

УДК 658.712

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЦЕССА ЗАКУПОК В ВЫСШЕМ УЧЕБНОМ ЗАВЕДЕНИИ

© 2025 А.А. Маликов, Д.И. Тимошин

Тульский государственный университет, г. Тула, Россия

Статья поступила в редакцию 15.08.2025

В статье рассмотрены подходы к совершенствованию процесса закупок, приводятся аспекты, влияющие на результативность процесса закупок, описывается методика проведения закупок в образовательном учреждении с учетом специфики сферы образования, проанализированы системы менеджмента качества в закупочной деятельности, нормы и требования к процессу закупок. Изучены особенности влияния на процесс закупок ограниченности бюджета, строгого соблюдения нормативов и законодательства, необходимости прозрачности и отчетности, соблюдения сроков и планирования. *Ключевые слова:* система менеджмента качества, процесс закупок, аспекты результативности процесса закупок.

DOI: 10.37313/1990-5378-2025-27-4-132-140

EDN: GHNURO

ВВЕДЕНИЕ

Процесс закупок является неотъемлемой частью системы менеджмента качества (СМК) и существенно влияет на результативность функционирования. Процесс закупок в высшем образовательном учреждении — это систематическая деятельность по приобретению товаров, работ и услуг, необходимых для обеспечения его деятельности в соответствии с законодательством, внутренними нормативными актами и требованиями образовательной организации. Этот процесс включает несколько этапов:

- 1) Планирование закупок: определение потребностей факультетов, кафедр и административных подразделений, разработка плана закупок на предстоящий период.
- 2) Подготовка документации: подготовка технических заданий, спецификаций, конкурсной документации, согласование требований и условий с заинтересованными сторонами.
- 3) Проведение закупочной процедуры: выбор метода закупки (например, открытая заявка, аукцион, конкурс), проведение торгов, аукционов или конкурсных отборов.
- 4) Оценка и выбор поставщика: анализ предложений, их соответствие требованиям, заключение контрактов или договоров.
- 5) Исполнение договора и контроль: контроль своевременной поставки товаров или оказания услуг, приемка и оформление необходимых документов.
- 6) Анализ и отчетность: анализ эффективности закупок, подготовка отчетов для внутреннего и внешнего использования.

В целом, процесс закупок обеспечивает прозрачность, эффективность и законность приобретения ресурсов, что важно для эффективной деятельности высшего учебного заведения и соблюдения требований законодательства. При этом, в образовательном учреждении особо актуально встает вопрос повышения результативности процесса закупок, т.к. существует регламентирующая нормативно-правовая база, формирующая контекст результативного функционирования системы менеджмента качества (СМК) [1-6].

1. ОСОБЕННОСТИ ПРОЦЕССА ЗАКУПОК В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОМ УЧРЕЖДЕНИИ

Для повышения результативности процесса закупок в образовательном учреждении в рамках СМК (системы менеджмента качества) необходимо учитывать требования российского законодательства и лучшие практики управления закупочной деятельностью [7].

Результативность процесса закупок в образовательном учреждении — это показатель эффективности и успешности осуществляемых закупочных мероприятий, которая напрямую влияет на

Маликов Андрей Андреевич, доктор технических наук, профессор, заведующий кафедрой технологии машиностроения.
E-mail: finance@tsu.tula.ru
Тимошин Денис Игоревич, старший преподаватель кафедры гражданского и предпринимательского права.
E-mail: den71ru@yandex.ru

выполнение целей организации, качество предоставляемых услуг и финансовую стабильность учреждения. Основные аспекты результативности процесса закупок в образовательном учреждении представлены на рисунке 1.



Рис. 1. Основные аспекты результативности процесса закупок в образовательном учреждении

В целом, результативность процесса закупок в образовательном учреждении — это измерение того, насколько максимально выгодно и правильно куплены ресурсы, необходимые для достижения образовательных целей, соблюдая при этом бюджетные ограничения и нормативные требования.

Процесс закупок в высшем образовательном учреждении обладает рядом особенностей, обусловленных спецификой учебного заведения, нормативно-правовой базой и особенностями финансирования, которые представлены в таблице 1.

Эти особенности требуют слаженной работы участников закупочного процесса, четкого соблюдения нормативных требований и прозрачности на всех его этапах. Для понимания иерархии документации была разработана пирамида технических норм и требований при проведении процесса закупок в образовательном учреждении (рисунок 2).

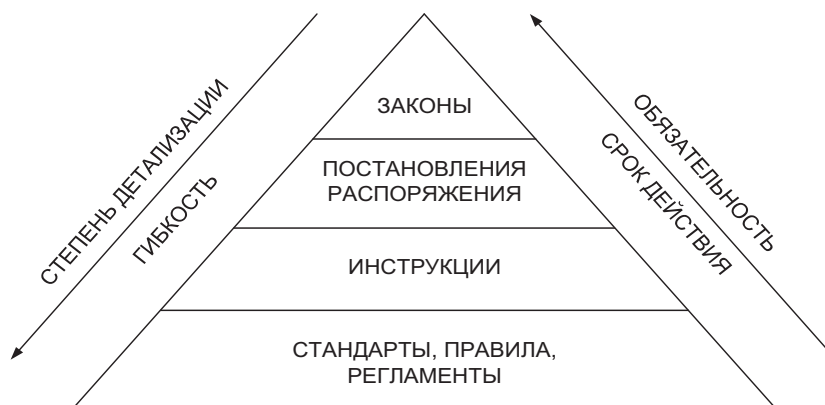


Рис. 2. Пирамида технических норм и требований при проведении процесса закупок в образовательном учреждении

В РФ для проведения закупок в высшем учебном заведении предусмотрен ряд нормативных документов, регулирующих порядок закупочной деятельности, обеспечивающих соблюдение законодательства и государственных стандартов. Основной нормативной базой являются:

1) Федеральный закон № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» (от 05.04.2013) — определяет основные принципы, порядок и механизмы проведения закупок, в том числе для государственных и муниципальных вузов, осуществляющих закупки за счет бюджетных средств.

Таблица 1. Особенности процесса закупок в высшем образовательном учреждении

№	Особенности процесса закупок в высшем образовательном учреждении	Примечание
1	Бюджетное финансирование и регламентация	— Значительная часть закупок осуществляется за счет бюджетных средств, что требует соблюдения государственных и межведомственных правил и процедур. — Необходимость прохождения утверждений и согласований в рамках бюджета и финансовых планов.
2	Прозрачность и конкуренция	— Обязательно проведение конкурсов, аукционов и тендеров для выбора поставщиков в целях обеспечения открытости и избежания коррупционных рисков. — Акцент на прозрачность процедуры закупок, ведение электронной документации и публикация результатов.
3	Регламентированность и нормативное регулирование	— Выполнение требований государственных стандартов и нормативных актов (например, Федерального закона № 44-ФЗ в России или аналогичных нормативов в других странах). — Строгое соблюдение процедур оформления договоров, ответственности и отчетности.
4	Специфика товаров и услуг	— Закупки связанных с образовательным процессом: учебные материалы, оборудование для лабораторий, компьютеры, программное обеспечение. — Также закупаются услуги: обучение, консалтинг, ремонт и техническое обслуживание инфраструктуры.
5	Внутренний регламент и процедуры	— В установленной внутренней документации прописаны этапы закупочного процесса: подготовка заявок, согласование потребностей, проведение торгов, заключение договора и контроль исполнения.
6	Участие различных структур	— В процессе могут участвовать как внутренние службы (финансовый отдел, кафедры), так и специализированные органы (учебное управление, тендерные комиссии).
7	Особенности в сроках и планировании	— Планирование закупок осуществляется заранее с учетом учебных планов, сезонных потребностей и наличия финансирования.
8	Ведение отчетности и аудиты	— Регулярное ведение отчетной документации для внутреннего и внешнего контроля, прохождения аудитов и проверок.

2) Федеральный закон № 223-ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц» (от 18.07.2011) — применяется организациями, не подчиненными федеральным законам №44-ФЗ, например, автономными учреждениями или некоторыми высшими учебными заведениями с особым режимом финансирования.

3) Гражданский кодекс РФ — регулирует договорные отношения при заключении контрактов на поставку товаров, выполнение работ, оказание услуг.

4) Постановления Правительства РФ и иных нормативных актов — устанавливают правила про-

ведения закупок, стандарты оформления документации, требования к техническому обеспечению и отчетности.

5) Типовые положения и инструкции Минобрнауки РФ и других ведомств — регулируют внутренние процедуры закупочной деятельности в сфере образования.

6) Указы и распоряжения Президента РФ и Правительства РФ — могут вводить дополнительные требования или особые условия в части закупочной деятельности на уровне федеральных государственных учреждений.

7) Внутренние локальные нормативные акты самого высшего учебного заведения — уставы, положения, инструкции, регламентирующие порядок проведения закупок внутри организации.

Дополнительно могут применяться:

- Методические рекомендации ФАС России и Минэкономразвития РФ по реализации закупочных процедур.

- Образцы типовых договоров и форм документации, утвержденные ответственными органами.

Таким образом, для проведения закупок в высшем учебном заведении необходимо соблюдать нормы федеральных законов №44-ФЗ и №223-ФЗ, а также локальные нормативные документы, регулирующие конкретные процессы и процедуры в конкретной организации.

В Федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования Тульский государственный университет ведется деятельность по закупкам, для которой была разработана модель процесса закупок, которая построена с помощью нотации IDEF 0 (рисунок 3).

Модель регламентирует деятельность процесса закупок и направлена на определение четкой последовательности этапов деятельности у идентификации входов, выходов, управления и ресурсов. Данная модель функционирует в рамках системы менеджмента качества ФГБОУ ВО Тульский государственный университет на основе стандарта ГОСТ Р ИСО 9001-2015 и для нее будет оцениваться результативности на основе особенностей процесса закупок в высшем образовательном учреждении.

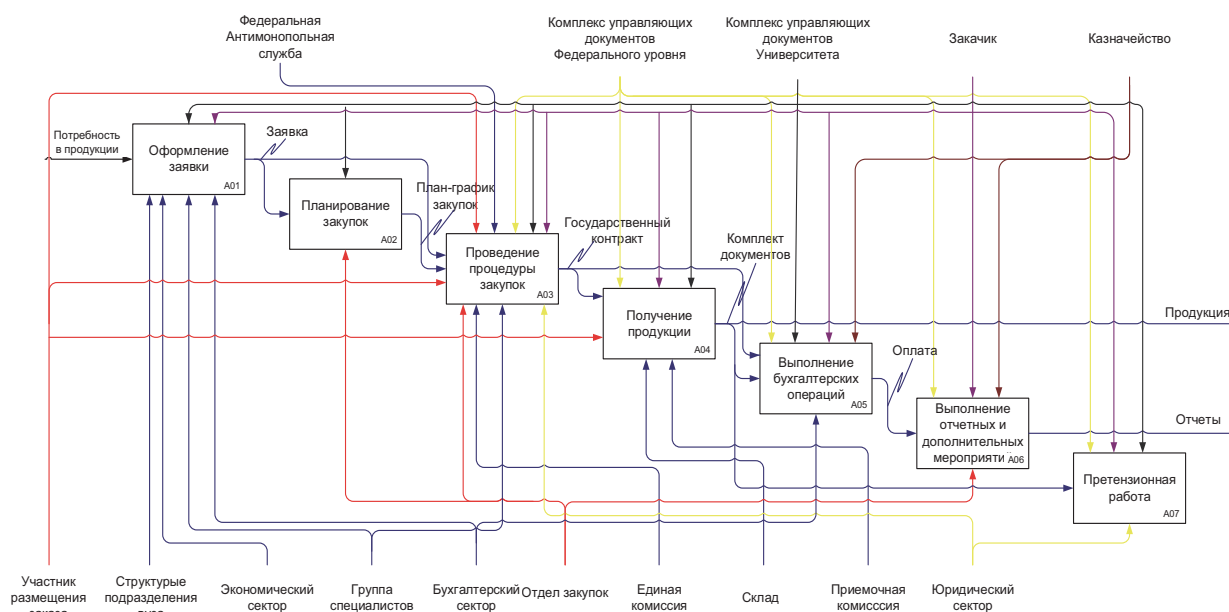


Рис. 3. Модель процесса закупок в ФГБОУ ВО Тульский государственный университет

Для модели процесса закупок в ФГБОУ ВО Тульский государственный университет разработана методика проведения закупок для образовательного учреждения (с учетом законодательства РФ).

Данная методика разработана для обеспечения законности, прозрачности, эффективности и целевого использования бюджетных средств при закупках товаров, работ, услуг (ТРУ) образовательными учреждениями (ОУ) в соответствии с Федеральными законами № 44-ФЗ и № 223-ФЗ.

2. РАЗРАБОТКА МЕТОДИКИ ПРОВЕДЕНИЯ ЗАКУПОК

Методика проведения закупок для образовательного учреждения ФГБОУ ВО Тульский государственный университет

1. Определение правового режима закупки

1. Ключевой вопрос: Определить, под действие какого закона подпадает закупка:

44-ФЗ (Обязателен): Если ОУ является:

Государственным или муниципальным учреждением (бюджетным или автономным).

Закупает за счет средств:

Субсидий/бюджетных инвестиций из соответствующего бюджета.

Собственных доходов (если это прямо предусмотрено законом, например, для автономных учреждений при определенных условиях).

223-ФЗ (Возможен): Если ОУ является:

Государственной корпорацией или компанией, субъектом естественной монополии, организацией, осуществляющей регулируемые виды деятельности, или иной организацией, *специально включенной в перечень Правительства РФ* (для ОУ это редкость).

Бюджетным или автономным учреждением ТОЛЬКО при закупке за счет исключительно собственных доходов (не субсидий!), *и* только если эти доходы получены от приносящей доход деятельности (ПДД) и закупка напрямую связана с этой ПДД. При этом ОУ обязано иметь и публиковать собственное Положение о закупке в соответствии с 223-ФЗ.

2. Действие: Перед началом любой закупки ответственный сотрудник ОУ (контрактный управляющий, комиссия) обязан определить применимый закон на основании источника финансирования и статуса ОУ. В подавляющем большинстве случаев для школ, детских садов, колледжей, вузов применяется 44-ФЗ [8-9].

Этапы закупочного процесса (фокус на 44-ФЗ), приведены в таблице 2.

Особенности образовательных учреждений:

1) Питание: Строгое соблюдение СанПиН, требований к поставщикам (наличие необходимых производств, лабораторного контроля), сложные техзадания, обязательные пробные поставки.

2) Учебники и литература: Закупка только из Федерального перечня учебников (ФПУ). Учет мнения педагогического совета. Соблюдение норм обеспеченности.

3) Оборудование и мебель: Соответствие требованиям ФГОС, СанПиН, эргономики, безопасности (сертификаты). Учет специфики кабинетов (химия, физика, информатика).

4) Ремонтные работы: Учет графика учебного процесса (каникулы), требования к безопасности материалов, наличие лицензий у подрядчиков (СРО).

5) Услуги: Повышение квалификации педагогов (аккредитованные программы), охрана (лицензия ЧОП), медицинское обслуживание (лицензия).

6) Контроль и ответственность:

- Внутренний контроль: Назначение ответственных лиц (контрактный управляющий), создание комиссий, ведение журналов закупок у ЕП, проверка отчетности.

- Контроль учредителя: Согласование ПЗ и ПГ (для бюджетных учреждений), проверки.

- Ведомственный контроль: Контрольные органы в сфере закупок (ФАС, Рособrnадзор - косвенно, контрольно-счетные палаты субъектов/муниципалитетов).

- Общественный контроль: Возможность общественности и СМИ отслеживать закупки через ЕИС, подавать запросы.

7) Ответственность: Административная (штрафы на ОУ и должностных лиц по КоАП РФ ст. 7.29-7.32), дисциплинарная, уголовная (в случае коррупционных схем).

8) Рекомендации для ОУ:

- Назначьте ответственного: Контрактного управляющего (обученного!).

- Инвестируйте в обучение: Регулярное обучение контрактного управляющего, членов комиссий, руководителя по 44-ФЗ/223-ФЗ.

- Используйте регламенты: Разработайте внутренние регламенты закупок, должностные инструкции.

- Ведите журнал закупок у ЕП: Обязательно и аккуратно.

- Консультируйтесь: С юристом, специалистами регионального/муниципального органа управления закупками.

- Используйте ЭТП: Для закупок по 44-ФЗ работайте только через утвержденные федеральные ЭТП (etr.zakupki.gov.ru, Сбербанк-АСТ, РТС-тендер и др.).

- Планируйте заранее: Тщательное планирование (ПЗ, ПГ) - залог успеха и избежания срочных закупок у ЕП.

- Документируйте всё: Каждое решение, расчет, обоснование должно иметь письменное подтверждение [10].

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, предложенная методика является обобщенной, которую целесообразно адаптировать и при каждой конкретной закупке необходимо тщательно сверяться с актуальными тек-

Таблица 2. Этапы планирования в закупочном процессе ВУЗа

№	Этап/ подэтап	Содержание
Этап 1: Планирование закупок		
1	Выявление потребности	Структурные подразделения ОУ (учителя, завхоз, администрация) обосновывают необходимость ТРУ (техзадание, служебная записка).
2	Формирование Плана закупок (ПЗ)	- Разрабатывается на срок 3 года (текущий + 2 последующих). - Включает: Код по ОКПД2, наименование объекта закупки, объем финансового обеспечения (НМЦК), сроки (кварталы) проведения закупок. - Утверждается руководителем ОУ. - Размещается в ЕИС (Единая информационная система `zakupki.gov.ru`) до 31 декабря года, предшествующего плановому периоду.
3	Формирование Плана-графика (ПГ)	- Разрабатывается на очередной финансовый год. - Детализирует План закупок: конкретные сроки (месяц) размещения извещения и заключения контракта, способ определения поставщика (подрядчика, исполнителя) (СОИП), обоснование НМЦК, обоснование СОИП. - Утверждается руководителем ОУ. - Размещается в ЕИС до 1 ноября года, предшествующего плановому.
Этап 2: Подготовка конкретной закупки		
1	Формирование Технического задания (ТЗ)	Четкое, объективное, некорректное описание объекта закупки (требования к функциональным, качественным, экологическим характеристикам). Запрещены: требования к товарным знакам, указания на конкретных производителей (кроме случаев обоснованной невозможности иного описания). Допускается "или эквивалент". Учет специфики ОУ: ГОСТы на оборудование, СанПиНы для питания, требования к учебной литературе (Федеральный перечень учебников).
2	Расчет Начальной (максимальной) цены контракта (НМЦК)	Методы (должен быть выбран и обоснован): анализ рынка, нормативный, тарифный, проектно-сметный, затратный. Обязательно: документальное подтверждение расчета (сметы, прайсы, реестры контрактов).
3	Выбор способа определения поставщика (СОИП)	Основные (требуется обоснование в ПГ и документации): Электронный аукцион (ЭА): Самый распространенный для стандартных ТРУ (канцтовары, мебель, оборудование, ремонт). Конкурс (открытый/с ограниченным участием/двухэтапный): Для сложных, научных, творческих проектов, где важны не только цена, но и квалификация (например, разработка образовательной программы,

		комплексный ремонт с проектом). Запрос котировок (ЗК): Для закупок малого объема (до 500 тыс. руб.) или срочных (до 10 дней), где цена - единственный критерий. Запрос предложений (ЗП): В особых случаях, предусмотренных ст. 83 44-ФЗ (после несостоявшихся конкурсов/аукционов, для закупок произведений искусства и т.д.). Закупка у единственного поставщика (ЕП): Только в строго определенных законом случаях (ст. 93 44-ФЗ): малые закупки (до 600 тыс. руб. в 2024 г. для учреждений культуры и образования), услуги водоснабжения/энергетики, музейные/библиотечные фонды, услуги преподавателей-частников и т.д. Требуется особое обоснование и ведения журнала закупок у ЕП.
	Этап 3: Проведение закупки	
1	Разработка закупочной документации	Включает: Извещение, ТЗ, проект контракта, порядок подачи заявок, критерии оценки (если не ЭА), требования к участникам. Язык: Только русский. Обязательные требования к участникам (ст. 31 44-ФЗ): Отсутствие в реестре недобросовестных поставщиков (РНП), соответствие лицензионным требованиям (если есть), отсутствие аффилированности, отсутствие непогашенной судимости за экономические преступления у руководителя/учредителя, отсутствие конфликта интересов.
2	Размещение извещения и документации в ЕИС	Строго в сроки, указанные в ПП. Соблюдение минимальных сроков для подачи заявок (от 7 дней для ЗК до 15-20 дней для конкурса/аукциона).
3	Прием и рассмотрение заявок	Создание комиссии по закупкам (не менее 5 человек, включая не менее 1 специалиста в предметной области). Обучение членов комиссии. Проведение вскрытия конвертов/доступа к электронным заявкам (протокол вскрытия). Проверка заявок на соответствие требованиям (протокол рассмотрения). Отклонение несоответствующих.
4	Оценка заявок и определение победителя	Для ЭА: Победитель - участник, предложивший наименьшую цену после снижения. Для конкурса/ЗП: Оценка по указанным в документации критериям (цена, квалификация, сроки, функциональные характеристики и т.д.). Победитель - участник с наивысшей суммой баллов. Весовые коэффициенты критериев должны быть установлены в документации. Для ЗК: Победитель - участник, предложивший

		наименьшую цену. Для ЕП: Заключение контракта напрямую с выбранным поставщиком при наличии обоснования.
5	Размещение протоколов в ЕИС	Все ключевые протоколы (рассмотрения, оценки, итоговый) размещаются в ЕИС в установленные сроки.
Этап 4: Заключение и исполнение контракта		
1	Направление проекта контракта победителю	В срок, установленный документацией (обычно 5 дней с даты размещения итогового протокола)
2	Подписание контракта	Победитель подписывает контракт или направляет протокол разногласий (в течение 5 дней). ОУ рассматривает разногласия (при их наличии) и либо подписывает контракт с учетом согласованных изменений, либо отклоняет протокол (только по основаниям ст. 83.2 44-ФЗ). Контракт заключается на условиях, указанных в извещении и документации. Изменение существенных условий (цена, предмет, сроки) после заключения запрещено (кроме случаев ст. 95 44-ФЗ).
3	Обеспечение исполнения контракта	Победитель предоставляет обеспечение (денежное или банковская гарантия) в размере, указанном в документации (обычно 5-30% от НМЦК). ОУ может предоставить аванс (если предусмотрено) с условием обеспечения аванса.
4	Исполнение контракта	Контроль со стороны ОУ за сроками и качеством поставки/работ/услуг (приемочная комиссия). Проведение экспертизы (при необходимости). Оформление документов поставки/актов выполненных работ/оказанных услуг. Оплата в установленные контрактом сроки.
5	Внесение информации в реестр контрактов	Информация о заключенном контракте размещается в ЕИС
6	Приемка и отчетность	Составление отчетности об исполнении контракта. Размещение в ЕИС информации об исполнении контракта (включая возможные нарушения со стороны поставщика).

стами 44-ФЗ, 223-ФЗ, подзаконных актов (Постановления Правительства РФ), методическими рекомендациями Минфина и ФАС России, а также с региональными/муниципальными нормативными актами в сфере закупок. Законодательство о контрактной системе динамично меняется.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Барабанов, А.Н. Качество в системе закупок и логистики / А.Н. Барабанов. – М.: Экономика, 2016.
2. Воронцов, А.В. Управление качеством закупочной деятельности / А.В. Воронцов. – М.: Инфра-М, 2019.
3. Гаврилова, А.Д. Повышение качества закупочной деятельности через внедрение современных технологий / А.Д. Гаврилова // Современные управленческие решения. – 2022. – № 1. – С. 23–29.
4. Госкомстат РФ. Статистические данные по расходам на закупки в образовательных учреждениях. 2022. URL: <https://gks.ru> (дата обращения 04.07.2025)
5. Гришина, В.П. Современные технологии закупки в системе образования / В.П. Гришина // Образовательные технологии. – 2015. – № 6. – С. 12–17.
6. Евсеева, Н.А. Стандарты и процедуры закупочной деятельности / Н.А. Евсеева // Методические рекомендации по проведению закупок в организациях образования. – 2016.
7. Иванова, Е.П. Процесс закупок в образовательных учреждениях / Е.П. Иванова. – М., 2022.
8. Иванова, Е.П. Методология оценки и повышения качества закупочных процессов / Е.П. Иванова // Вестник экономических наук. – 2018. – № 2. – С. 12–20.
9. Ковалев, С.А. Критерии оценки качества процесса закупок в коммерческих организациях / С.А. Ковалев // Управление качеством. – 2017. – № 3. – С. 45–52.
10. Козлов, А.Ю. Организация закупочной деятельности в образовательных учреждениях / А.Ю. Козлов // Бюджет и финансирование. – 2017. – № 4, – С. 25–30.

IMPROVING THE PURCHASE PROCESS IN A HIGHER EDUCATIONAL INSTITUTION

© 2025 A.A. Malikov, D.I. Timoshin

Tula State University, Tula, Russia

The article discusses approaches to improving the procurement process, highlights aspects that affect the effectiveness of the procurement process, and describes the methodology for conducting procurement in an educational institution. The article also examines the specific features of the procurement process in an educational institution, taking into account the specifics of the education sector, and analyzes the quality management systems in procurement activities, as well as the norms and requirements for the procurement process. The article explores the impact of budget constraints, strict adherence to regulations and legislation, the need for transparency and accountability, and adherence to deadlines and planning on the procurement process.

Keywords: quality management system, procurement process, procurement process performance aspects.

DOI: 10.37313/1990-5378-2025-27-4-132-140

EDN: GHNURO

REFERENCES

1. Barabanov, A.N. Kachestvo v sisteme zakupok i logistiki / A.N. Barabanov. – M.: Ekonomika, 2016.
2. Voroncov, A.V. Upravlenie kachestvom zakupochnoj deyatel'nosti / A.V. Voroncov. – M.: Infra-M, 2019.
3. Gavrilova, A.D. Povyshenie kachestva zakupochnoj deyatel'nosti cherez vnedrenie sovremennyh tekhnologij / A.D. Gavrilova // Sovremennye upravlencheskie resheniya. – 2022. – № 1. – S. 23–29.
4. Goskomstat RF. Statisticheskie dannye po raskhodam na zakupki v obrazovatel'nyh uchrezhdeniyah. 2022. URL: <https://gks.ru> (data obrashcheniya 04.07.2025)
5. Grishina, V.P. Sovremennye tekhnologii zakupki v sisteme obrazovaniya / V.P. Grishina // Obrazovatel'nye tekhnologii. – 2015. – № 6. – S. 12–17.
6. Evseeva, N.A. Standarty i procedury zakupochnoj deyatel'nosti / N.A. Evseeva // Metodicheskie rekomendacii po provedeniyu zakupok v organizatsiyah obrazovaniya. – 2016.
7. Ivanova, E.P. Process zakupok v obrazovatel'nyh uchrezhdeniyah / E.P. Ivanova. – M., 2022.
8. Ivanova, E.P. Metodologiya ocenki i povysheniya kachestva zakupochnyh processov / E.P. Ivanova // Vestnik ekonomicheskikh nauk. – 2018. – № 2. – S. 12–20.
9. Kovalev, S.A. Kriterii ocenki kachestva processa zakupok v kommercheskikh organizatsiyah / S.A. Kovalev // Upravlenie kachestvom. – 2017. – № 3. – S. 45–52.
10. Kozlov, A.Yu. Organizatsiya zakupochnoj deyatel'nosti v obrazovatel'nyh uchrezhdeniyah / A.Yu. Kozlov // Byudzhet i finansirovanie. – 2017. – № 4, – S. 25–30.

Andrey Malikov, Doctor of Technical Sciences, Professor, Head of the Department of Mechanical Engineering Technology.
E-mail: finance@tsu.tula.ru

Denis Timoshin, Senior lecturer at the Department of Civil and Business Law. E-mail: den71ru@yandex.ru