



БЕЛАЯ КНИГА

Перечень лучших практик крупнейших заказчиков в части организации внутренней работы по оплате поставщикам – субъектам МСП

Москва | 2026 г.

СОСТАВИТЕЛИ



МИНИСТЕРСТВО ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ДЕЛОВАЯ
РОССИЯ 



ОПОРА РОССИИ
ОБЩЕРОССИЙСКАЯ ОБЩЕСТВЕННАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ МАЛОГО И СРЕДНЕГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

Торгово-промышленная палата
Российской Федерации




корпорация

ОГЛАВЛЕНИЕ

	Введение	4
1	Требования законодательства Российской Федерации в части регулирования сроков оплаты отдельными юридическими лицами по договорам с субъектами МСП в рамках Закона № 223-ФЗ	6
2	Цифровизация и автоматизация внутреннего контроля за своевременностью оплаты по договорам с субъектами МСП	8
3	Описание систем внутреннего контроля	16
4	Определение ответственного лица за своевременностью оплаты по договорам с субъектами МСП	25
5	Типовые условия договоров	27
6	Система штрафов	31

ВВЕДЕНИЕ

- В последние годы механизм поддержки малого и среднего предпринимательства в рамках Федерального закона от 18.07.2011 № 223-ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц» (Закон № 223-ФЗ) претерпел значительную эволюцию.

Отправной точкой стало принятие постановления Правительства Российской Федерации от 11.12.2014 № 1352, которое ввело требование для крупных госкомпаний о соблюдении обязательного объема закупок у субъектов МСП. Механизм квотирования закупок у субъектов МСП в рамках Закона № 223-ФЗ вводился поэтапно: **стартовал с 18% в 2015 году**, общая квота последовательно повышалась, и с 1 января 2022 года достигла **25% от совокупного объема закупок**, одновременно став обязательной для всех организаций, работающих по Закону № 223-ФЗ.

- Ключевым нововведением, призванным обеспечить реальную поддержку малому бизнесу, стало установление сокращенных сроков оплаты по договорам с МСП: первоначально — **15 рабочих дней**, а с 2022 года — **не более 7 рабочих дней со дня подписания документа о приемке**.
- Несмотря на четкие законодательные нормы, проблема неплатежей и задержек финансирования со стороны заказчиков остается одной из самых острых. Масштаб нарушений подтверждается статистикой: **в 2025 году объем заявленной предпринимателями задолженности увеличился в 4,9 раза** в сравнении с 2022 г. (с 0,8 млрд руб. в 2022 году до 4,2 млрд руб. в 2025 году).

- Параллельно с ужесточением требований к срокам оплаты наблюдается устойчивый рост числа поставщиков из числа субъектов МСП, встраивающихся в систему закупок по Закону № 223-ФЗ. Так, в период с 2015 г. по 2025 г. **количество поставщиков – субъектов МСП**, заключивших договоры с крупнейшими заказчиками, **увеличилось с 35,6 тыс. до 238,8 тыс.** (более чем в 6 раз). Доля субъектов МСП в общем количестве поставщиков крупнейших заказчиков в 2025 году составила 86 % (четыре из пяти поставщиков крупнейших компаний с госучастием являются малым и средним бизнесом).
- Таким образом, рост числа поставщиков при одновременном ужесточении контроля за платежной дисциплиной формирует для заказчиков задачу не только соблюдения квот и сроков, но и выстраивания эффективной системы расчетов, позволяющей сохранять стабильные партнерские отношения с расширяющимся пулом контрагентов в рамках Закона № 223-ФЗ.
- Учитывая многолетний накопленный опыт работы крупнейших заказчиков с субъектами МСП, при взаимодействии с Минэкономразвития России, Минфином России, ФАС России, общественными объединениями предпринимателей, АО «Корпорация «МСП» в этом исследовании приведена аналитика по лучшим практикам выстраивания внутренней работы крупнейших заказчиков по оплате поставщикам-субъектам МСП, а также предложения по совершенствованию порядка оплаты по договорам с субъектами МСП.



Материалы исследования носят исключительно рекомендательный характер.

1 ТРЕБОВАНИЯ

ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА РФ В ЧАСТИ РЕГУЛИРОВАНИЯ СРОКОВ ОПЛАТЫ ОТДЕЛЬНЫМИ ЮЛ ПО ДОГОВОРАМ С СУБЪЕКТАМИ МСП, В РАМКАХ ЗАКОНА № 223-ФЗ

В разделе рассмотрены ключевые нормативные акты, устанавливающие предельные сроки оплаты по договорам с субъектами МСП, а также правовые последствия их нарушения.

- Согласно части 5³ статьи 3 Закона № 223-ФЗ срок оплаты заказчиком поставленного товара, выполненной работы (ее результатов), оказанной услуги должен составлять **не более 7 рабочих дней** с даты приемки поставленного товара, выполненной работы (ее результатов), оказанной услуги, за исключением случаев, если иной срок оплаты установлен законодательством Российской Федерации, Правительством Российской Федерации в целях обеспечения обороноспособности и безопасности государства, а также если иной срок оплаты установлен заказчиком в положении о закупке.
- В соответствии с пунктом номер 2 части 8 статьи 3 Закона № 223-ФЗ Правительство Российской Федерации вправе установить особенности участия субъектов МСП в закупке, осуществляемой отдельными заказчиками.

- Положением об особенностях участия субъектов малого и среднего предпринимательства в закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц, годовом объеме таких закупок и порядке расчета указанного объема, утвержденным постановлением Правительства Российской Федерации от 11.12.2014 № 1352 установлен



предельный срок оплаты (7 рабочих дней) для всех договоров, заключенных с субъектами МСП

При этом, в случае осуществления закупки с требованием к участникам закупки о привлечении к исполнению договора субподрядчиков (соисполнителей) из числа субъектов МСП в документацию о закупке должно быть включено условие о сроке оплаты поставленных товаров (выполненных работ, оказанных услуг) по договору (отдельному этапу договора), заключенному поставщиком (исполнителем, подрядчиком) с субъектом МСП в целях исполнения договора, заключенного поставщиком (исполнителем, подрядчиком) с заказчиком, который должен составлять не более 7 рабочих дней со дня подписания заказчиком документа о приемке поставленного товара (выполненной работы, оказанной услуги) по договору (отдельному этапу договора).

- В 2021 г. введена административная ответственность за нарушение срока оплаты по договорам, заключенным с субъектами МСП. Так, частью 7 статьи 7.30.4 Кодекса РФ об административных правонарушениях за нарушение сроков оплаты по договорам, заключенным с субъектами МСП, предусмотрен



**административный штраф в размере
от 30 до 50 тыс. руб. – для должностных лиц
от 50 до 100 тыс. руб. – для юридических лиц**

2 ЦИФРОВИЗАЦИЯ И АВТОМАТИЗАЦИЯ

ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ ЗА СВОЕВРЕМЕННОСТЬЮ ОПЛАТЫ ПО ДОГОВОРАМ С СУБЪЕКТАМИ МСП¹

В разделе представлены современные инструменты автоматизации процессов мониторинга оплат, позволяющие минимизировать человеческий фактор, сократить риски просрочек и обеспечить оперативное реагирование на отклонения.

■ **Автоматизированная система внутреннего контроля** исполнения договорных и платежных обязательств **обеспечивает сквозной контроль всего жизненного цикла договора:** от размещения закупки и заключения договора до приемки, формирования первичных документов, согласования оплаты, фактического перечисления денежных средств и отражения исполнения договора в ЕИС.

➤ Применяется АО «ОСК»

Ключевая задача цифрового контроля – предупреждение нарушения срока оплаты за счет автоматических уведомлений, блокировок, платежного календаря, персональной ответственности должностных лиц и прозрачной отчетности для руководства.

Цифровая модель контроля может включать следующие элементы:

Автоматическое определение статуса контрагента как субъекта МСП

Информационная система заказчика автоматически проверяет принадлежность контрагента к субъектам МСП. При подтверждении статуса МСП система автоматически применяет специальный платежный режим, предусматривающий сокращенный срок оплаты и приоритетную обработку документов.

**Автоматическое
присвоение
договору признака
«МСП-контроль»**

Каждому договору с субъектом МСП присваивается специальный цифровой признак. Такой признак сопровождает договор во всех внутренних системах заказчика.

**Автоматический
расчет контрольной
даты оплаты**

После подписания документа о приемке система автоматически рассчитывает предельную дату оплаты с учетом требований законодательства и условий договора. Ручное изменение такой даты должно быть ограничено и возможно только при наличии правового основания с обязательным указанием причины и сохранением цифрового следа.

**Электронный
платежный
календарь по
договорам с
субъектами МСП**

Внутри организации ведется отдельный платежный календарь по договорам с субъектами МСП. В нем рекомендуется отражать: дату приемки; дату поступления первичных документов; предельную дату оплаты; количество рабочих дней до наступления срока оплаты; ответственного исполнителя; подразделение заказчика; статус согласования; статус платежа; наличие риска просрочки; фактическую дату оплаты.

**Система
автоматических
уведомлений**

Система автоматически направляет уведомления ответственным лицам:

- за 5 рабочих дней
 - за 3 рабочих дня
 - за 1 рабочий день
- наступления срока оплаты
- в день наступления срока оплаты
 - в первый день потенциальной просрочки

При сохранении риска неоплаты уведомление автоматически направляется руководителю подразделения, финансовому блоку, закупочному блоку, подразделению по выявлению и предотвращению возникновения рисков и лицу, ответственному за взаимодействие с субъектами МСП.

**Автоматическая
блокировка
внутренних
действий,
создающих риск
просрочки**

Предусмотрены контрольные блокировки, например, запрет закрытия этапа договора без указания статуса оплаты; запрет изменения срока оплаты вручную без согласования с юридическим и финансовым блоками; запрет согласования проекта договора с субъектом МСП, если в нем установлен срок оплаты, не соответствующий требованиям законодательства или положению о закупке.

**Приоритетная
обработка
документов
субъектов МСП**

В системах электронного документооборота документы субъектов МСП попадают в отдельную приоритетную очередь. Для таких документов установлены сокращенные внутренние сроки, например:

- | | |
|---|---------------------------------------|
| - проверка первичных документов | не более |
| - согласование с подразделением | 1 раб. дня |
| - передача в бухгалтерию или казначейство | в день завершения согласования |
| - включение в платежный календарь | автоматически после приемки |

**Рабочая область
для руководителя
(графический отчёт,
где ключевые
показатели собраны
в одном окне)**

Для руководителя организации, заместителей руководителя, главного бухгалтера, финансового директора, руководителя закупочного блока и подразделения по выявлению и предотвращению возникновения рисков создан управленческий дашборд.

В отчете отображаются, например: общее количество действующих договоров с субъектами МСП; сумма обязательств перед субъектами МСП; количество договоров, по которым срок оплаты наступает в ближайшие 5 рабочих дней; количество договоров с риском просрочки; количество договоров с фактической просрочкой; сумма просроченной задолженности; средний срок оплаты; доля оплат, проведенных в срок; рейтинг подразделений по платежной дисциплине; перечень ответственных лиц, допустивших просрочку; динамика просрочек по месяцам; потенциальный размер неустойки и административных рисков.

Индикаторы риска просрочки оплаты	В системе можно использовать цветовую индикацию: ■ - срок оплаты более 5 рабочих дней, рисков нет ■ - до срока оплаты 3-5 рабочих дней ■ - до срока оплаты 1-2 рабочих дня ■ - срок оплаты наступил или нарушен ■ - просрочка превышает установленный внутренний критический порог и требует доклада руководству
Автоматический расчет ответственности заказчика	Система автоматически рассчитывает потенциальный размер неустойки за нарушение срока оплаты, исходя из условий договора. Такой расчет доступен финансовому, юридическому и закупочному блокам до наступления просрочки, и заказчик видит экономические и правовые последствия несвоевременной оплаты.
Внутренний аудит и комплаенс- контроль	Не реже одного раза в квартал проводится автоматизированная выгрузка данных о договорах с субъектами МСП для внутреннего аудита. Проверке подлежат: - соблюдение срока оплаты - корректность определения статуса субъекта МСП - наличие всех документов приемки - своевременность обработки первичных документов - правомерность изменения сроков оплаты - наличие просроченной задолженности - своевременность размещения сведений в ЕИС - наличие жалоб поставщиков - причины просрочек и принятые меры

ЭФФЕКТ

Внедрение цифровой системы контроля позволяет:

- снизить риск нарушения срока оплаты субъектам МСП
- минимизировать влияние человеческого фактора
- обеспечить персональную ответственность должностных лиц
- повысить прозрачность исполнения договоров
- обеспечить сопоставимость внутренних данных заказчика с ЕИС
- сократить количество жалоб субъектов МСП
- снизить риски заказчика
- сформировать единый стандарт платежной дисциплины



■ В рамках утвержденных лимитов для планируемого к заключению договора **фиксируется факт заключения договора и утверждается бюджетный график** (содержащий план поставки, и плановую дату оплаты), **лимиты при этом включены в бюджет движения денежных средств на месяц с детальной разбивкой.**

➤ Применяется
ПАО «Интер РАО»

Таким образом, **в информационной системе, с привязкой к заключенному договору, запланирован платеж.** После фиксации факта поставки, предполагающего проведение первичных учетных документов и отражение их в учете, формируется заявка на оплату, которая включается в реестр плановых платежей, направляемый в Банк.

Этапы планирования, проведения документов в учете, утверждения заявок на расходование средств и проведения платежа имеют **жесткие сроки согласования**, что практически гарантирует соответствие запланированных платежей требованиям законодательства.

■ В системе планирования ресурсов предприятия (ERP) **реализован функционал автоматизированного контроля.**

➤ Применяется
АК «АЛРОСА» (ПАО)

Настройка системы обеспечивает **уведомление ответственных подразделений и исполнителей по договорам о наступлении сроков исполнения обязательств** и необходимости совершения платежа, что минимизирует риск нарушения срока оплаты и вероятность возникновения просроченной задолженности.

Интеграция ERP-системы с Единым реестром субъектов МСП обеспечивает автоматическую верификацию статуса контрагента на всех этапах договорного процесса - от заключения до исполнения. **При присвоении контрагенту статуса МСП система автоматически устанавливает условия оплаты в срок не более 4 рабочих дней.**

Это позволяет одновременно соблюдать регуляторные требования и поддерживать централизованную платёжную дисциплину.

Контроль статуса субъекта МСП осуществляется непрерывно вплоть до подписания договора. Если статус контрагента изменяется по данным реестра, система автоматически блокирует дальнейшее согласование до приведения условий оплаты в соответствие требованиям. В ходе исполнения договора система в реальном времени отображает актуальный статус контрагента, обеспечивая прозрачность расчётов и оперативный контроль сроков оплаты на всех этапах работы с договорной и платёжной документацией.

Встроенные автоматические контроли минимизируют влияние человеческого фактора и обеспечивают сквозное соблюдение как корпоративных, так и регуляторных требований в части своевременной оплаты субъектам МСП.

После завершения поставки и подписания соответствующих документов, **заявки на оплату формируются в соответствии с условиями договора**, что минимизирует риски задержки платежа из-за человеческого фактора.

■ Для взаимодействия с поставщиками в части исполнения договоров разработан **Единая отраслевая информационная система ЕОС-Договор**.



Применяется
«Росатом»

Она позволяет поставщику и заказчику обмениваться информацией в едином информационном пространстве, существенно **сократить время коммуникаций при исполнении договора** (подписание писем и документов, общий чат и т.д.), видеть все «свои» договоры и их статус исполнения в «одном окне», эскалировать возникающие проблемы, создавать напоминания, календарь задач в удобном графическом исполнении. В настоящее время настроена интеграция с ЕИС.

■ Предусмотрено создание **финансового резерва для ежедневного обеспечения** возможности оплаты субъектам МСП и приоритетного порядка обработки в бухгалтерском учете первичных документов от поставщиков / подрядчиков - субъектов МСП. После принятия первичных документов платежи в адрес субъектов МСП проводятся **в приоритетном порядке**.

➤ Применяется
АО «АСЭ»

■ Внедрен **электронный документооборот внутри компании, а также система контроля платежей с использованием корпоративной информационной системы** на базе системы электронного документооборота «Контур», которая позволяет контролировать выполнения обязательств в полном объеме перед контрагентами, включая субъектов МСП.

➤ Применяется
ПАО «Т Плюс»

■ В автоматизированной системе организации регулярно формируется **отчет, содержащий информацию о фактических сроках оплаты поставленных товаров, выполненных работ, оказанных услуг по договорам (отдельным этапам договоров)**.

➤ Применяется
ПАО Сбербанк

Указанный отчет предоставляется на рассмотрение руководителю Центра Снабжения и в обязательном порядке доводится до подразделений и конкретных сотрудников, ответственных за исполнение соответствующих договоров.

Отчет позволяет также превентивно отслеживать наступление сроков оплаты по договорам: ответственные исполнители при проведении платежей видят заранее сколько дней осталось до истечения установленного договором срока.

- Внедрена информационная система управления платежами **«АС Казначейство»**, которая **приоритезирует рассмотрение и оплату заявок МСП**.



Применяется
ПАО «Россети»

Заявки и платежи субъектам МСП обрабатываются в первую очередь по сравнению с другими контрагентами.

- Функционирует **автоматизированная информационная система управления заказом на базе 1С (АИС УЗ)**, в которой осуществляется **весь процесс, связанный с закупками**, начиная от подготовки закупок и до размещения договоров и отчетности по ним. Контроль исполнения договорных обязательств осуществляется структурными подразделениями - инициаторами договора, которые принимают все необходимые меры по обеспечению исполнения договорных обязательств в Единой информационной системе казначейства Общества. В Обществе реализован процесс интеграции АИС УЗ с ЕИС от этапа интеграции Плана закупки до передачи отчетных документов по договорам.



Применяется
АО «Почта России»

- При заключении договора в корпоративную автоматизированную систему вносятся сведения о договоре, в том числе для автоматизированного размещения сведений о заключенном договоре в ЕИС и условиях расчетов с контрагентом. После фактической поставки товаров, согласования и приема документов от контрагента в автоматизированной системе заполняется крайняя дата оплаты по договору/этапу договора. С учетом крайней даты оплаты по договору **формируются реестры платежей, на основании которых производится оплата**, при этом **рассмотрение реестров платежей в адрес субъектов МСП осуществляется в приоритетном порядке**.



Применяется
ОАО «РЖД»

3 ОПИСАНИЕ СИСТЕМ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ

В разделе отражена информация крупнейших заказчиков по построению эффективной системы внутреннего контроля за соблюдением сроков оплаты, включая распределение функционала между структурными подразделениями и этапы прохождения документов.

В целях предупреждения случаев несвоевременной оплаты по договорам, заключенным с субъектами МСП, **внутри организации сформирована система внутреннего контроля.**

➤ Применяется
АО «ОСК»

Такая система включает **регулярное рассмотрение вопросов платежной дисциплины** на уровне коллегиальных органов, комиссий, рабочих групп, финансового блока, закупочного блока, юридического подразделения.

Основная цель коллегиальной системы внутреннего контроля – обеспечить быстрое выявление риска просрочки, принятие управленческого решения до наступления нарушения, досудебное урегулирование обращений субъектов МСП и персональную ответственность должностных лиц Заказчика.

Структура внутреннего контроля

- ➔ **ответственный исполнитель осуществляет первичный контроль** исполнения договора, приемки товаров, работ, услуг, своевременного направления первичных документов и подготовки заявки на оплату;
- ➔ **руководитель подразделения несет ответственность** за организацию своевременной приемки, согласование документов и недопущение задержек, возникших по причине подразделения – заказчика;
- ➔ **финансовый блок обеспечивает включение обязательств перед субъектами МСП** в платежный календарь, контроль достаточности лимитов и приоритетное проведение платежей субъектам МСП;

- **закупочный блок контролирует наличие в договоре условий,** соответствующих законодательству о закупках у субъектов МСП, включая срок оплаты, порядок приемки и ответственность сторон;
- **юридический блок оценивает правовые риски просрочки оплаты,** проверяет корректность договорных условий и участвует в рассмотрении претензий субъектов МСП;
- **коллегиальный орган рассматривает спорные, просроченные и потенциально проблемные ситуации,** связанные с оплатой субъектам МСП, принимает решения о мерах реагирования и контролирует устранение причин нарушения.

Коллегиальный орган по вопросам оплаты субъектам МСП

Создан постоянно действующий коллегиальный орган по вопросам соблюдения платежной дисциплины перед субъектами МСП.

Такой орган может быть создан в форме:

- комиссии по рассмотрению обращений субъектов МСП
- комиссии по досудебному урегулированию споров в сфере закупок
- рабочей группы по контролю оплаты субъектам МСП

Аналогичным образом предусмотрена и комиссия по рассмотрению обращений субъектов МСП.

Состав комиссии В состав целесообразно включать:

- председателя комиссии — зам. руководителя организации, курирующего закупочную, финансовую, операционную деятельность;
- представителя закупочного подразделения;
- представителя финансового подразделения;
- представителя бухгалтерии;
- представителя юридического подразделения;
- представителя подразделения — инициатора закупки;
- секретаря комиссии;
- при необходимости — представителя службы безопасности.

Компетенция комиссии

1. Рассмотрение обращений субъектов МСП по вопросам несвоевременной оплаты;
2. Рассмотрение претензий поставщиков, связанных с задержкой приемки, возвратом первичных документов, затягиванием согласования оплаты или непроведением платежа;
3. Рассмотрение фактов уже наступившей просрочки оплаты;
4. Установление причин просрочки (несвоевременная приемка; длительное согласование первичных документов; отсутствие лимитов финансирования; техническая ошибка; ошибка в реквизитах; спор по объему или качеству исполнения; несогласованность действий подразделений; нарушение внутреннего маршрута согласования; отсутствие ответственного исполнителя; иные причины);
5. Принятие решений о срочном проведении оплаты при отсутствии правовых оснований для удержания платежа;
6. Принятие решений о проведении служебной проверки при наличии признаков системного нарушения;
7. Подготовка предложений о применении мер дисциплинарной ответственности к должностным лицам, допустившим нарушение;
8. Контроль исполнения ранее принятых решений;
9. Анализ повторяющихся причин просрочек и подготовка предложений руководству организации.

Комиссия как механизм досудебного урегулирования

Комиссия рассматривается как внутренний механизм досудебного восстановления прав поставщика.

Подача обращения в комиссию не должна лишать поставщика права обратиться в суд, антимонопольный орган, контрольный орган или иной компетентный орган. При этом наличие внутреннего механизма рассмотрения обращений позволяет заказчику оперативно устранить нарушение без доведения ситуации до внешнего спора.

ЭФФЕКТ

Создание коллегиальных органов и комиссий по вопросам оплаты субъектам МСП позволяет:



- сократить количество просрочек оплаты;
- обеспечить оперативное досудебное урегулирование споров;
- повысить прозрачность принятия решений внутри заказчика;
- исключить ситуации, когда проблема оплаты остается на уровне одного исполнителя;
- повысить персональную ответственность руководителей подразделений;
- снизить административные, финансовые и репутационные риски;
- выявлять системные причины неплатежей;
- формировать единый управленческий стандарт работы с субъектами МСП;
- повысить доверие субъектов МСП к закупкам крупнейших заказчиков.

■ Действуют **внутренние системы контроля исполнения договоров**, заключаемых с субъектами МСП по результатам проведения закупки, предусматривающие **обеспечение мониторинга сроков оплаты** поставляемых товаров, выполняемых работ, оказываемых услуг с возможностью их интеграции с единой информационной системой в сфере закупок (ЕИС) и закрытыми электронными торговыми площадками.



Применяется
ВЭБ.РФ

■ Ежеквартально в адрес закупающих подразделений организации **направляются информационные письма с напоминанием о необходимости соблюдения**

сроков оплаты, предусмотренных договорами и законодательством, в которых акцентируется внимание на том, что в соответствии с Кодексом Российской Федерации об административных правонарушениях за нарушение срока оплаты товаров, работ, услуг по договору (отдельному этапу договора), заключенному по результатам закупки, предусмотрен административный штраф как для должностных, так и юридических лиц.

Также в указанных письмах доводятся изменения и дополнительные разъяснения по данному вопросу (при наличии).

➤ Применяется
ПАО Сбербанк

■ Создана **система антимонопольного комплаенса**, направленная на соблюдение требований антимонопольного законодательства и предупреждение его нарушения, которая позволяет компании минимизировать риски нарушений и обеспечить соответствие своей деятельности законодательным нормам.

➤ Применяется
ПАО «Интер РАО»

Ключевыми элементами системы являются:

Уполномоченный работник или уполномоченное подразделение

Отвечает за разработку актов о комплаенсе, выявление и оценку рисков, составление «дорожных карт», консультирование работников, взаимодействие с регулятором и выполняет другие функции. Должен быть независимым, подотчетным руководству и обладать достаточными полномочиями и ресурсами.

Дорожная карта	План мероприятий по минимизации рисков с указанием сроков, ответственных лиц, необходимых ресурсов и других параметров.
Обучение работников	Проведение тренингов, семинаров, круглых столов и других мероприятий для повышения правовой грамотности.
Мониторинг и аудит	Регулярный сбор, анализ и оценка информации об эффективности мер по устранению рисков и работы системы в целом.
Отчетность	Подготовка регулярных отчетов о новых антимонопольных требованиях, достигнутых KPI, выявленных нарушениях, принятых мерах и других аспектах.

Преимущества внедрения системы антимонопольного являются:

- Снижение рисков нарушения антимонопольного законодательства и связанных с ними негативных последствий;
- Заблаговременное выявление и предотвращение возможных нарушений;
- Повышение прозрачности закупочных процедур и уровня доверия со стороны поставщиков;
- Снижение репутационных потерь;
- Обеспечение конкуренции и повышение комплаенс - культуры, основанной на соблюдении законодательства.

■ Создан **отраслевой коллегиальный орган по досудебному урегулированию споров в сфере закупок** (Комиссия).

➤ Применяется
«Роскосмос»

При этом обращение в Комиссию не отменяет права поставщика обратиться в суд (или антимонопольный орган), а в случае обращения поставщика одновременно в Комиссию и в суд (или антимонопольный орган) такие жалобы Комиссией не рассматриваются.

Таким образом, поставщик (участник закупки) имеет **возможность подачи жалобы на действия (бездействие) заказчика, организатора закупки, специализированных организаций, закупочной комиссии в досудебном порядке**, что, как правило, значительно сокращает время на восстановление нарушенных прав, в том числе в вопросах, связанных с соблюдением сроков оплаты по договорам, заключенным дочерними организациями.

Указанной возможностью активно пользуются поставщики (исполнители, подрядчики) из числа субъектов МСП, что свидетельствует о доверии субъектов МСП к работе Комиссии, являющейся действенным механизмом восстановления их прав при исполнении договоров.

■ Осуществляется урегулирование споров по неисполнению или ненадлежащему исполнению заказчиком обязательств, в том числе в части неуплаты суммы по договору, **в рамках досудебного урегулирования** (претензионной работе).

➤ Применяется
«Росатом»

■ Утвержден **порядок организации управления рисками и внутреннего контроля** организации и дочерних обществ.

➤ Применяется
ПАО «Россети»

Идентификация рисков включает в себя выявление, определение и описание рисков (включая возможные изменения внутренней и внешней среды), их причины и последствия.

Риски должны быть идентифицированы независимо от того, могут ли компании группы повлиять на их причины. Риски формализуются в виде реестров рисков.

Анализ рисков обеспечивает входную информацию для оценивания риска и принятия решений по воздействию на эти риски, а также наиболее подходящих стратегий и методов воздействия. Анализ рисков включает рассмотрение факторов рисков, их отрицательных и положительных последствий, анализ цепочек рисков, определение уровня риска.

Оценивание рисков выполняется для каждого идентифицированного риска и направлено на определение существенности риска с учетом последствий от реализации риска и вероятности его наступления. Оценивание рисков осуществляется с применением качественного и количественного подходов, а также их комбинации.

Используемые критерии существенности риска определяются локальными нормативными актами и организационно-распорядительными документами Общества/ДОО.

По результатам идентификации и оценивания рисков **формируется карта рисков, отражающая профиль рисков компании, а также определяются наиболее существенные риски.**

Реагирование на риски направлено на **минимизацию уровня рисков и их последствий, соблюдение предпочтительного риска (риск-аппетита), максимизацию возможностей при достижении целей** Общества/ДО за счет реализации мероприятий по управлению рисками.

Реагирование на риски выполняется в два этапа: выбор метода реагирования на риски, разработка и реализация мероприятий по управлению рисками. В компаниях группы обеспечивается разработка и реализация контрольных процедур, направленных на достижение целей СУРиВК.

■ В целях соблюдения сроков оплаты по договорам в подразделениях аппарата управления, филиалах и структурных подразделениях **назначены лица, ответственные за соблюдение сроков оплаты по договорам**, заключенным с субъектами МСП.

➤ Применяется
ОАО «РЖД»

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ОТВЕТСТВЕННОГО ЛИЦА

ЗА СВОЕВРЕМЕННОСТЬ ОПЛАТЫ ПО ДОГОВОРАМ С СУБЪЕКТАМИ МСП

В разделе рассмотрены подходы крупнейших заказчиков к назначению ответственных сотрудников, их права, обязанности и зоны персональной ответственности

В локальных нормативных актах гос-компании **закреплена обязанность по назначению ответственного лица** за своевременность оплаты по каждому договору с субъектом МСП.



Применяется
АО «ОСК»

Ответственное лицо определяется на этапе заключения договора и указывается в карточке договора, платежном календаре и системе электронного документооборота.

К функциям ответственного лица отнесено:

- Контроль даты приемки товаров, работ, услуг;
- Контроль поступления и обработки первичных документов;
- Формирование и сопровождение заявки на оплату;
- Контроль предельной даты оплаты;
- Взаимодействие с бухгалтерией, фин. блоком и закупками;
- Информирование руководителя подразделения о риске просрочки;
- Подготовка пояснений при нарушении срока оплаты;
- Участие в рассмотрении обращений поставщиков - субъектов МСП.

Установлена персональная ответственность ответственного лица и руководителя подразделения за нарушение внутренних сроков согласования и передачи документов на оплату.

По каждому договору с субъектом МСП в системе отображаются: ответственное лицо, руководитель подразделения, срок оплаты, статус согласования, риск просрочки и фактическая дата оплаты.

■ В целях исключения рисков применения штрафных санкций поставщиками (подрядчиками, исполнителями), а также нивелирования репутационных рисков направляются **информационные письма о необходимости оплаты в установленные сроки** (с учетом положений совместного информационного письма ФАС России и АО «Корпорация «МСП» по вопросам поступающих неоплат по заключенным договорам с субъектами МСП).

➤ Применяется
«Росатом»

■ **Ответственность** за контроль надлежащего исполнения обязательств организации и контрагента по заключенному договору **несет куратор договора.**

➤ Применяется
ПАО «Россети»

Б ТИПОВЫЕ УСЛОВИЯ ДОГОВОРОВ

Раздел содержит информацию по включению в договоры положений, гарантирующих соблюдение сроков оплаты, а также условий о порядке приемки, исчисления срока и документального оформления обязательств.

■ Утверждены типовые формы договоров с субъектами МСП либо обязательные типовые условия, которые не могут быть исключены без согласования с юридическим, закупочным и комплаенс-подразделением.

➤ Применяется
АО «ОСК»

Типовые формы договоров с субъектами МСП включают:

срок оплаты в соответствии с требованиями законодательства и положения о закупке

обязанность заказчика мотивированно **уведомлять** поставщика о замечаниях

ответственность заказчика за нарушение срока оплаты

равные и соразмерные меры ответственности сторон

одинаковые правила расчета **неустойки** для заказчика и поставщика

одинаковые ограничения **предельного размера неустойки**, если такие ограничения предусмотрены договором

одинаковые отсрочки **начисления неустойки**, если они предусмотрены договором

запрет на включение штрафов для поставщика, не связанных с размером договора или характером нарушения

Запрещено включение в договоры условий, по которым заказчик освобождается от ответственности за несвоевременную оплату по причинам, связанным с отсутствием финансирования, внутренними согласованиями, непоступлением средств от третьих лиц или иными внутренними обстоятельствами заказчика.

Автоматическая проверка проекта договора не позволяет согласовать договор с субъектом МСП, если срок оплаты или ответственность сторон не соответствуют установленным требованиям.

■ Предоставление поставщику (подрядчику, исполнителю) - субъекту МСП права заключения договора финансирования под уступку денежного требования, возникшего из договора (договора факторинга), в целях повышения доступности оборотного финансирования, снижения кассовых разрывов и обеспечения надлежащего исполнения обязательств по договору.

➤ Применяется
ВЭБ.РФ

Отсутствие специальной ответственности сторон в договорах, заключаемых с субъектами МСП. При этом условиями типовых договоров устанавливаются равные и **соразмерные меры ответственности заказчика и поставщика (подрядчика, исполнителя)**.

■ Условиями типовых договоров установлена **ответственность заказчика за нарушение сроков оплаты товаров (работ, услуг) в виде неустойки**.

➤ Применяется
АК «АЛРОСА»

ПАО АО «ОСК»
ПАО «Аэрофлот»
АО «Почта России»
ОАО «РЖД»

- В заключаемых договорах предусмотрен порядок расчетов с субъектами МСП, в соответствии с которым договорами на поставку оборудования предусмотрено **авансирование в размере 30% от стоимости договора**.



Применяется
АО «АСЭ»

Платеж в размере 70% от цены каждой поставленной комплектной единицы оборудования производится путем перечисления денежных средств на расчетный счет поставщика в течение 7 рабочих дней с даты подписания заказчиком товарной накладной по форме ТОРГ-12.

- В целях повышения эффективности договорной работы и единообразия заключаемых гражданско-правовых договоров, утвержден **альбом типовых форм договоров**.



Применяется
«Росатом»

Типовые формы содержат равные меры ответственности обеих сторон по договору за неисполнение или ненадлежащее исполнение обязательств по договору.

- Типовыми формами договоров предусмотрена **мера ответственности заказчика за несвоевременную оплату** в виде начисления неустойки (пени) от суммы просроченного платежа за каждый календарный день просрочки (0,1% от суммы просроченного платежа за каждый календарный день просрочки. Размер может быть увеличен в зависимости от специфики договора).



Применяется
ПАО Сбербанк

Внутренние нормативные документы не позволяют изменять или удалять указанные положения типовых форм договоров в ходе проведения закупочных процедур.

■ Обязательство оплаты в семидневный срок субъекту МСП установлено в типовых формах договоров, утвержденных в Обществе.



Применяется
АО «Почта России»

Их использование предусмотрено при закупках товаров, работ, услуг всех подразделений Общества, включая филиалы.

Для работников Общества в одной из информационных систем Общества размещена **Библиотека типовых форм договоров и внедрен конструктор договоров на базе типовых форм.**

■ **Условия ответственности** заказчика за нарушение сроков оплаты по договорам **являются зеркальными** по отношению к ответственности поставщика за просрочку поставки товара или непоставку товара.



Применяется
ОАО «РЖД»

Б СИСТЕМА ШТРАФОВ

В данном разделе представлен обзор административных санкций за нарушение сроков оплаты по Закону № 223-ФЗ, а также рекомендации по установлению мер реагирования за нарушение сроков оплаты, включая инициативы по включению платежной дисциплины в KPI топ-менеджеров госкомпаний.

■ Сформирована единая и прозрачная система ответственности за нарушение сроков оплаты по договорам с МСП.

➤ Применяется
АО «ОСК»

Система штрафов включает два уровня:

Первый уровень

Договорная ответственность заказчика перед поставщиком - субъектом МСП

В договорах рекомендуется предусматривать неустойку за каждый день просрочки оплаты. Размер неустойки должен быть понятным, экономически значимым и соразмерным ответственности поставщика.

Второй уровень

Внутренняя ответственность должностных лиц заказчика

Внутри организации рекомендуется закрепить меры реагирования за нарушение сроков оплаты:

- служебная проверка по каждому факту просрочки;
- письменное объяснение ответственного лица;
- рассмотрение просрочки на комиссии или рабочей группе;
- включение факта просрочки в оценку KPI;
- дисциплинарные меры при повторных или необоснованных нарушениях;
- доклад руководству при существенной или повторной просрочке.

При формировании системы штрафов **рекомендуется соблюдать принцип зеркальности**: если для заказчика предусмотрен лимит ответственности, аналогичный лимит должен применяться и к поставщику; если для заказчика предусмотрена отсрочка начисления неустойки, такая же отсрочка должна применяться и к поставщику.

Не рекомендуется использовать штрафы для поставщика - субъекта МСП, которые:

- не связаны с ценой договора;
- несоразмерны нарушению;
- не имеют предельного ограничения;
- многократно превышают ответственность заказчика;
- создают заведомый дисбаланс сторон.

Рекомендуется включить **показатели платежной дисциплины** по договорам с субъектом МСП **в KPI руководителей и ответственных сотрудников**.

Возможные KPI:

- доля оплат субъектам МСП, проведенных в срок;
- отсутствие просроченной задолженности перед субъектами МСП;
- средний срок обработки первичных документов;
- количество случаев ручного изменения контрольной даты оплаты;
- количество обоснованных жалоб поставщиков-субъектов МСП;
- своевременность размещения сведений об исполнении в ЕИС.

■ Для структурных подразделений **установлены ключевые показатели эффективности (KPI)**, непосредственно связанные со сроками обработки документов и проведения оплат.

➤ Применяется
БАНК ВТБ (ПАО)

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

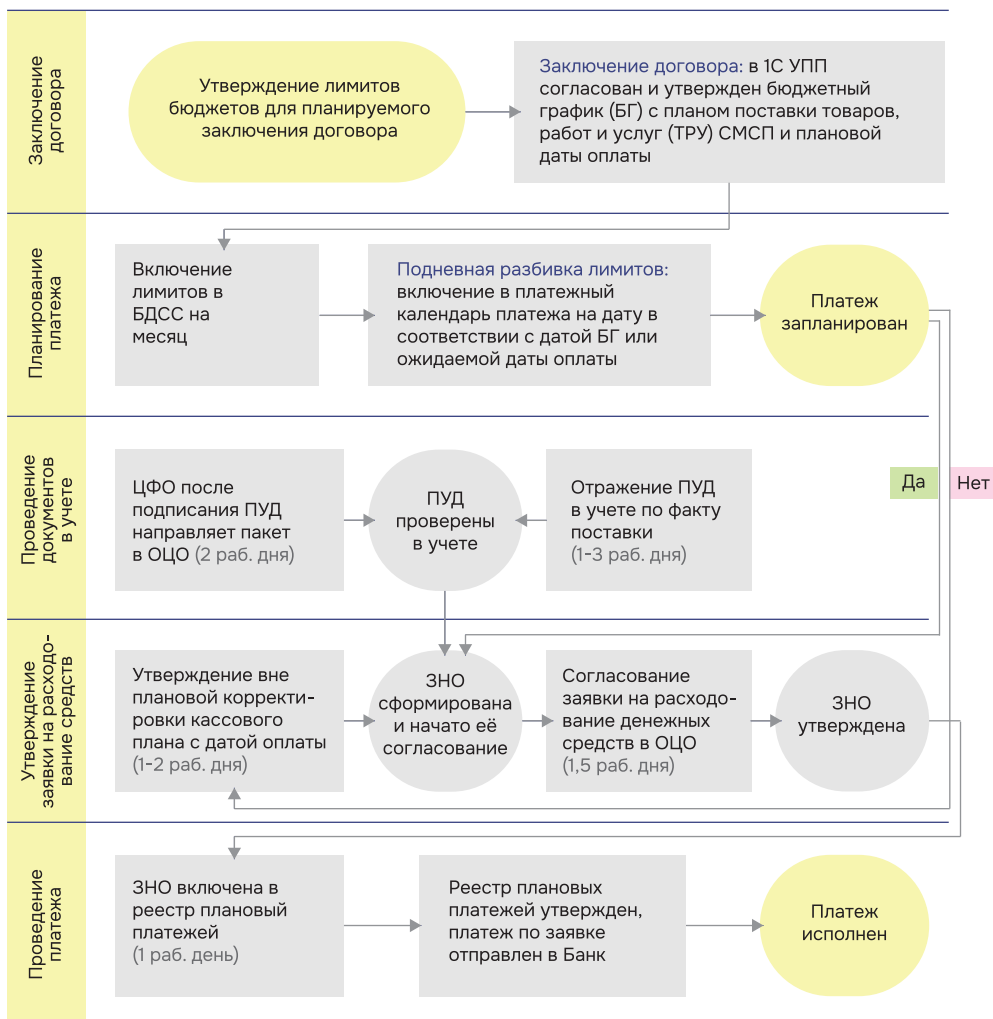
СХЕМА БИЗНЕС-ПРОЦЕССА БАНКА ВТБ (ПАО)

1	Публикация договора	
2	Регистрация договора в SAP	
3	Прием первичных документов	Бумага и ЭДО Верификация документов Запуск маршрута согласования
4	Согласование и подписание ПД	Прием услуг исполнителем Подписание руководителем ИСП
5	Регистрация поставок по факту	Создание системных объектов Бюджетный контроль
6	Отражение обязательств/ Создание оплаты	Авансирование - создание за ЦСС УЗ ФД Постоплата - создание ДУИО
7	Согласование оплаты руководителем ИСП	Автоматическое согласование
8	Проведение оплаты	
9	Публикация исполнения	

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

СХЕМА БИЗНЕС-ПРОЦЕССА ПАО «ИНТЕР ПАО»

Функциональная блок-схема проведения платежа СМСП
(субъект малого и среднего предпринимательства)



ПРИЛОЖЕНИЕ 3

СХЕМА БИЗНЕС-ПРОЦЕССА АК «АПРОСА» (ПАО)

Сквозной процесс:

от проведения закупки до проведения платежей

