачи заявок на конкурс № 1. При этом процедура получения сертификатов была начата в феврале 2018 года. Это может служить объяснением того факта, почему наряду с опытными участниками, не согласными с предложенной ценой поставки, отказался от участия в ней и ЗТЗ, не успевающий по каким-то причинам завершить процедуру сертификации.

На примере сравнения этих двух конкурсов можно видеть, что даже при одинаковой процедурной форме в организации закупок возникают альтернативные «правила игры», которые существенным образом могут влиять на исход торгов и перераспределение сил в отрасли. Однако отдельного внимания заслуживает сравнение предусмотренных законодательством закупочных процедур, о которых пойдет речь далее.

### 3.2. Структурные альтернативы закупок

В данном разделе будет продемонстрировано как способы организации закупок и выбора исполнителей на предконтрактной стадии могут во многом определять дальнейшее формирование структуры транзакций и соответствующих издержек участников проекта, влияя на распределение стимулов между ними.

Согласно действующему законодательству РФ, предприятия «Газпрома» относятся к видам юридических лиц, закупки которых должны осуществляться по нормам Федерального закона № 223-ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц». Предусмотренные Федеральным законом альтернативы закупок представлены в табл. 5.

Таблица 5.

Способы организации закупок по 223-ФЗ<sup>30</sup>

Способ организации закупок	Тип	Принцип определения победителя
Конкурс (открытый, в электронной форме, закрытый)	Конкурентный	Победителем признается участник, предложивший наилучшие условия исполнения контракта согласно методологии и оценки заявок. Помимо цены, заказчик может оценивать соответствие дополнительным квалификационным требованиям
Аукцион (открытый, в электронной форме, закрытый)		Победителем признается участник, предложивший минимальную цену

<sup>29</sup> Там же.

<sup>30</sup> Источник: Федеральный закон "О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц" от 18.07.2011 N 223-ФЗ // Сайт КонсультантПлюс [Электронный ресурс]. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_116964/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_116964/)

Способ организации закупок	Тип	Принцип определения победителя
Запрос предложений (в электронной форме, закрытый)		Победителем признается участник, предложивший наилучшие условия исполнения договора
Запрос котировок (в электронной форме, закрытый)		Победителем признается участник, предложивший минимальную цену
Закупка у единственного поставщика <sup>31</sup>	Неконкурентный	–

Применительно к отрасли ТБД наибольший интерес представляет выбор между формами аукциона и конкурса.

В 2015 году от ФАС поступило в адрес «Газпром» предложение проводить аукционы вместо тендеров по закупкам ТБД<sup>32</sup>. Это было обусловлено спором между ФАС и «Газпромом» о способах закупки труб, связанное с большой долей участия ТИТ в общем объеме закупок ТБД и завышенной по мнению ФАС ценой.

В табл. 6 представлены данные по тендерам, объявленным «Газпромом» за период 2014–2015 годов, согласно которой ТИТ стал обладателем наибольшей доли объемов работ.

Таблица 6.

Обобщенные данные по тендерам на поставку ТБД, объявленным ПАО «Газпром»<sup>33</sup>

Участник	Средний объем лота в случае победы участника (т)	Средний объем позиции в лоте в случае победы участника (т)	Среднее количество позиций в выигранном лоте (ед.)	Доля лотов, в которых приняли участие (%)	Доля лотов, в которых победили, от общего количества лотов (%)	Доля лотов, в которых победили, от количества лотов, в торгах по которым приняли участие (%)
1	2	3	4	5	6	7
Заводы	39 937	16 269	3,8	68,5	54,8	80,0
Треjder	24 062	148	41,2	99,2	41,9	42,3

<sup>31</sup> В случаях, установленных 223-ФЗ и внутренним положением предприятия о закупках.

<sup>32</sup> «Газпром» провел первый аукцион на трубы большого диаметра // Ведомости, 17 февраля 2016. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.vedomosti.ru/business/articles/2016/02/18/630127-gazprom-provel-pervii-auktsion-trubi-bolshogo-diametra> (дата обращения: 01.03.2020).

<sup>33</sup> Источник: Голованова, Шаститко, 2016 (рассчитано по данным протоколов подведения итогов конкурсов, размещенных на сайте Электронной торговой площадки Группы «Газпром»).

Изменение формата проведения привело к перераспределению долей. Так, например, доля ЧПТЗ в закупках выросла почти в два раза за счет того, что трубник смог позволить себе большее падение в цене<sup>34</sup>.

Однако смена формата закупок имеет под собой много других подводных камней. В частности, способ организации закупок определяет стимулы и меняет структуру рисков участвующих сторон. Если отбросить предпосылку о том, что все игроки следуют только правомерным или законным стратегиям, то ситуации проведения тендера и проведения конкурса существенно различаются с точки зрения распределения стимулов и рисков между участниками.

**1. Конкурс:** Традиционный конкурс предполагает, что организатор закупки объявляет начальную максимальную цену (НМЦ) контракта, а потенциальные исполнители в составе заявки на участие предоставляют ценовое предложение, которое должно быть не превышающим НМЦ. Сперва проверяется соответствие требованиям конкурса относительно комплектности заявки участника, отклоняются заявки, не прошедшие по формальным признакам, затем проверяется соответствие обязательным квалификационным требованиям и требованиям по цене. Те заявки, что не были отклонены, принимаются к рассмотрению и оцениваются согласно методике оценки, прописанной в конкурсной документации. (Применительно к конкурсам «Газпрома», обычно стоимостная оценка имеет больший вес, чем нестоимостная. При этом все участники подают ценовое предложение единожды и выигрывает заявка, получившая максимальную суммарную оценку по соответствующим стоимостным и нестоимостным критериям.

В такой ситуации, если рассмотреть стратегии игроков, выходящие за рамки законных, возникают стимулы сговора. Так, исполнители могут быть заинтересованы во вступлении в сговор с заказчиком на предмет установления более высокой НМЦ. Тогда, создав видимость с помощью небольшого падения в цене, компании смогут получить сверхприбыль. На стороне же заказчика в этом могут быть заинтересованы отдельные должностные лица (проблема «принципал-агент»), являющиеся выгодоприобретателями в случае содействия в установлении более высокой НМЦ в сговоре с исполнителем. Стоит отметить, что, как правило, при такой форме организации закупок участники осуществляют не максимально возможное для них падение, а наиболее оптимальное в заданных пределах.

Значение может также иметь получение инсайдерской информации о том, с какими ценами собираются подаваться конкуренты, что особенно актуально для отраслей с небольшим количеством игроков. Зная цену конкурента и степень его соответствия квалификационным критериям, можно подать предложение с минимальным достаточным для выигрыша падением в цене.

**2. Аукцион:** форма аукциона предполагает многоходовое снижение цен. В данном случае закупка проводится условно в два этапа. На первом этапе заявки проверяются на предмет соответствия обязательным требованиям. Те заявки, что прошли отбор первого этапа допускаются ко второму – торгам. Здесь участники «торгуются» по цене с заданным организатором

---

<sup>34</sup> «Газпром» провел первый аукцион на трубы большого диаметра // Ведомости, 17 февраля 2016. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.vedomosti.ru/business/articles/2016/02/18/630127-gazprom-provel-pervii-auksion-trubi-bolshogo-diametra> (дата обращения: 01.03.2020).

шагом аукциона. Запрещено подавать предложение о цене договора, которая равна предложению, ранее поданному, или большее, чем оно, и предложение о цене, равной 0. Если никто из участников не делает шаг на понижение, аукцион признается несостоявшимся. Побеждает участник, подавший минимальное предложение о цене (т.е. последний, сделавший очередной шаг аукциона).

При такой организации может происходить намного большее падение в цене<sup>35</sup>, так как конкуренты начинают видеть предложение своих оппонентов в режиме реального времени и опускаться по цене вплоть до показателя себестоимости. В такой ситуации достигнуть и поддержать договоренности о цене между заказчиком и участником становится практически невозможно, так как заказчик не в состоянии контролировать ход торгов.

### 3.3. Сравнение

При сравнении различных форм закупок с точки зрения падения цены контрактов, многие эмпирические исследования подтверждают эффективность аукционов в случаях закупки типовых товаров и услуг (Bajari, McMillan, Tadelis, 2009), (Bulow, Klemperer, 1996), (Бальсевич, Подколзина, 2014). Это находит отражение и в политике ФАС, заключающейся в активном продвижении электронных аукционов. Блокирование возможности сговора по цене «заказчик-исполнитель» представляется источником повышения эффективности закупок.

Вместе с тем, при аукционной форме закупки возникает стимул к прямому противозаконному сговору между участниками. В случае небольшого количества игроков на рынке, им может быть выгоднее поделить рынок между собой и удержать при этом высокий уровень цен, чем в ходе торгов сбивать цены до себестоимости и оставаться всем без прибыли, а то и вовсе сталкиваться с прямыми убытками. Например, участники рынка могут, ориентируясь на публикуемые заказчиком планы-графики закупок, договориться о том, кто должен выиграть в каком конкурсе. В таком случае игроки заранее договариваются о количестве шагов в аукционе и их порядке (кто делает шаг первым, кто вторым, на ком должны остановиться торги).

Для заказчика в случае аукциона ситуация становится двоякой. С одной стороны, при условии соблюдения «честной игры» он получает возможность заполучить услугу на более выгодных для него стоимостных условиях. Также это частично решает проблему «принципал-агент» в силу невозможности менеджера повлиять на завышение цены закупки. Кроме того, за пределами «честной игры» подобная ситуация дает заказчику возможность поспособствовать снижению цен посредством привлечения «подставных» участников, которые «подогревают» борьбу и сбивают цену. Даже если такой подставной участник случайно окажется последним, сделавшим ставку, то у заказчика остается лазейка в законодательстве. По нормам 223-ФЗ заказчик вправе отклонить заявку и на этапе подведения итогов после проведения торгов. С другой стороны, форма аукциона сопряжена и с определенными рисками. В частности, она увеличивает вероятность того, что по результатам торгов может выиграть менее опытный участник-новичок, который получает возможность в этой ситуации войти на рынок с помощью демпинга. В некоторых случаях компании готовы заключить контракт даже с убытком для себя, рассматривая такую стратегию как инвестицию или плату за вход на рынок. В других

---

<sup>35</sup> Подтверждено рядом исследований. Например, в статье (Яковлев, Ткаченко и др., 2013) авторы выявляют, что по статистике форма аукциона приводит к наибольшему падению цены.

– участник может недооценивать сложность и риски проекта. Такую ситуацию можно рассматривать как ухудшающий отбор. Особенно актуальной эта проблема является для высокотехнологичных отраслей. В случае нетиповых или технологически сложных товаров и услуг предпочтительность формы аукциона по сравнению с другими альтернативами уже не является безусловной. Например, В. Голдберг (Goldberg, 1977) в своей работе демонстрирует, что аукционы не являются наилучшей формой закупки, когда речь идет о долгосрочных поставках «сложной» продукции. Присущее аукционам доминирование ценового критерия выбора поставщика над другими может становиться источником ухудшения качества реализации проекта.

Важную роль при этом играет степень информированности сторон. В аукционной документации заказчиком не прописываются подробно требуемые качественные характеристики и отсутствуют дополнительные критерии квалификационного отбора, так как он не имеет возможности качественно оценивать предложения поставщиков, и основным критерием выступает цена. При этом потенциальные поставщики оказываются менее информированы о требованиях к товарам и работам, необходимых для успешного выполнения контракта, что может приводить к ухудшению качества. В работе (Bajari, McMillan, Tadelis, 2009), выполненной на основе данных по контрактам на строительные работы демонстрируется, что аукционы не являются предпочтительной альтернативой закупок для частных заказчиков в случае реализации технологически сложных проектов. Авторы также отмечают ограничения в информированности и возможности коммуникации сторон, накладываемых формой аукциона. В статье (De Silva, Kosmopoulou, Lamarche, 2009) в результате анализа аукционов на осуществление государственных контрактов в области строительства демонстрируется, что степень информированности сторон оказывает влияние на эффективность закупок.

Результаты рассмотрения двух альтернатив обобщены в табл. 7.

Таблица 7.

Сравнительный анализ форм закупок<sup>36</sup>

	<b>Конкурс</b>	<b>Аукцион</b>
Соответствие обязательным требованиям, предъявляемым к участникам закупки	Необходимо для допуска к участию в конкурсе	Необходимо для допуска к участию в конкурсе
Значимость стоимостного критерия	Значим в соответствии с «весом» критерия оценки	Имеет преобладающее значение
Значимость дополнительного (не входящего в обязательные требования) нестоимостного критерия	Значим в соответствии с «весом» критерия оценки	Не значим <sup>37</sup>
Преимущества	Дает возможность находить баланс между стоимостью и	В случае типовой продукции и услуг эффективен с

<sup>36</sup> Источник: составлено авторами.

<sup>37</sup> В данном случае речь идет о значимости дополнительного квалификационного критерия в процессе оценки заявки, а не при принятии решения о допуске к участию.

	<b>Конкурс</b>	<b>Аукцион</b>
	качеством работ /компетенцией исполнителя	точки зрения снижения цены контракта
Недостатки	Менее эффективен с точки зрения снижения цены контракта в случае типовой	Может приводить к ухудшению качества реализации проекта
Стимулы к мошенническому сговору	Стимул к сговору о цене «Заказчик-исполнитель»	Стимул к сговору о цене между участниками

Отсюда можно сделать вывод, что выбор из двух рассмотренных структурных альтернатив закупок, несомненно, имеет большое значение в реализации проектов. Это может быть фактором, влияющим на 1) стоимость контрактации, 2) риски оппортунистического поведения, 3) качество выполнения работ. Кроме того, как было показано выше, даже в рамках одной организационной формы возникают альтернативные правила игры, влияющие непосредственным образом на исход торгов.

Таким образом, структурные альтернативы закупок могут оказывать существенное влияние как на реализацию конкретных проектов, так и на развитие отрасли производства соответствующей продукции. Это имеет особое значение для инфраструктурных проектов, специфика которых предполагает распределение совокупного объема работ по большому количеству исполнителей<sup>38</sup>, взаимодействующих между собой для обеспечения согласованности работ. Подход к оценке эффективности закупки по степени снижения цены от НМЦК разыгрываемого лота в такой ситуации имеет существенные недостатки. Например, считающаяся по такому критерию наиболее эффективной форма аукциона способствует большему снижению цены на продукцию и делает возможным признание победителем менее компетентных участников торгов. Это, в свою очередь, может приводить к потере уровня качества поставляемой продукции. Кроме того, удешевление поставляемой продукции может спровоцировать увеличение затрат на последующие работы. Например, снижение цены на оборудование может сопровождаться сокращением его функциональности и приводить к увеличению сметы на дальнейшие монтажные и пуско-наладочные работы. Снижение качества материалов может быть сопряжено с удорожанием эксплуатации объекта в будущем и т.д. Оценка эффективности закупок исключительно по ценовому критерию этого не учитывает. В рассматриваемом нами сегменте инфраструктурных проектов ситуация осложняется несовершенством механизмов контроля качества.

## **Заключение**

В статье на примере отрасли производства труб большого диаметра показана роль структурных альтернатив, возникающих в ходе реализации инфраструктурных проектов, продемонстрированы некоторые из каналов их влияния на аллокацию рисков, издержек, стимулов между участниками, раскрыты сопутствующие проблемы обеспечения уровня качества поставляемой продукции и реализации проектов в целом.

Анализ структурных альтернатив закупок показал, что выбор типа конкурсных процедур может влиять не только на исход торгов (выбор победителя и цены контрактации), но и на

<sup>38</sup> Проектировщики, производители, поставщики, строительные компании и т.д.

становление общего уровня качества продукции в отрасли вследствие перераспределения объемов поставок и изменения рыночной цены. Косвенным образом способ организации закупок может также воздействовать на стоимость реализации всего инфраструктурного проекта, под нужды которого они осуществляются. Кроме того, на примере документации конкурсов, отыгранных под нужды проектов по строительству магистральных газопроводов продемонстрированы потенциальные возможности заказчика влиять на исход торгов посредством изменения методики оценки квалификационных критериев. Это подчеркивает роль неформальных институтов (переговорных процессов) в отрасли. Выявленные особенности могут послужить толчком к изменению исследовательских подходов по оценке эффективности закупок, а также могут быть полезны для лиц, принимающих решения на сторонах различных участников отрасли.

При рассмотрении проблем обеспечения качества продукции уделено отдельное внимание проблемам недогрузки производственных мощностей в отрасли. Продемонстрирован как простой предприятий может приводить к снижению уровня отраслевых компетенций.

## Список литературы

Бальсевич А.А., Подколзина Е.А. Причины и последствия низкой конкуренции в государственных закупках в России // Экономический журнал Высшей школы экономики. 2014. Том 18. № 4. С. 563–585.

Голованова С.В., Шаститко А.Е. Посредник – не то, о чем вы подумали (уроки для экономической политики) // Экономическая политика. 2016. Том 11. №1. С. 43–60.

Шаститко А. Е., Голованова С. В., Шабалов И. П. Распределение рисков в инфраструктурных проектах с участием крупного заказчика. Экономический факультет МГУ имени М.В.Ломоносова Москва, 2016. 46 с.

Шаститко А.Е., Шабалов И.П., Филиппова И.Н. (2018а) Институты и материалоемкость производства: новый взгляд на старую проблему // Вопросы экономики. 2018. № 2. С. 74–94.

Шаститко А.Е., Шабалов И.П., Филиппова И.Н. (2018б) Организация российского производства труб большого диаметра: контекст, результаты, перспективы // Российский журнал менеджмента. 2018. Т. 16. № 3. С. 435–464.

Шаститко А.Е., Шабалов И.П., Филиппова И.Н. Неформальные институты контрактации на товарных рынках в условиях сжатия спроса (на примере отрасли по производству труб большого диаметра) // Вестник Санкт-Петербургского университета. Экономика. 2019. Т. 35. № 4. С. 484–512.

Яковлев А.А., Ткаченко А.В., Демидова О.А., Балаева О.Н. Сравнительный анализ эффективности закупочной деятельности государственных организаций сходной сферы деятельности // Вопросы государственного и муниципального управления. 2013 № 2. С. 5–36.

Bajari P., McMillan R., Tadelis S. Auctions versus negotiations in procurement: an empirical analysis // The Journal of Law, Economics, & Organization. 2009. № 25.2: P. 372–399.

Bulow J., Klemperer P. Auctions Versus Negotiations // American Economic Review. 1996. № 86 (1). P. 180–94.

De Silva D. G., Kosmopoulou G., Lamarche C. The effect of information on the bidding and survival of entrants in procurement auctions // *Journal of Public Economics*. 2009. Т. 93. № 1–2. P. 56–72.

Esteve-Pérez, Silvano. Exit with vertical product differentiation // *International Journal of Industrial Organization*. 2005. № 23.3-4. P. 227–247.

Hurwicz L. But Who Will Guard the Guardians? // *American Economic Review*. 2008. № 98 (3). P. 577–85.

Künneke R., Groenewegen J., Ménard C. Aligning modes of organization with technology: Critical transactions in the reform of infrastructures // *Journal of Economic Behavior and Organization*, Elsevier. 2010. № 75 (3). P. 494–505.

Moszoro Marian W., Pablo T. Spiller. Third-party opportunism and the nature of public contracts // *National Bureau of Economic Research*. 2012. № w18636.

Spiller, P.T. An institutional theory of public contracts: Regulatory implications // *National Bureau of Economic Research* – 2018. № w14152.

Федеральный закон "О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц" от 18.07.2011 N 223-ФЗ // Сайт КонсультантПлюс [Электронный ресурс]. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_116964/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_116964/)

«Газпром» заключил крупнейший контракт на закупку труб // *Ведомости*, 22 ноября 2018. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.vedomosti.ru/business/articles/2018/11/21/787122-gazprom-krupneishii-kontrakt> (дата обращения: 15.04.2019).

«Газпром» заключил крупнейший контракт на закупку труб // *Ведомости*, 22 ноября 2018. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.vedomosti.ru/business/articles/2018/11/21/787122-gazprom-krupneishii-kontrakt> (дата обращения: 09.02.2020).

«Газпром» заключил крупнейшую трубную сделку // "Интерфакс", 21 ноября 2018. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.interfax.ru/business/638802>

«Газпром» купит трубы для участка «Силы Сибири» без тендера // РБК, 13 ноября 2018. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.rbc.ru/business/13/11/2018/5be972519a794722696132ec> (дата обращения: 01.03.2020).

«Газпром» провел первый аукцион на трубы большого диаметра // *Ведомости*, 17 февраля 2016. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.vedomosti.ru/business/articles/2016/02/18/630127-gazprom-provel-pervii-auksion-trubi-bolshogo-diametra> (дата обращения: 01.03.2020).

В России растет профицит мощностей по производству труб большого диаметра // *Ведомости*, 11 декабря 2018. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.vedomosti.ru/business/articles/2018/12/11/789026-proizvodstvu-trub> (дата обращения: 01.03.2020).

Лаборатория Загорского трубного завода получила сертификат качества «Интергазсерт» // Официальный сайт Загорского Трубного Завода (ЗТЗ) [Электронный ресурс]. URL: <http://z-t-z.ru/news/%d0%bb%d0%b0%d0%b1%d0%be%d1%80%d0%b0%d1%82%d0%be%d1%80%d0%b8%d1%8f-%d0%b7%d0%b0%d0%b3%d0%be%d1%80%d1%81%d0%ba%d0%be%d0%b3%d0%be-%d1%82%d1%80%d1%83%d0%b1%d0%bd%d0%be%d0%b3%d0%be-%d0%b7%d0%b0%d0%b2/> (дата обращения: 01.04.2020).

Официальный сайт Загорского Трубного Завода (ЗТЗ). URL: <http://z-t-z.ru/ru/about/#:~:text=%D0%9C%D0%BE%D1%89%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%8C%20%D0%B7%D0%B0%D0%B2%D0%BE%D0%B4%D0%B0%20%D1%81%D0%BE%D>

[1%81%D1%82%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%8F%D0%B5%D1%82%20750%20%D1%82%D1%8B%D1%81%D1%8F%D1%87%20%D1%82%D0%BE%D0%BD%D0%BD%20%D0%B2%20%D0%B3%D0%BE%D0%B4](#) (дата обращения: 01.03.2020),

Официальный сайт Лискимонтажконструкция. URL: <http://www.liskifitting.ru/> (дата обращения: 01.03.2020).

Официальный сайт ОМК. URL: <https://omk.ru/company/history/> (дата обращения: 01.03.2020),

Официальный сайт ТМК. URL: [https://vtz.tmk-group.ru/volg\\_capacity](https://vtz.tmk-group.ru/volg_capacity) (дата обращения: 20.12.2020)

Официальный сайт ЧПТЗ. URL: <https://chelpipe.ru/about/production-and-technology/> (дата обращения: 01.03.2020),

Положение о закупках товаров, работ, услуг ООО «Газпром комплектация» от 29 декабря 2012 г. №301. С. 70. [Электронный ресурс]. URL: [https://komplektatsiya.gazprom.ru/d/textpage/54/84/21\\_595.pdf](https://komplektatsiya.gazprom.ru/d/textpage/54/84/21_595.pdf) (дата обращения: 01.03.2020).

Получатель гигантского контракта «Газпрома» прибег к помощи конкурентов // Ведомости, 25 ноября 2018. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.vedomosti.ru/business/articles/2018/11/25/787416-gigantskogo-kontrakta-gazproma> (дата обращения: 01.03.2020).

Получатель гигантского контракта «Газпрома» прибег к помощи конкурентов // Ведомости, 25 ноября 2018. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.vedomosti.ru/business/articles/2018/11/25/787416-gigantskogo-kontrakta-gazproma> (дата обращения: 01.03.2020).

Портал закупок <https://zakupki.gov.ru>

Портал закупок. ЗАКУПКА №31502039144 [Электронный ресурс]. URL: <https://zakupki.gov.ru/223/purchase/public/purchase/info/common-info.html?regNumber=31502039144> (дата обращения: 01.03.2020).

Портал закупок. ЗАКУПКА №31806929170 [Электронный ресурс]. URL: <https://zakupki.gov.ru/223/purchase/public/purchase/info/common-info.html?regNumber=31806929170> (дата обращения: 01.03.2020).

Портал закупок. ЗАКУПКА №31806929170 [Электронный ресурс]. URL: <https://zakupki.gov.ru/223/purchase/public/purchase/info/common-info.html?regNumber=31806929170&backUrl=a32ad633-3110-4cfe-af11-52981f12317f> (дата обращения: 09.02.2020).

Портал закупок. ЗАКУПКА №31806929180 [Электронный ресурс]. URL: <https://zakupki.gov.ru/223/purchase/public/purchase/info/common-info.html?regNumber=31806929180&backUrl=a32ad633-3110-4cfe-af11-52981f12317f> (дата обращения: 09.02.2020).

Портал закупок. ЗАКУПКА №31806929196 [Электронный ресурс]. URL: <https://zakupki.gov.ru/223/purchase/public/purchase/info/common-info.html?regNumber=31806929196&backUrl=a32ad633-3110-4cfe-af11-52981f12317f> (дата обращения: 09.02.2020).

Портал закупок. ЗАКУПКА №31806929210 [Электронный ресурс]. URL: <https://zakupki.gov.ru/223/purchase/public/purchase/info/common-info.html?regNumber=31806929210&backUrl=a32ad633-3110-4cfe-af11-52981f12317f> (дата обращения: 09.02.2020).

Портал закупок. ЗАКУПКА №31806929233 [Электронный ресурс]. URL: <https://zakupki.gov.ru/223/purchase/public/purchase/info/common-info.html?regNumber=31806929233&backUrl=a32ad633-3110-4cfe-af11-52981f12317f> (дата обращения: 09.02.2020).

Российский трубный рынок демонстрирует стабильность, вернее, стагнацию // «Нефть и Капитал», 11 декабря 2019. [Электронный ресурс]. URL: <https://oilcapital.ru/news/markets/11-12-2019/rossiyskiy-trubnyy-rynok-demonstriruet-stabilnost-vernee-stagnatsiyu> (дата обращения: 01.03.2020).

Спрос на трубы большого диаметра будет падать // Ведомости, 13 декабря 2017. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.vedomosti.ru/business/articles/2017/12/13/745068-trubi-bolshogo-diametra> (дата обращения: 01.03.2020).

Трубный рынок проверяет теорию Маркса // "Интерфакс", 17 декабря 2019. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.interfax.ru/business/688329> (дата обращения: 01.03.2020).

Худшие времена на рынке труб большого диаметра позади // Ведомости, 19 марта 2019. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.vedomosti.ru/business/articles/2019/03/19/796801-pik-padeniya-proiden> (дата обращения: 01.03.2020).

## **STRUCTURAL ALTERNATIVES IN PROCUREMENT OF GAZPROM INFRASTRUCTURE PROJECTS**

**Lidia S. Plekhanova,  
Angelina E. Shpilevaya**  
*Graduate students  
Lomonosov Moscow State University,  
Faculty of Economics  
(Moscow, Russia)*

### **Abstract**

*The paper analyzes structural alternatives in the implementation of infrastructure projects on the example of main gas pipelines. Particular attention is paid to the impact of various forms of procurement procedures on the course and result of the implementation of the infrastructure project as a whole. It is shown that the choice of procurement method can influence the structure of incentives and risks of the parties involved, as well as indirectly impact on the establishment of the market price setting, the level of product quality in the industry, and the complex cost of project implementation. Noting the extreme importance of the issues of ensuring the quality of the products used, the authors review the available structural alternatives for organizing quality control, show the possible mechanisms of the influence of the downtime of enterprises on reducing the level of industry competencies.*

**Key words:** Structural alternatives, procurement, infrastructure projects, large-diameter pipes

**JEL codes:** D23, D24, D44, L15, L61.

### **References**

Bal'sevich A.A., Podkolzina E.A. Prichiny i posledstviya nizkoy konkurentsii v gosudarstvennykh zakupkakh v Rossii // Ekonomicheskiy zhurnal Vysshey shkoly ekonomiki. 2014. Vol. 18. № 4. Pp. 563–585. (In Russian).

Golovanova S.V., Shastitko A.E. Posrednik – ne to, o chem vy podumali (uroki dlya ekonomicheskoy politiki) // Ekonomicheskaya politika. 2016. Vol. 11. №1. Pp. 43–60. (In Russian).

Shastitko A. E., Golovanova S. V., Shabalov I. P. Raspredelenie riskov v infra-strukturnykh proektakh s uchastiem krupnogo zakazchika. Ekonomicheskiy fakul'tet MGU imeni M.V.Lomonosova Moskva, 2016. 46 p. (In Russian).

Shastitko A.E., Shabalov I.P., Filippova I.N. (2018a) Instituty i materialoem-kost' proizvodstva: novyy vzglyad na staruyu problemu // Voprosy ekonomiki. 2018. № 2. Pp. 74–94. (In Russian).

Shastitko A.E., Shabalov I.P., Filippova I.N. (2018b) Organizatsiya rossiyskogo proizvodstva trub bol'shogo diametra: kontekst, rezul'taty, perspektivy // Rossiyskiy zhurnal menedzhmenta. 2018. T. 16. № 3. Pp. 435–464. (In Russian).

Shastitko A.E., Shabalov I.P., Filippova I.N. Neformal'nye instituty kontrakta-tsii na tovarnykh rynkakh v usloviyakh szhatiya sprosa (na primere otrasli po proizvodstvu trub bol'shogo diametra) // Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Ekonomika. 2019. T. 35. № 4. Pp. 484–512. (In Russian).

Yakovlev A.A., Tkachenko A.V., Demidova O.A., Balaeva O.N. Sravnitel'nyy analiz effektivnosti zakupchnoy deyatelnosti gosudarstvennykh organizatsiy skhodnoy sfery deya-tel'nosti // Voprosy gosudarstvennogo i munitsipal'nogo upravleniya. 2013 № 2. Pp. 5–36. (In Russian).

Bajari P., McMillan R., Tadelis S. Auctions versus negotiations in procurement: an empirical analysis // The Journal of Law, Economics, & Organization. 2009. № 25.2: P. 372–399.

Bajari P., McMillan R., Tadelis S. Auctions versus negotiations in procurement: an empirical analysis // The Journal of Law, Economics, & Organization. 2009. № 25.2: P. 372–399.

Bulow J., Klemperer P. Auctions Versus Negotiations // American Economic Review. 1996. № 86 (1). P. 180–94.

De Silva D. G., Kosmopoulou G., Lamarche C. The effect of information on the bidding and survival of entrants in procurement auctions // Journal of Public Economics. 2009. T. 93. № 1–2. P. 56–72.

Esteve-Pérez, Silvano. Exit with vertical product differentiation // International Journal of Industrial Organization. 2005. № 23.3-4. P. 227–247.

Hurwicz L. But Who Will Guard the Guardians? // American Economic Review. 2008. № 98 (3). P. 577–85.

Künneke R., Groenewegen J., Ménard C. Aligning modes of organization with technology: Critical transactions in the reform of infrastructures // Journal of Economic Behavior and Organization, Elsevier. 2010. № 75 (3). P. 494–505.

Moszoro Marian W., Pablo T. Spiller. Third-party opportunism and the nature of public contracts // National Bureau of Economic Research. 2012. № w18636.

Spiller, P.T. An institutional theory of public contracts: Regulatory implications // National Bureau of Economic Research – 2018. № w14152.

Federal'nyy zakon "O zakupkakh tovarov, rabot, uslug otdel'nymi vidami yuridiche-skikh lits" ot 18.07.2011 N 223-FZ // Sayt Konsul'tantPlyus. [Online]. Available at: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_116964/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_116964/)

«Gazprom» zaklyuchil krupneyshiy kontrakt na zakupku trub // Vedomosti, 22 noyabrya 2018. [Online]. Available at: <https://www.vedomosti.ru/business/articles/2018/11/21/787122-gazprom-krupneishii-kontrakt> (accessed: 15.04.2019).

«Gazprom» zaklyuchil krupneyshiy kontrakt na zakupku trub // Vedomosti, 22 noyabrya 2018. [Online]. Available at: <https://www.vedomosti.ru/business/articles/2018/11/21/787122-gazprom-krupneishii-kontrakt> (accessed: 09.02.2020).

«Gazprom» zaklyuchil krupneyshuyu trubnuyu sdelku» // "Interfaks", 21 noyabrya 2018. [Online]. Available at: <https://www.interfax.ru/business/638802>

«Gazprom» kupit truby dlya uchastka «Sily Sibiri» bez tendera // RBK, 13 noyabrya 2018. [Online]. Available at: <https://www.rbc.ru/business/13/11/2018/5be972519a794722696132ec> (accessed: 01.03.2020).

«Gazprom» provel pervyy auktsion na truby bol'shogo diametra» // Vedomosti, 17 fevralya 2016. [Online]. Available at: <https://www.vedomosti.ru/business/articles/2016/02/18/630127-gazprom-provel-pervii-auktsion-trubi-bolshogo-diametra> (accessed: 01.03.2020).

V Rossii rastet profitsit moshchnostey po proizvodstvu trub bol'shogo diametra // Vedomosti, 11 dekabrya 2018. [Online]. Available at: <https://www.vedomosti.ru/business/articles/2018/12/11/789026-proizvodstvu-trub> (accessed: 01.03.2020).

Laboratoriya Zagorskogo trubnogo zavoda poluchila sertifikat kachestva «Intergaz-sert» // Ofitsial'nyy sayt Zagorskogo Trubnogo Zavoda (ZTZ) [Online]. Available at: <http://z-tz.ru/news/%d0%bb%d0%b0%d0%b1%d0%be%d1%80%d0%b0%d1%82%d0%be%d1%80%d0%b8%d1%8f-%d0%b7%d0%b0%d0%b3%d0%be%d1%80%d1%81%d0%ba%d0%be%d0%b3%d0%be-%d1%82%d1%80%d1%83%d0%b1%d0%bd%d0%be%d0%b3%d0%be-%d0%b7%d0%b0%d0%b2/> (accessed: 01.04.2020).

Ofitsial'nyy sayt Zagorskogo Trubnogo Zavoda (ZTZ). URL: <http://z-tz.ru/ru/about/#:~:text=%D0%9C%D0%BE%D1%89%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%8C%20%D0%B7%D0%B0%D0%B2%D0%BE%D0%B4%D0%B0%20%D1%81%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%8F%D0%B5%D1%82%20750%20%D1%82%D1%8B%D1%81%D1%8F%D1%87%20%D1%82%D0%BE%D0%BD%D0%BD%20%D0%B2%20%D0%B3%D0%BE%D0%B4> (accessed: 01.03.2020),

Ofitsial'nyy sayt Liskimontazhkonstruktsiya. URL: <http://www.liskifitting.ru/> (accessed: 01.03.2020).

Ofitsial'nyy sayt OMK. URL: <https://omk.ru/company/history/> (accessed: 01.03.2020),

Ofitsial'nyy sayt TMK. URL: [https://vtz.tmk-group.ru/volg\\_capacity](https://vtz.tmk-group.ru/volg_capacity) (accessed: 20.12.2020)

Ofitsial'nyy sayt ChPTZ. URL: <https://chelpipe.ru/about/production-and-technology/> (accessed: 01.03.2020),

Polozhenie o zakupkakh tovarov, rabot, uslug OOO «Gazprom komplektatsiya» ot 29 dekabrya 2012 g. №301. S. 70. [Online]. Available at: [https://komplektatsiya.gazprom.ru/d/textpage/54/84/21\\_595.pdf](https://komplektatsiya.gazprom.ru/d/textpage/54/84/21_595.pdf) (accessed: 01.03.2020).

Poluchatel' gigantskogo kontrakta «Gazproma» pribeg k pomoshchi konkurentov // Vedomosti, 25 noyabrya 2018. [Online]. Available at: <https://www.vedomosti.ru/business/articles/2018/11/25/787416-gigantskogo-kontrakta-gazproma> (accessed: 01.03.2020).

Poluchatel' gigantskogo kontrakta «Gazproma» pribeg k pomoshchi konkurentov // Vedomosti, 25 noyabrya 2018. [Online]. Available at: <https://www.vedomosti.ru/business/articles/2018/11/25/787416-gigantskogo-kontrakta-gazproma> (accessed: 01.03.2020).

Portal zakupok <https://zakupki.gov.ru>.

Portal zakupok. ZAKUPKA №31502039144 [Online]. Available at: <https://zakupki.gov.ru/223/purchase/public/purchase/info/common-info.html?reg-Number=31502039144> (accessed: 01.03.2020).

Portal zakupok. ZAKUPKA №31806929170 [Online]. Available at: <https://zakupki.gov.ru/223/purchase/public/purchase/info/common-info.html?reg-Number=31806929170> (accessed: 01.03.2020).

Portal zakupok. ZAKUPKA №31806929170 [Online]. Available at: <https://zakupki.gov.ru/223/purchase/public/purchase/info/common-info.html?reg-Number=31806929170&backUrl=a32ad633-3110-4cfe-af11-52981f12317f> (accessed: 09.02.2020).

Portal zakupok. ZAKUPKA №31806929180 [Online]. Available at: <https://zakupki.gov.ru/223/purchase/public/purchase/info/common-info.html?reg-Number=31806929180&backUrl=a32ad633-3110-4cfe-af11-52981f12317f> (accessed: 09.02.2020).

Portal zakupok. ZAKUPKA №31806929196 [Online]. Available at: <https://zakupki.gov.ru/223/purchase/public/purchase/info/common-info.html?reg-Number=31806929196&backUrl=a32ad633-3110-4cfe-af11-52981f12317f> (accessed: 09.02.2020).

Portal zakupok. ZAKUPKA №31806929210 [Online]. Available at: <https://zakupki.gov.ru/223/purchase/public/purchase/info/common-info.html?reg-Number=31806929210&backUrl=a32ad633-3110-4cfe-af11-52981f12317f> (accessed: 09.02.2020).

Portal zakupok. ZAKUPKA №31806929233 [Online]. Available at: <https://zakupki.gov.ru/223/purchase/public/purchase/info/common-info.html?reg-Number=31806929233&backUrl=a32ad633-3110-4cfe-af11-52981f12317f> (accessed: 09.02.2020).

Rossiyskiy trubnyy rynek demonstriruet stabil'nost', vernee, stagnatsiyu // «Neft' i Kapital», 11 dekabrya 2019. [Online]. Available at: <https://oilcapital.ru/news/markets/11-12-2019/rossiyskiy-trubnyy-rynek-demonstriruet-stabilnost-vernee-stagnatsiyu> (accessed: 01.03.2020).

Spros na truby bol'shogo diametra budet padat' // Vedomosti, 13 dekabrya 2017. [Online]. Available at: <https://www.vedomosti.ru/business/articles/2017/12/13/745068-trubi-bolshogo-diametra> (accessed: 01.03.2020).

Trubnyy rynek proveryaet teoriyu Marksa // "Interfaks", 17 dekabrya 2019. [Elektronnyy resurs]. URL: <https://www.interfax.ru/business/688329> (accessed: 01.03.2020).

Khudshie vremena na rynke trub bol'shogo diametra pozadi // Vedomosti, 19 marta 2019. [Online]. Available at: <https://www.vedomosti.ru/business/articles/2019/03/19/796801-pik-padeniya-proiden> (accessed: 01.03.2020).