

На правах рукописи



**Пономарев Александр Анатольевич**

**УПРАВЛЕНИЕ СИСТЕМОЙ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ЗАКУПОК  
НА ОСНОВЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ**

Специальность 5.2.6 – Менеджмент

**АВТОРЕФЕРАТ**  
**диссертации на соискание ученой степени**  
**кандидата экономических наук**

Екатеринбург – 2023

Диссертационная работа выполнена  
на кафедре мировой и региональной экономики, экономической теории  
ФГАОУ ВО «Пермский государственный национальный  
исследовательский университет»

**Научный руководитель:** доктор экономических наук, доцент  
**Оборин Матвей Сергеевич** (Россия),  
профессор кафедры мировой и региональной  
экономики, экономической теории ФГАОУ ВО  
«Пермский государственный национальный  
исследовательский университет», г. Пермь

**Официальные оппоненты:** доктор экономических наук, профессор  
**Борисова Вера Викторовна** (Россия),  
профессор кафедры логистики и управления цепями  
поставок ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский  
государственный экономический университет»,  
г. Санкт-Петербург

доктор экономических наук, профессор  
**Карнина Елена Валерьевна** (Россия),  
заведующий кафедрой финансов и экономической  
безопасности ФГБОУ ВО «Вятский государственный  
университет», г. Киров

**Ведущая организация:** ФГБОУ ВО «Государственный университет  
управления», г. Москва

Защита диссертации состоится 27 декабря 2023 г. в 10:00 на заседании диссертационного совета 24.2.425.01, созданного на базе ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет», по адресу: 620144, г. Екатеринбург, ГСП-985, ул. 8 Марта/Народной Воли, 62/45, ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет», зал диссертационных советов (ауд. 150).

Отзывы на автореферат, заверенные гербовой печатью, просим направлять по адресу: 620144, г. Екатеринбург, ГСП-985, ул. 8 Марта/Народной Воли, 62/45, ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет», ученому секретарю диссертационного совета 24.2.425.01. Тел./факс (343) 283-10-76.

С диссертацией можно ознакомиться в научной библиотеке ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет». Автореферат размещен на официальном сайте ВАК при Минобрнауки России: <https://vak.minobrnauki.gov.ru> и на сайте ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет»: <http://science.usue.ru>.

Автореферат разослан «\_\_\_» ноября 2023 г.

Ученый секретарь  
диссертационного совета  
доктор экономических наук, доцент



Н. А. Истомина

## Общая характеристика работы

**Актуальность темы исследования.** Трансформация макроэкономических и геополитических условий существования государства способствует созданию новых подходов к управлению важными функциями, обеспечивающими реализацию стратегических ориентиров конкурентной экономики, развитого общества и социально-экономического благополучия граждан. Этот процесс является достаточно сложным и закономерно сопровождается изменениями сложившихся подходов, концепций, выбором эффективных инструментов и технологий реализации функций управления экономическими системами. Усиливающаяся роль централизованного государственного планирования обусловлена необходимостью поддержания конкурентных преимуществ в ключевых технологиях при сохранении высокого качества жизни и базовых социальных услуг населению. Эффективным инструментом достижения целей органами власти является система государственных закупок, размещение которых отражает тенденции и динамику хозяйственных процессов, потребления товаров, работ и услуг в регионах.

Система государственных закупок способствует удовлетворению потребностей региональных органов власти, одновременно оказывая стимулирующий эффект на субъекты бизнеса, поскольку происходит развитие конкуренции и перераспределение финансово-экономических ресурсов. Преимуществом закупочного механизма в современных условиях является территориальное и отраслевое распространение, обусловленное цифровой средой, в которой реализуется закупочный процесс, постоянным развитием нормативно-правовой базы и совершенствованием ключевых процедур.

Несмотря на определенную эволюцию системы государственных закупок, сохраняются проблемы на различных этапах закупочного процесса, что свидетельствует о недостаточной эффективности управления. Ряд ограничений сохраняется как в России, так и в развитых странах. Указанные ограничения обусловлены:

- 1) уровнем развития основных институтов и законности;
- 2) необходимостью решения тактических задач, связанных с балансом решения неотложных проблем и долгосрочных стратегических целей;
- 3) инертностью методического инструментария, узкой областью оценки результатов закупок, ориентированных на стандартные количественные критерии, не отражающие качество процесса и целесообразность полученных результатов.

В связи с этим большой научный и практический интерес связан с оптимизацией процесса управления закупочной деятельностью, который зависит от нормативно-правовой, производственно-технологической и транспортно-логистической среды. О необходимости его совершенствования свидетельствует значительное количество изменений, вносимых в нормативно-правовые акты, сохраняющаяся доля невыполненных контрактов, а также случаи

недостаточного использования в реальном секторе экономики результатов, полученных при выполнении государственных контрактов. Недостаточная эффективность существующего процесса управления системой государственных закупок актуализирует поиск новых концептуальных подходов к его развитию на основе оптимизации функций межсубъектного взаимодействия, их научно-теоретической, методической и практической адаптации к организации, оценке и повышению качества закупочной деятельности.

**Степень научной разработанности исследуемой проблемы.** Общие научно-теоретические вопросы, связанные с управлением сложными экономическими системами, функциями и процессами управления, рассматривались такими учеными, как И. А. Антипин, В. К. Бурлачков, Л. Гурвиц, Н. Ю. Власова, Е. Б. Дворянкина, Н. А. Истомина, А. Кульман, А. Ю. Никитаева, Р. Майерсон, Э. Маскин, М. С. Оборин, А. М. Омаров, С. В. Орехова, К. В. Ордов, В. А. Слепов, А. Ю. Чаленко и др.

Особенности применения и формирование структуры процессов управления представлены в работах О. П. Актеловой, Л. Г. Ахтариевой, А. Ю. Барановой, Ю. Е. Гупановой, А. Б. Жеруковой, Н. Н. Киреева, Р. Г. Маннапова, О. В. Машевской, А. Е. Плахина, А. Б. Титова, В. П. Черданцева, Ф. Д. Ульбашевой, К. С. Холодковой и др. Научно-теоретические вопросы значения системы государственных закупок в развитии экономики государства и бизнеса освещались в трудах таких авторов: Н. А. Бурлаков, О. В. Врублевская, М. В. Назаров, Л. И. Немченко, Т. В. Медведева, И. Н. Смотрицкая, М. Г. Умнова, А. П. Филиппов, Н. Ю. Чаусов и др.

Отдельные направления совершенствования процесса, функций, элементов и инструментов управления системой государственных закупок отражены в научных работах таких ученых, как Г. Р. Гафарова, Т. Р. Григорян, В. В. Борисова, П. П. Кабытов, В. В. Кравченко, А. М. Камалян, Е. В. Каранина, Е. А. Малыхина, Е. Ю. Матвеева, К. Б. Маркелов, А. В. Михашин, М. В. Романовский, Б. В. Салихов, М. В. Седова, В. А. Юдин и др.

Методические аспекты оценки результатов управления системой государственных закупок подробно изучались Д. И. Батуевой, Ю. Е. Гариной, М. В. Демиденко, Н. Н. Ефремовой, Е. В. Зибзеевой, В. Н. Кодриком, А. А. Налбандян, Н. С. Матвеевой, Е. А. Пластининой, Н. А. Продановой, Р. Л. Ровбелем, В. В. Савченко, Г. Г. Сафиуллиной, С. А. Сергеевой, Н. В. Шараповой и др.

Несмотря на обширный пласт научных трудов по управлению системой государственных закупок, отсутствует комплексный методический подход, направленный на исследование качества полученных результатов и эффектов, сохраняется направленность на бюджетные критерии экономии, значительным является количество заключенных, исполненных и расторгнутых контрактов (договоров) без мониторинга и экспертной оценки причин сложившейся ситуации. Сохраняется жесткий административный и нормативно-правовой контроль ключевых этапов закупочной деятельности, тогда как построение коммуникационных взаимосвязей субъектов государственного

контракта в ходе процесса планирования, размещения, реализации закупок не регламентировано. Возникающие ситуации неопределенности поведения субъектов закупки трансформируются в претензии, проблемные ситуации, последствиями которых является неисполнение и расторжение государственного контракта.

В сложившихся условиях необходимы существенные изменения в управлении системой государственных закупок, соответствующие потребностям макроэкономического планирования и конкурентного развития национальной экономики. Недостаточная проработанность данных вопросов определила цель и задачи диссертационной работы.

**Объектом исследования** является система государственных закупок.

**Область исследования.** Содержание диссертационного исследования соответствует п. 6. «Методы и критерии оценки эффективности систем управления. Управление по результатам», п. 7. «Сущность, структура и отличительные особенности системы публичного (государственного и муниципального) управления, основные тенденции и направления ее развития» Паспорта научной специальности 5.2.6 – Менеджмент.

**Предметом исследования** является совокупность организационно-экономических и административных отношений, возникающих при развитии управления системой государственных закупок на основе совершенствования бизнес-процессов.

**Цель диссертационного исследования** состоит в разработке научно-теоретических, методических положений и практических рекомендаций по развитию управления системой государственных закупок на основе совершенствования бизнес-процессов.

Для достижения поставленной цели определены следующие **задачи**:

1) развить теоретико-методические основы управления системой государственных закупок на основе систематизации и обобщения научных теорий, концепций, взглядов на управление как процесс, реализация стадий которого основана на коммуникативных связях субъектов, регулирующих организационное поведение в соответствии с возрастающей ролью закупок в развитии экономики и бизнес-среды; уточнить понятия системы государственных закупок, управления системой государственных закупок; предложить авторскую трактовку понятия бизнес-процесса государственной закупки;

2) установить соответствие применяемых методических подходов к оценке управления системой государственных закупок целям и функциям эффективной реализации закупок в экономике; разработать концептуальную модель бизнес-процесса как инструмента, позволяющего определить направления повышения эффективности управления системой государственных закупок на основе формализации статуса субъектов государственного контракта, уточнения функциональных особенностей при построении коммуникационных связей, внедрения стабилизирующего этапа экспертно-аналитического регулирования неопределенности организационного поведения заказчика и поставщика;

3) разработать методику оценки управления системой государственных закупок в Российской Федерации; провести апробацию предлагаемой методики, базирующейся на определении и учете закономерностей изменения макроэкономических условий, вызванных влиянием глобальных кризисов, применяемых научно-теоретических и практических подходов в практике мониторинга и аудита контролирующих государственных органов; сформировать практические рекомендации по повышению эффективности управления системой государственных закупок и обосновать их эффект.

**Теоретической основой** диссертационного исследования являются научно-методические труды и разработки отечественных и зарубежных авторов в области управления и оценки эффективности государственных закупок, моделирования бизнес-процессов, интернет-ресурсы и результаты авторских исследований.

**Методологическую основу** диссертации составили фундаментальные работы по теории управления, применению эффективных инструментов и механизмов процессного управления, адаптации опыта совершенствования бизнес-процессов к сложным социально-экономическим объектам и системам управления. В ходе диссертационного исследования были применены следующие общенаучные методы и подходы: абстрагирование; анализ и синтез; логический метод; системный подход, процессный и функциональный подход; социально-экономическое моделирование; экономико-статистический анализ; моделирование бизнес-процессов.

**Информационно-эмпирической базой исследования** являются официальные статистические данные портала государственных закупок, отчеты мониторинга закупочной деятельности Счетной палаты Российской Федерации, Министерства финансов Российской Федерации, Министерства экономического развития Российской Федерации, Федеральной антимонопольной службы, Федеральной службы государственной статистики, порталы социально-экономических данных субъектов Российской Федерации.

**Научная новизна диссертационного исследования заключается в следующих защищаемых положениях и выводах.**

1. Дополнены сложившиеся в науке теоретические основы управления системой государственных закупок и развиты концептуальные представления об оценке эффективности процессного подхода к управлению: установлена взаимосвязь выполнения ключевых этапов закупки (планирования, размещения, реализации и контроля) с коммуникационным межсубъектным взаимодействием сторон государственного контракта – заказчика и поставщика; в качестве нового фактора риска, влияющего на эффективность управления закупками, введена неопределенность организационного поведения, требующая уточнения новых взаимосвязей и технологий субъектного взаимодействия, выбора инструментов для достижения необходимых результатов; предложен новый этап процесса управления системой государственных закупок, состоящий в экспертно-аналитическом сопровождении полного цикла закупки и выдаче мотивированных заключений и рекомендаций по возникающим

противоречиям поставщика и заказчика; в отличие от существующих подходов, предусматривающих административные и финансовые методы управления, предлагаемый подход ориентирован на регулирование межсубъектных конфликтов и противоречий на основе согласования интересов, определяемых условиями государственного контракта и планируемыми результатами; введение претензионной работы в качестве стабилизирующего элемента в процесс закупки вносит изменение в научно-теоретический принцип последовательности бизнес-процесса в целях снижения влияния на реализацию государственного контракта рисков неопределенности организационного поведения субъектов (п. 6 и 7 Паспорта научной специальности 5.2.6).

2. Предложено и обосновано моделирование бизнес-процесса как качественно нового инструмента развития управления системой государственных закупок на основе синтеза процессного, функционального и системного подходов, позволяющее выделить ключевые этапы, детализировать результаты, эффекты, регламентировать статус участников, определить системные взаимосвязи внутри общего процесса, снижающие структурные и функциональные информационные ограничения их взаимодействия, сформировать комплекс мер и инструментов превентивного и стабилизирующего характера (п. 6 Паспорта научной специальности 5.2.6).

3. Разработана авторская методика оценки эффективности управления системой государственных закупок, которая, в отличие от существующих, сформирована на основе групп качественных и количественных индикаторов, поэтапно описывающих бизнес-процесс закупки, и позволяет определить резервы и уязвимости каждого этапа; разработаны сценарии развития системы государственных закупок на основе практико-ориентированных рекомендаций по достижению организационно-управленческого эффекта, состоящего в снижении влияния неопределенности организационного поведения поставщика и заказчика, росте числа реализованных государственных контрактов, улучшении качества макроэкономического прогнозирования, оптимизации функций и технологий управления (п. 7 Паспорта научной специальности 5.2.6).

**Теоретическая значимость исследования** заключается в развитии теоретических основ управления государственными закупками в части формирования взаимосвязанных понятий «управление государственными закупками», «система управления государственными закупками», «бизнес-процесс государственных закупок»; применении научно-теоретического подхода к развитию управления системой государственных закупок на основе совершенствования бизнес-процессов; разработке авторского методического подхода к оценке эффективности управления системой государственных закупок.

**Практическая значимость исследования** состоит в том, что предложенные результаты и выводы могут использоваться государственными министерствами и ведомствами, электронными торговыми платформами и субъектами закупочной деятельности для повышения качества планирования, организации, размещения и оценки результатов закупочной деятельности.

**Апробация результатов исследования.** Основные результаты диссертационной работы докладывались и обсуждались на международных и всероссийских конференциях: «Молодежная наука 2021: технологии, инновации» (г. Пермь, 2021 г.); «Агротехно 6.0» (г. Пермь, 2021 г.); «Современная торговля: теория, практика, инновации» (г. Пермь, 2022 г.); «Приоритетные и перспективные направления научно-технического развития Российской Федерации» (г. Москва, 2023 г.); «Современные научные исследования: модели и технологии цифровых и инновационных решений» (г. Краснодар, 2023 г.); «Менеджмент и предпринимательство в парадигме устойчивого развития» (г. Екатеринбург, 2023 г.).

Ключевые научно-прикладные результаты диссертации нашли применение в деятельности:

- ГБУ Пермского края «Управление дорожного проектирования» Министерства транспорта Пермского края; ГКУ Пермского края «Управление лесничествами Пермского края» Министерства природных ресурсов, лесного хозяйства и экологии Пермского края – при мониторинге и оценке результатов закупок Пермского края на основе показателей авторской методики оказания услуг по сопровождению закупок при участии представителей заказчиков и поставщиков, регулировании процедур экспертно-аналитического сопровождения закупочной деятельности и контроле выполнения государственных контрактов;

- Пермской торгово-промышленной палатой – при оказании услуг по построению системы закупок, организации и проведению процедур, работе с жалобами и возражениями, проведении анализа закупочной деятельности, включая соблюдение порядков, сроков и исполнения договоров, а также при обучении предпринимателей как потенциальных поставщиков;

- ООО «Терра-Сервис» – при организации непосредственного участия ООО «Терра-Сервис» в государственных закупках в качестве поставщика, в процессе консультирования государственных заказчиков в части эффективного проведения закупочных процедур, подготовке закупочной документации, в корпоративном обучении сотрудников организации;

- Пермского института (филиала) ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова» – в научно-исследовательской, образовательной и консультационной деятельности;

- ФГАОУ ВО «Пермский государственный национальный исследовательский университет» – в учебном процессе.

Внедрение результатов диссертационной работы документально подтверждено соответствующими справками.

**Публикации.** По теме диссертации автором подготовлено 11 статей общим объемом 7,3 п. л., в том числе авторских 6,2 п. л. Из них пять статей опубликовано в изданиях, входящих в Перечень рецензируемых научных изданий, в которых должны быть опубликованы основные научные результаты диссертаций на соискание ученой степени кандидата наук, на соискание ученой степени доктора наук.



**Структура и объем диссертации.** Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы, включающего 273 наименования, и одного приложения. Основное содержание диссертации изложено на 176 страницах машинописного текста и включает 20 таблиц и 34 рисунка.

**Во введении** обосновывается актуальность проводимого исследования, описывается степень разработанности проблемы, формулируются цель, задачи, объект и предмет исследования, выделяются положения научной новизны, теоретической и практической значимости результатов исследования.

**В первой главе** «Концептуальные подходы к управлению системой государственных закупок» обобщены и систематизированы научно-теоретические подходы к описанию системы государственных закупок как объекта управления. Определены и уточнены особенности управления системой государственных закупок на основе интеграции ключевых подходов. Исследованы методы и технологии моделирования управления закупками на основе бизнес-процессов. В результате разработаны авторские понятия «система государственных закупок», «управление системой государственных закупок», «бизнес-процесс системы государственных закупок».

**Во второй главе** «Особенности управления системой государственных закупок: методический и практический аспекты» проведен анализ показателей системы государственных закупок за 2014–2022 гг., выделены условные периоды, позволяющие определить особенности управления в соответствии с условной периодизацией.

**В третьей главе** «Развитие управления системой государственных закупок на основе бизнес-процессов» предложены направления совершенствования бизнес-процессов системы государственных закупок, разработана модель управления системой государственных закупок на основе бизнес-процессов, предложены сценарии развития системы государственных закупок на основе расчета интегрального показателя.

**В заключении** приведены основные выводы по результатам диссертационного исследования.

**В приложении** представлены материалы, поясняющие отдельные этапы исследования.

## **Основные научные положения и результаты диссертационного исследования, выносимые на защиту**

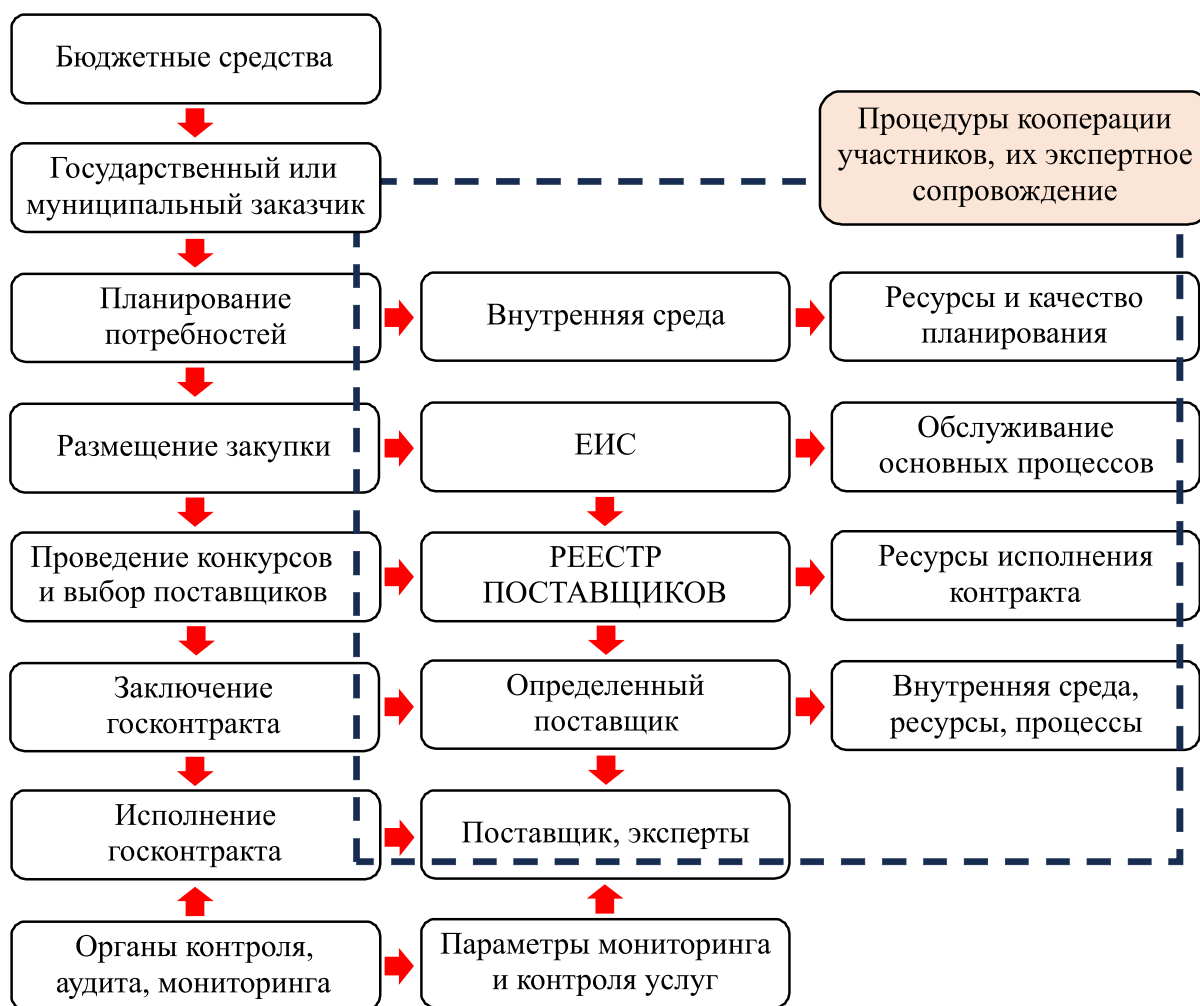
**1. Дополнены сложившиеся в науке теоретические основы управления системой государственных закупок и развиты концептуальные представления об оценке эффективности процессного подхода к управлению: установлена взаимосвязь выполнения ключевых этапов закупки (планирования, размещения, реализации и контроля) с коммуникационным межсубъектным взаимодействием сторон государственного контракта – заказчика и поставщика; в качестве нового фактора риска,**

**влияющего на эффективность управления закупками, введена неопределенность организационного поведения, требующая уточнения новых взаимосвязей и технологий субъектного взаимодействия, выбора инструментов для достижения необходимых результатов; предложен новый этап процесса управления системой государственных закупок, состоящий в экспертно-аналитическом сопровождении полного цикла закупки и выдаче мотивированных заключений и рекомендаций по возникающим противоречиям поставщика и заказчика; в отличие от существующих подходов, предусматривающих административные и финансовые методы управления, предлагаемый подход ориентирован на регулирование межсубъектных конфликтов и противоречий на основе согласования интересов, определяемых условиями государственного контракта и планируемыми результатами; введение претензионной работы в качестве стабилизирующего элемента в процесс закупки вносит изменение в научно-теоретический принцип последовательности бизнес-процесса в целях снижения влияния на реализацию государственного контракта рисков неопределенности организационного поведения субъектов.**

Научно-теоретические подходы к управлению системой государственных закупок можно разделить на несколько основных классификационных групп. Авторы, представляющие первый концептуальный подход, рассматривают систему государственных закупок как узкую область финансово-бюджетного планирования, обеспечивающего потребности функционирования органов государственной власти. Вторая концепция под системой государственных закупок понимает инструмент реализации социально-экономической политики, территориального развития и формирования конкурентной бизнес-среды. Третья группа взглядов на систему государственных закупок определяет закупку как процесс и результат взаимодействия субъектов управления, регулируемый правовыми, экономическими, социальными и рыночными институтами. На рисунке 1 отражены рассмотренные подходы, каждый из которых обладает научной ценностью и практической значимостью, так как позволяет синтезировать положительный опыт для улучшения управления, совершенствования его концепции в соответствии с отечественной и международной практикой участия в закупках государственных и корпоративных структур. Новизной является включение экспертно-аналитического этапа, функции которого связаны с регулированием процедур кооперации участников, которые постоянно осуществляются в системе управления государственными закупками.

Основной целью закупок является удовлетворение потребностей государственной и муниципальной власти на основе выбора поставщика, заключения с ним контракта и его последующей реализации. Отечественная практика управления системой государственных закупок длительное время складывалась под влиянием жесткой нормативно-правовой регламентации, без учета взаимосвязей сторон государственного контракта. Проблема формального соответствия поставщика требованиям закупки и необоснованные

требования заказчика к ее ожидаемым результатам являются источниками конфликтов, приводящих к расторжению государственного контракта или его ненадлежащему исполнению.



Примечание – Составлено автором.

Рисунок 1 – Система управления государственными закупками

Попытки взаимного контроля выполнения государственного контракта, соблюдения обязательств его сторонами направлены на преодоление риска неопределенности организационного поведения: поставщик и заказчик не могут достоверно знать о качестве внутренних процессов планирования, целеполагания, производства, навыках и компетентности ключевых специалистов и т.д. Применяемые инструменты управления закупками являются недостаточно эффективными, поскольку существующие модели функционирования системы государственных закупок не отражают содержание и характер процессов кооперации между заказчиком и поставщиком, основанных на различном сочетании контрольных и регулятивных функций их взаимодействия. Данный тип связей не регулируется законодательно, недостаточно описан в научно-методических работах. В связи с этим необходим постоянно функционирующий элемент системы государственных закупок, оказывающий стабилизирующее влияние на согласованность организационных действий

заказчика и поставщика в процессе выполнения закупки. Учитывая сложность характеристик ожидаемого результата и соблюдения существенных условий государственного контракта, целесообразно ввести в практику экспертно-аналитическое сопровождение полного цикла закупки и выдачи мотивированных заключений и рекомендаций по возникающим у поставщика и заказчика противоречиям.

Процессный подход к управлению системой государственных закупок позволяет учитывать межсубъектные коммуникационные взаимосвязи и регулирование конфликтных ситуаций и претензий (рисунок 2).

Поскольку система государственных закупок функционирует в региональной институциональной и рыночной среде, эффективность процесса трансформации ресурсов у поставщика для реализации государственного контракта зависит от совокупности микро- и макроэкономических факторов. Прогнозирование ожидаемых результатов закупок обусловлено учетом характеристик субъекта закупки, государственного контракта (договора), уточняемых и дополняемых закупочных процедур, а также претензиями, которые могут иметь технический, рыночной, производственных и иной характер. Управление системой государственных закупок и преодоление возникающих сложностей связано с эффективностью функций и процессов. Применение процессного подхода к управлению системой государственных закупок недостаточно представлено в научной литературе, отсутствует применение модели бизнес-процесса, направленной на уточнение этапов, статуса субъектов и их взаимосвязей. Экспертно-аналитические функции с учетом сложности системы закупок, ее субъектного состава должны осуществляться непрерывно, внося изменения в ключевой принцип моделирования последовательности этапов бизнес-процесса в целях устранения нежелательных последствий, которые могут возникать на любой стадии закупки. Взаимосвязь научно-теоретических понятий исследования представлена на рисунке 3.

На основе анализа научно-теоретических работ введены новые и уточненные понятия в рамках темы диссертационного исследования.

*Система государственных закупок – это совокупность формальных и неформальных институтов, объединенных взаимодействием субъектов закупки, направленным на достижение запланированного результата, с учетом их статусных характеристик, функций, методов и технологий взаимного контроля и устранения неопределенности.*

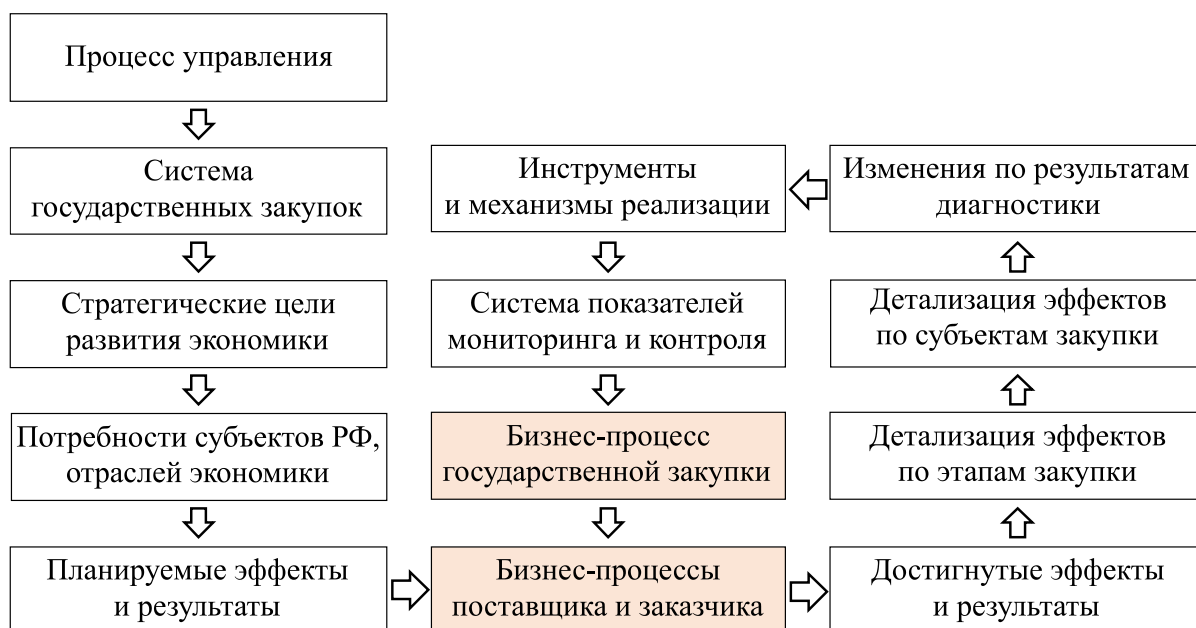
*Управление системой государственных закупок – это целенаправленный алгоритм действий субъекта управления, обусловленный причинно-следственными связями участников закупки для достижения итогового результата в условиях неопределенности контроля организационного поведения.*

*Бизнес-процесс государственной закупки – это способ моделирования, реализации и контроля закупки, позволяющий снизить влияние неопределенности ожиданий заказчика и поставщика за счет формализации процедур взаимодействия и экспертного сопровождения закупки.*



Примечание – Составлено автором.

Рисунок 2 – Управление системой государственных закупок на основе процессного подхода



Примечание – Составлено автором.

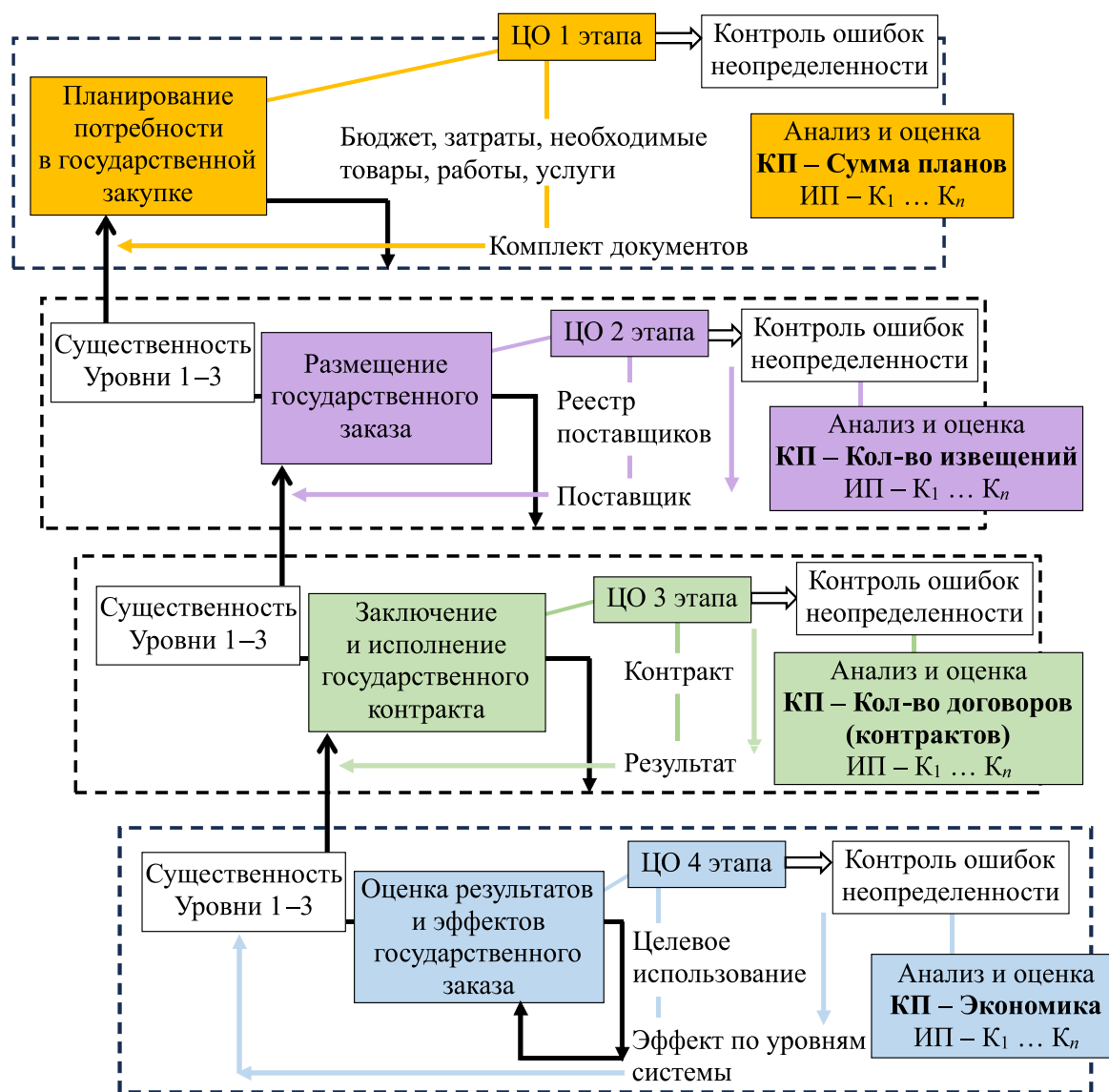
Рисунок 3 – Взаимосвязь ключевых элементов понятийного аппарата управления системой государственных закупок

Система государственных закупок является направлением бюджетной политики, инструментом регулирования экономических процессов и стимулирования производственной активности в различных областях специализации. Эффективность достижения целей закупок воплощается в управлении и инструментах, которые используются при планировании, организации и исполнении отдельного государственного контракта, совмещении параметров бизнес-процессов заказчика и поставщика.

Поскольку участники закупки обладают различным статусом и функциями, формально не находятся в подчинении, взаимодействуют в определенных регламентом формах в особой электронной цифровой среде, прозрачность внутренних процессов является основой преодоления разногласий, устранения претензий и конфликтов. В связи с этим совершенствование управления рассматриваемой системой наиболее эффективно при применении процессного подхода, научная новизна которого в целях данного исследования заключается в повышении информационной определенности как необходимого условия повышения эффективности общего бизнес-процесса.

**2. Предложено и обосновано моделирование бизнес-процесса как качественно нового инструмента развития управления системой государственных закупок на основе синтеза процессного, функционального и системного подходов, позволяющее выделить ключевые этапы, детализировать результаты, эффекты, регламентировать статус участников, определить системные взаимосвязи внутри общего процесса, снижающие структурные и функциональные информационные ограничения их взаимодействия, сформировать комплекс мер и инструментов превентивного и стабилизирующего характера.**

Система государственных закупок может рассматриваться как объект управления с позиции результата, процесса и функции. Повышение эффективности управления на основе процессного подхода позволяет интегрировать данные подходы. Целесообразно адаптировать и расширить область применения универсальной технологии моделирования бизнес-процессов, которая уже частично используется и положительно зарекомендовала себя в работе электронных торговых площадок, организации и проведении корпоративных закупок. Представим модель бизнес-процесса «Государственная закупка» (рисунок 4).



Примечание – Составлено автором.

Рисунок 4 – Бизнес-процесс «Государственная закупка»

В сложившихся условиях с большой вероятностью управление на основе моделирования бизнес-процессов позволит снизить или устранить ряд ограничений, влияющих на эффективность планирования и реализации закупок: уточнить статус участников и определить их зону ответственности;

выделить наиболее существенные факторы негативного влияния и определить превентивные меры реагирования; сформировать основу прямых и обратных взаимосвязей в общем бизнес-процессе; существенно снизить влияние неопределенности на принятие решения заказчиком и поставщиком.

Каждый этап регламентирован как относительно самостоятельный элемент, который использует набор ресурсов, регулируется прямыми и обратными связями, имеет свой промежуточный результат и формализованные критерии его оценки, позволяющие сделать вывод о завершенности или влиянии негативных факторов, имеющих различный уровень существенности. Анализ показывает, что наибольшие сложности возникают на этапе исполнения государственного договора (контракта), ошибки планирования и внедрения в региональную практику встречаются значительно реже. Определим входные ресурсы и результаты каждого этапа бизнес-процесса с целью получения итогового эффекта (таблица 1).

Таблица 1 – Содержание этапов бизнес-процесса «Государственная закупка»

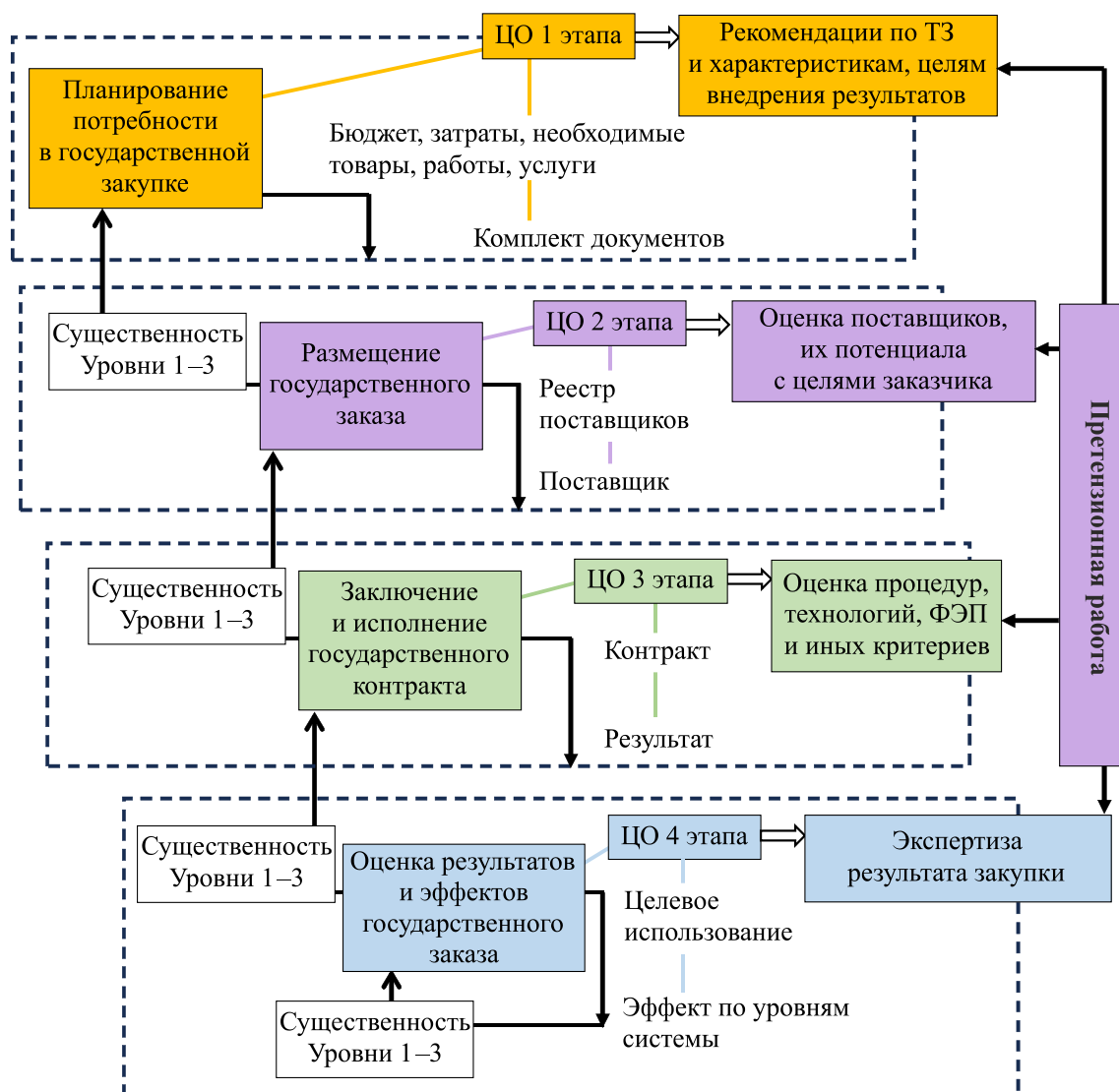
Этап	Входной ресурс (ВР)	Результат этапа (РЭ)
1. Планирование потребности в государственных закупках	Планы регионального и отраслевого развития, федеральные целевые программы, проекты территориального, кластерного и сетевого развития в субъектах, федеральных округах	Бюджет, смета затрат, описание качественных и количественных характеристик необходимых товаров, работ, услуг
2. Размещение государственного заказа	Комплект документации по конкретной закупке, содержащий детализированные параметры качества требуемых работ, услуг, отраженных в ТЗ, проекте договора, и т.д.	Формирование реестра поставщиков на выполнение государственного контракта, соответствующих формальным критериям закупки
3. Заключение и исполнение государственного контракта	Поставщик, определившийся в ходе проведения конкурса (либо заключения договора в случае наличия единственного поставщика), прошедший проверку на соответствие ключевым параметрам закупки (количественные и качественные критерии)	Акт приемки-сдачи товаров, работ, услуг в соответствии с условиями государственного контракта
4. Оценка результатов и эффектов государственного заказа	Введение в экономический оборот (производство) товаров, работ, услуг, полученных в результате исполнения государственного контракта в соответствии с целевым назначением	Положительный производственный, коммерческий, рыночный, социальный или иной экономический эффект на различных уровнях функционирования экономических систем (предприятие-заказчик, отрасль (кластер, сеть), регион)
Примечание – Составлено автором.		

Каждый этап заканчивается определенным результатом, сопровождается процедурами и инструментами, которые могут классифицироваться, оцениваться по различным критериям, индикаторам, показателям в результате



мониторинга качества и эффектов на выходе общего бизнес-процесса. Детальная оценка поэтапного выполнения закупки позволяет предположить целесообразность применения модели бизнес-процесса в качестве основы управления в целях оптимизации применения различных процедур и технологий субъектного взаимодействия с последующими выводами об их качестве и разработке научно обоснованных практических рекомендаций. Новизна предлагаемой модели заключается в контроле ошибок неопределенности центрами ответственности и их устранении на текущем этапе до получения промежуточного результата.

Одной из ключевых проблем реализации процесса закупки является информационная неопределенность заказчика и поставщика, обусловленная взаимной недостаточностью знаний о внутренней финансово-экономической ситуации, стратегии развития, представлениями о результате закупки и его использовании. Устранение данных противоречий связано с введением в бизнес-процесс дополнительного этапа «Претензионная работа» (рисунок 5).



Примечание – Составлено автором.

Рисунок 5 – Включение в бизнес-процесс «Государственная закупка» этапа «Претензионная работа»

Управление системой государственных закупок должно отражать определенность при планировании результатов, связанных с услугами, работами и технологиями, в ином случае контрольные процедуры будут неэффективными и затратными, окажут негативное влияние на режим работы поставщика, усилят кадровые риски. Введение стабилизирующего этапа претензионной работы и формализация общего бизнес-процесса должны сопровождаться соответствующим методическим обеспечением, отражающим оценку качества и результатов закупочной деятельности.



Примечание – Составлено автором.

Рисунок 6 – Модель управления системой государственных закупок на основе совершенствования бизнес-процессов

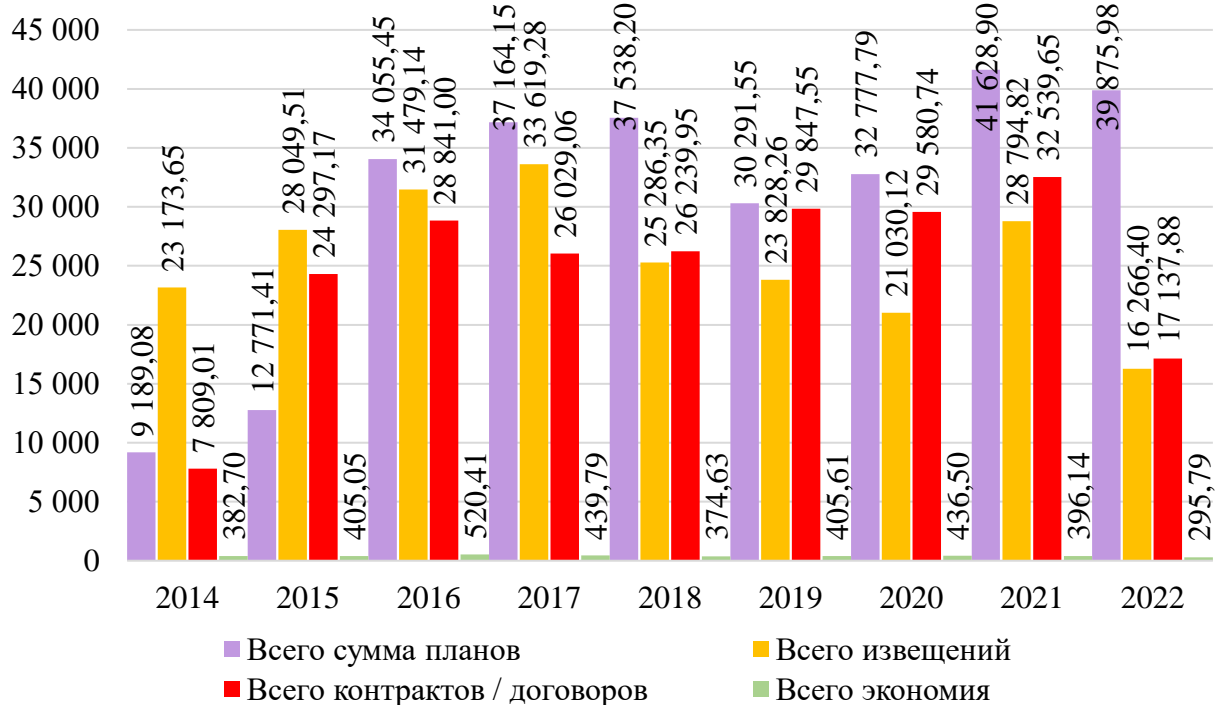
**3. Разработана авторская методика оценки эффективности управления системой государственных закупок, которая, в отличие от существующих, сформирована на основе групп качественных и количественных индикаторов, поэтапно описывающих бизнес-процесс закупки, и позволяет определить резервы и уязвимости каждого этапа; разработаны сценарии развития системы государственных закупок на основе практико-ориентированных рекомендаций по достижению организационно-управленческого эффекта, состоящего в снижении влияния неопределенности организационного поведения поставщика и заказчика, росте числа реализованных государственных контрактов, улучшении качества макроэкономического прогнозирования, оптимизации функций и технологий управления.**

Оценка эффективности управления системой государственных закупок осуществляется на основе нормативно-правовых актов и методик по проведению аудита и мониторинга, разработанных Счетной палатой РФ, Министерством финансов РФ. Преобладание ведомственного подхода существенно сужает критерии эффективности, ограничиваясь бюджетной экономией, уровнем конкуренции и социально-экономическим эффектом, содержание и расчетные формулы которых нуждаются в существенной доработке и уточнении. В научных работах системы оценочных показателей рассматриваются достаточно подробно, каждый методический подход вносит свой вклад в определение эффективности закупки и ее отдельных аспектов.

Формирование методического подхода к оценке управления системой государственных закупок должно учитывать не только научно-теоретические модели, их сущностное содержание, системы показателей, но и практику планирования, организации и исполнения государственных контрактов (договоров), которая содержит многообразие ситуаций и ограничений, не нашедших отражения в большинстве рассмотренных подходов

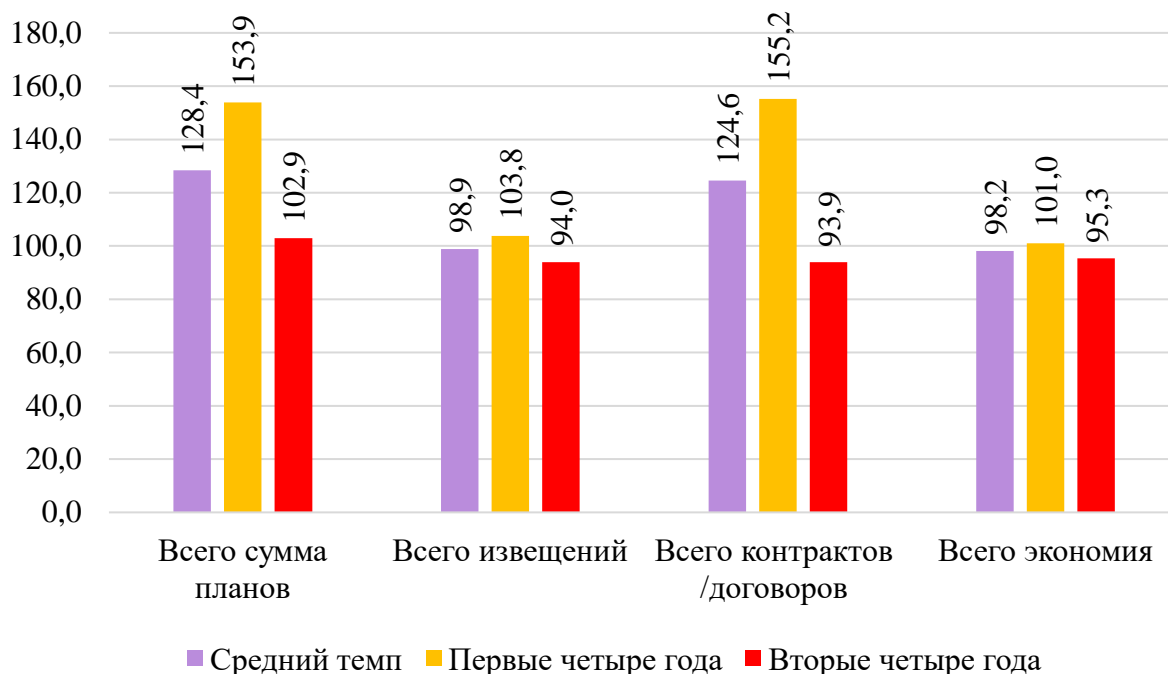
Изменение ключевых показателей обусловлено влиянием макроэкономической и геополитической ситуаций, усилением стратегического программного планирования в целях обеспечения конкурентных преимуществ национальной экономики и решения тактических задач, связанных с ее цифровизацией и технологическим перевооружением. Динамика показателей государственных закупок отражена на рисунках 7 и 8.

Изменение темпов ключевых показателей в контексте макроэкономической ситуации позволило выделить три условных периода эволюции системы государственных закупок: 2014–2015 гг.; 2016–2018 гг.; 2019–2022 гг. На основе авторских расчетов были определены диапазоны изменения ключевых показателей, что позволило распределить их по трем результатам (таблица 2).



Примечание – Составлено автором на основе отчетов Министерства финансов РФ, Счетной палаты РФ, данных ЕИС.

Рисунок 7 – Динамика ключевых показателей государственных закупок в 2014–2022 гг., трлн руб.



Примечание – Составлено автором на основе отчетов Министерства финансов РФ, Счетной палаты РФ, данных ЕИС.

Рисунок 8 – Сравнительный анализ темпов роста (падения) ключевых показателей государственных закупок в 2014–2022 гг. по условным периодам, %

Таблица 2 – Диапазоны эффективности достижения ключевых показателей закупочной деятельности

Показатель	Уровень		
	низкий	средний	высокий
Объем планов	80,7–95,8	101,0–108,2	109,1–127,0
Количество извещений	75,2–88,3	94,2–106,8	112,2–121,0
Количество договоров (контрактов)	90,3–99,1	100,8–110,0	113,7–118,7
Экономия	84,5–85,2	90,8–105,8	107,6–108,3
Примечание – Составлено автором.			

Данные критерии будут дополнять авторскую методику, оценивающую эффективность управления системой государственных закупок на различных этапах бизнес-процесса (таблица 3).

Таблица 3 – Методика оценки эффективности управления системой государственных закупок на основе бизнес-процессов

Показатель и расчетная формула	Интерпретация показателя
Планирование потребности в государственных закупках	
Интенсификация закупочной деятельности (К1) $R_{gr} = R_{gdp} / R_{pp}$	Соотношение темпов роста ВВП страны и объемов закупочной деятельности показывает интенсивность вклада закупок в развитие страны, их целесообразность. Результат больше 1 показывает недостаточную эффективность планирования закупки
Качество процесса планирования закупки (К2) $Q_{plpp} = P_n / PL_{pp}$	Отношение фактических извещений к запланированным объемам показывает качество прогнозно-аналитической работы в сфере закупок. Соотношение в диапазоне 0,5–1,0 является высоким показателем качества
Влияние закупок на стратегию развития государства (К3) $P_{str} = VPP_{np} / VPP$	Доля закупок в рамках национальных проектов в общем объеме контрактов в динамике показывает рост значения закупочной деятельности в стратегическом развитии страны, регионов и отдельных видов экономической деятельности. Рост показателя является положительным для экономики страны
Размещение государственного заказа	
Оптимизация цикла размещения закупки (К1) $Q_{cpp} = N_{1day pp} / N_{0day pp}$	Соотношение количества дней размещения закупки к аналогичному показателю предыдущего периода показывает динамику улучшения документооборота и достижения соглашения между участниками
Эффективность деятельности электронных торговых площадок (К2) $EP_{trad} = F_{pp} / F_{pp trad}$	Соотношение общего процента несостоявшихся закупок к аналогичному показателю платформы. Показатель выше 1 свидетельствует об эффективной работе электронной платформы

## Продолжение таблицы 3

Показатель и расчетная формула	Интерпретация показателя
Концентрация конкурентной среды (К3) $C_{env} = SMB / S_{pp}$	Доля субъектов МСП, принимающих участие в закупочной деятельности, в общей численности субъектов. Рост показателя свидетельствует о благоприятной бизнес-среде и эффективных мерах поддержки бизнеса, устранения административных барьеров
Заключение и исполнение государственного контракта	
Качество договорного процесса (К1) $Q_{cp} = A_{cc} / PL_{pp}$	Отношение фактически заключенных договоров (контрактов) к запланированным объемам показывает качество реализации планов в сфере закупок. Соотношение в диапазоне 0,8–1,0 является высоким показателем качества
Ценовой рычаг управления закупками (К2) $PLV_{pp} = RA_{cc} / RB_s$	Отношение темпа изменения объемов заключенных договоров по государственным закупкам к темпам изменения экономии. Оценка показателя нуждается в экспертном толковании: повышение экономии важно для бюджета, но сокращение может быть в пользу качества исполнения у поставщика
Кооперация субъектов закупки (К3) $C_{pe} = N_{c1} / N_{c0}$	Соотношение количества жалоб на действия (бездействие) комиссии, заказчика, электронной площадки за год к аналогичному показателю прошлого года
Результаты и эффекты государственной закупки	
Качество результата исполнения единицы закупки (К1) $Q_{repp} = T_{gc} / V_{pp}$	Отношение расторгнутых контрактов к общему количеству реализованных закупок показывает качество исполнения закупочного процесса. Уменьшение показателя в динамике свидетельствует о росте качества исполнения закупок по количественному критерию
Качество результата исполнения суммы закупки (К2) $Q_{repp(f)} = T_{gc(f)} / V_{pp(f)}$	Отношение сумм расторгнутых контрактов к общей сумме реализованных закупок показывает качество исполнения закупочного процесса. Уменьшение показателя в динамике свидетельствует о росте качества исполнения закупок по финансовому критерию
Примечание – Составлено автором.	

Фактор неопределенности играет важную роль на каждом этапе бизнес-процесса, поэтому учтем, что основных этапа четыре, а значит, общий вид влияния при равномерном распределении ситуаций ошибочного принятия решения примет вид:

$$I_u \cdot 100\% = \sum_{unc \rightarrow 25\%} [S_{bp} 1(0,25 \dots 0,75)] \cdot \sum_{unc \rightarrow 25\%} [S_{bp} 2(0,25 \dots 0,75)] \times \sum_{unc \rightarrow 25\%} [S_{bp} 3(0,25 \dots 0,75)] \cdot \sum_{unc \rightarrow 25\%} [S_{bp} 4(0,25 \dots 0,75)]. \quad (1)$$

Анализ практики функционирования системы государственных договоров (контрактов) свидетельствует о том, что наибольший риск возникает на этапе исполнения (этап 3), причем количественное соотношение про-

блемных закупок, по которым возникает исполнительное производство, составляет 85 % от количества нереализованных контрактов. Следовательно, пересмотрим риски:

$$I_u \cdot 100\% = \sum_{unc \rightarrow 5\%} [S_{bp} 1(0,25 \dots 0,75)] \cdot \sum_{unc \rightarrow 5\%} [S_{bp} 2(0,25 \dots 0,75)] \times \sum_{unc \rightarrow 5\%} [S_{bp} 3(0,25 \dots 0,75)] \cdot \sum_{unc \rightarrow 5\%} [S_{bp} 1(0,25 \dots 0,75)]. \quad (2)$$

Количество ошибок будет стремиться к 0 в трех этапах бизнес-процесса, тогда как на этапе исполнения комплексный эффект может составить снижение с 85 до 65 %. Содержание расчетов примет следующий вид (таблица 4).

Таблица 4 – Содержание расчетов эффективности общего бизнес-процесса закупки

Этап	Расчетная формула	Весовой коэффициент	Коэффициент эффекта неопределенности
1. Планирование потребности в государственных закупках	$E_{pm} = E_{pm} \times R$ $I=1$	0,15	5–0
2. Размещение государственного заказа	$E_{pm} = E_{pm} \times R$ $I=1$	0,15	5–0
3. Заключение и исполнение государственного контракта	$E_{pm} = E_{pm} \times R$ $I=1$	0,60	85–65
4. Результаты и эффекты государственной закупки	$E_{pm} = E_{pm} \times R$ $I=1$	0,10	5–0
Интегральный показатель	$\sum E_{pm} 1 \dots 4$	–	–
Примечание – Составлено автором.			

Формула расчета эффективности по каждой группе показателей примет итоговый вид:

$$E_{pm} = \sum_{I=1}^N E_{pm} \times R = (0 - 1) - 0,25 = -0,25 \dots 0,75, \quad (4)$$

где  $N$  – количество индикаторов в группе;  $R$  – вес группы в интегральном показателе эффективности, который в данном случае принимает единичное значение.

Диапазон значений при учете эффекта неопределенности по каждой группе может принимать при относительно слабых показателях отрицательное значение: так будет отражен вклад в интегральный показатель.

Формула расчета интегрального показателя примет итоговый вид:

$$E_{pm}^{(int)} = \sum \begin{matrix} [\epsilon 1 - 4] & E_{unc} (0 - 5) \\ [\epsilon 0,1 - 0,9] \times 0,15 & E_{unc} (0 - 5) \\ [\epsilon 0,1 - 0,9] \times 0,15 & E_{unc} (85 - 65) \\ [\epsilon 0,1 - 0,9] \times 0,60 & E_{unc} (0 - 5) \end{matrix} \quad (5)$$

Интеграция бизнес-процессов на основе выявления макроэкономических, региональных и отраслевых тенденций в практику функционирования системы государственных закупок будет соответствовать реальным потребностям ее субъектов, обеспечит трансляцию научного опыта для развития методических и практических рекомендаций.

Представим расчет интегрального показателя и его возможности в прогнозировании эффективности управления системой государственных закупок (таблица 5).

Таблица 5 – Расчет интегрального показателя эффективности управления системой государственных закупок

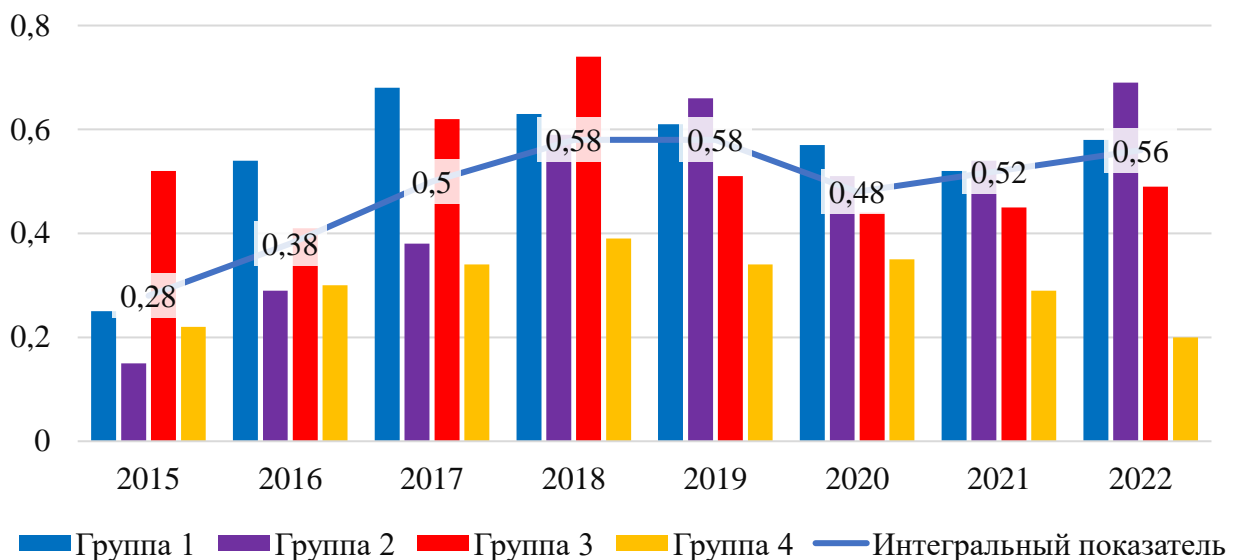
Показатель	Год								Изм.
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	
Планирование потребности в государственных закупках									
Интенсификация закупочной деятельности: $R_{gr} = R_{gdp} / R_{pp}$	1,15	1,14	0,96	0,84	0,99	1,10	1,03	1,02	-0,13
Качество процесса планирования закупки: $Q_{plpp} = P_n / PL_{pp}$	0,69	0,71	0,82	0,63	0,68	0,78	0,74	0,71	0,02
Влияние государственных закупок на стратегию развития государства: $P_{str} = VPP_{np} / VPP$	0,07	0,08	0,11	0,10	0,12	0,09	0,09	0,10	0,03
Результат	0,25	0,54	0,68	0,63	0,61	0,57	0,52	0,58	0,33
Размещение государственного заказа									
Оптимизация цикла размещения закупки: $Q_{cpp} = N_{1day pp} / N_{0day pp}$	1,12	1,15	1,01	0,95	0,89	0,91	0,90	0,87	-0,25
Эффективность деятельности электронных торговых площадок: $EP_{trad} = F_{pp} / F_{pp trad}$	0,74	0,94	0,82	1,03	1,05	1,04	1,02	1,03	0,29
Концентрация конкурентной среды: $C_{env} = SMB / S_{pp}$	0,03	0,06	0,07	0,14	0,11	0,12	0,10	0,09	0,06
Результат	0,15	0,29	0,38	0,59	0,66	0,51	0,54	0,69	0,54
Заклучение и исполнение государственного контракта									
Качество обеспечения договорного процесса: $Q_{cp} = Acc / PL_{pp}$	0,44	0,69	0,72	0,61	0,66	0,74	0,71	0,67	0,23



## Продолжение таблицы 5

Показатель	Год								Изм.
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	
Ценовой рычаг управления государственными закупками: $PLV_{pp} = RA_{cc} / RB_s$	0,94	0,82	1,3	0,85	0,81	0,60	0,57	0,52	-0,42
Кооперация субъектов закупки: $C_{pe} = N_{c1} / N_{c0}$	0,95	0,98	0,96	0,84	0,88	0,94	0,87	0,81	-0,14
Результат	0,52	0,41	0,62	0,74	0,51	0,44	0,45	0,49	-0,03
Оценка результатов и эффектов государственной закупки									
Качество результата исполнения единицы закупки: $Q_{repp} = T_{gc} / V_{pp}$	1,12	0,95	0,85	0,71	0,88	0,91	0,84	0,80	-0,32
Качество результата исполнения суммы закупки: $Q_{repp(f)} = T_{gc(f)} / V_{pp(f)}$	1,05	1,03	0,91	0,85	0,98	1,07	1,01	0,87	-0,18
Улучшение ФЭП субъекта закупки	0,91	0,84	0,95	0,81	0,79	0,83	0,84	0,88	-0,03
Результат	0,22	0,30	0,34	0,39	0,34	0,35	0,29	0,20	-0,02
Интегральный показатель	0,28	0,38	0,50	0,58	0,53	0,48	0,52	0,56	0,28
Примечание – Составлено автором.									

Можно видеть, как разные этапы в развитии российской экономики отразились на результатах закупок (рисунок 9).



Примечание – Составлено автором.

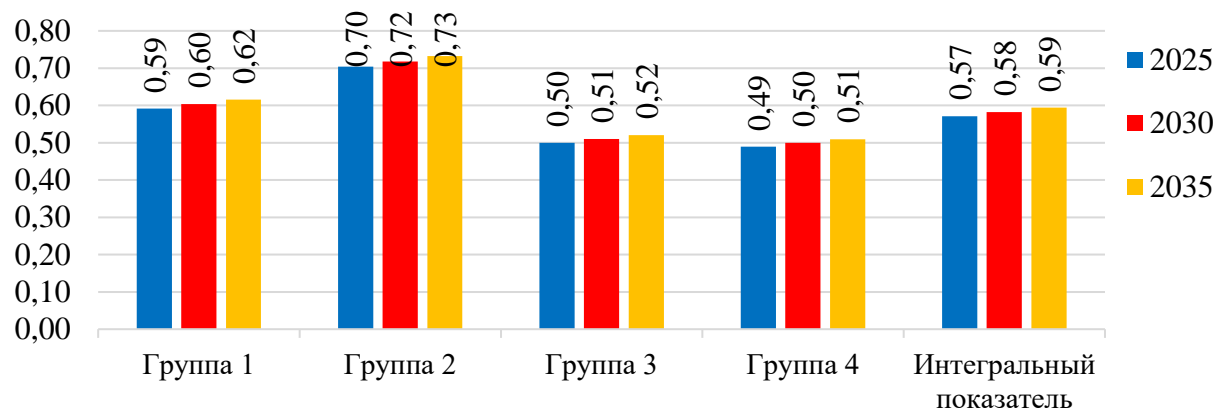
Рисунок 9 – Динамика изменения интегрального показателя эффективности управления закупками

В целях прогнозирования построены модели линейной регрессии и проведена оценка их адекватности (таблица 6).

Таблица 6 – Регрессионные модели построения вариантов развития системы государственных закупок

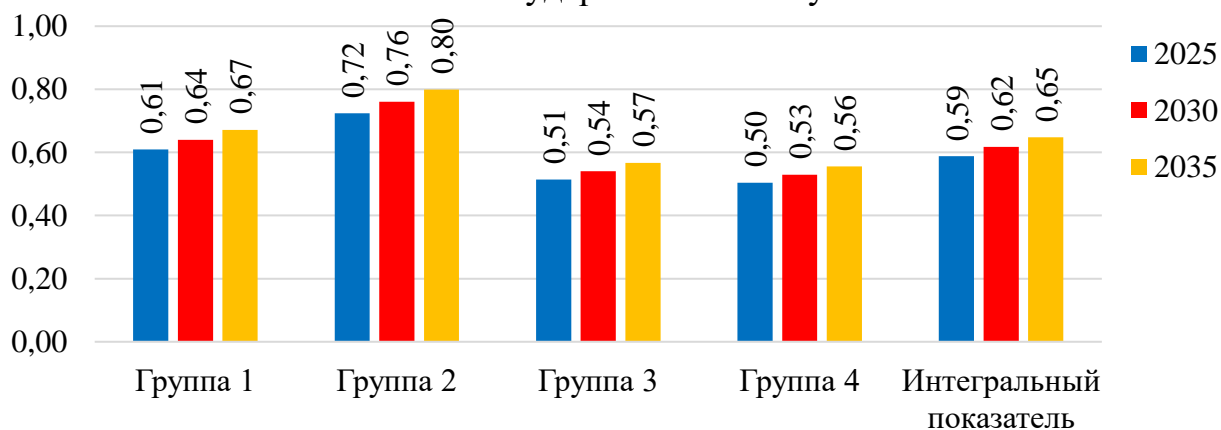
Год	Низкий уровень	Средний уровень	Высокий уровень
2025	$E_{pm} = 0,981 + 0,193 \times X_5$	$E_{pm(mic)} = -1,734 + 2,734 \times X_2$ $E_{pm(mic)} = -2,183 + 3,183 \times X_3$ $E_{pm(mic)} = -6,343 + 7,343 \times X_4$	$E_{pm(mac)} = -0,156 + 1,156 \times X_2$ $E_{pm(mac)} = -0,299 + 1,299 \times X_3$ $E_{pm(mac)} = -2,346 + 3,346 \times X_4$
2030	$E_{pm} = 0,984 + 0,016 \times X_5$	$E_{pm(mic)} = -2,448 + 3,447 \times X_2$ $E_{pm(mic)} = -1,438 + 2,438 \times X_3$ $E_{pm(mic)} = -6,533 + 7,532 \times X_4$	$E_{pm(mac)} = -0,30 + 1,292 \times X_2$ $E_{pm(mac)} = -0,134 + 1,124 \times X_3$ $E_{pm(mac)} = -2,778 + 3,767 \times X_4$
2035	$E_{pm} = 0,978 + 0,021 \times X_5$	$E_{pm(mic)} = -4,560 + 5,543 \times X_2$ $E_{pm(mic)} = -2,942 + 3,926 \times X_3$ $E_{pm(mic)} = -6,073 + 7,056 \times X_4$	$E_{pm(mac)} = -2,524 + 3,524 \times X_2$ $E_{pm(mac)} = -1,71 + 2,750 \times X_3$ $E_{pm(mac)} = -4,148 + 5,245 \times X_4$
Примечание – Составлено автором.			

В соответствии с расчетами представлены три сценария развития системы государственных закупок (рисунки 10–12).



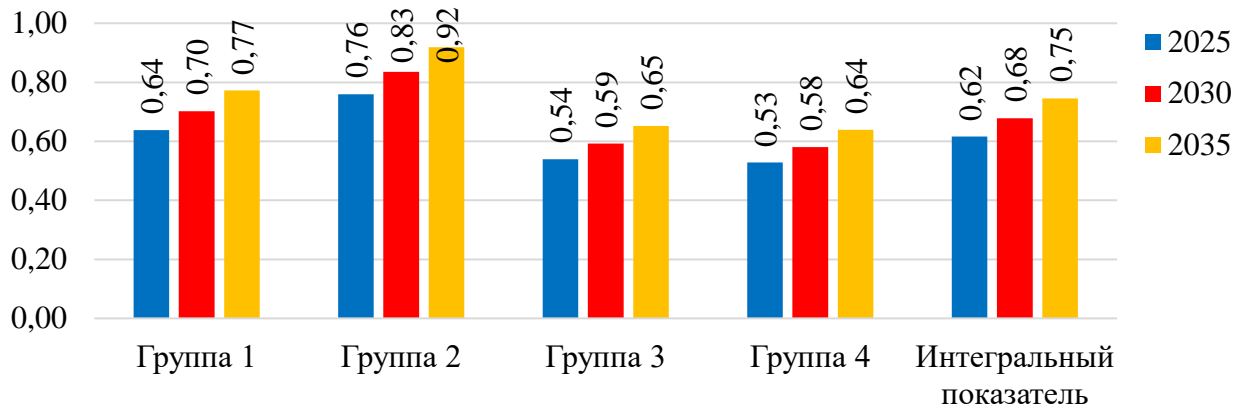
Примечание – Составлено автором.

Рисунок 10 – Пессимистичный сценарий развития системы государственных закупок



Примечание – Составлено автором.

Рисунок 11 – Реалистичный сценарий развития системы государственных закупок



Примечание – Составлено автором.

Рисунок 12 – Оптимистичный сценарий развития системы государственных закупок

Рассмотрим характеристики разработанных сценариев (табл. 7).

Таблица 7 – Содержание и особенности сценариев стратегического развития системы государственных закупок

Сценарий	Характеристика	Ожидаемый результат
Пессимистичный	Усиление макроэкономического давления при сохранении текущих параметров управления будет способствовать пропорциональному росту нереализованных контрактов в сфере государственных закупок, повышению расходов на устранение замечаний по претензиям, судебных издержек	Сокращение количества нереализованных договоров на 3 %
Реалистичный	Постепенное снижение расходов и улучшение результатов за счет работы экспертов, снижения коррупционных и судебных рисков на ранних стадиях планирования потребностей и размещения закупки, привлечение экспертов к работе над техническим заданием и документацией, сближение позиций потенциального поставщика и заказчика	Сокращение количества нереализованных договоров на 5 %, снижение затрат на 7–10 %
Оптимистичный	Эффективный контроль процессов и координация организационного поведения субъектов закупки с участием экспертного блока окажет положительное влияние при возникновении различных макроэкономических рисков	Сокращение количества нереализованных договоров на 5 %, снижение затрат на 7–10 %, сокращение убытков на 5–15 %
Примечание – Составлено автором.		

Можно сделать вывод, что на управление системой государственными закупками оказывает влияние совокупность макроэкономических и управленческих факторов.

Таким образом, повышение эффективности управления системой государственных закупок будет основываться на дополнении общего бизнес-процесса экспертным сопровождением закупки, что позволит снизить риски неопределенности информации и увеличить количество реализованных государственных контрактов.

## Заключение

В исследовании сформулированы научно-теоретические, методические положения и разработаны практические рекомендации по развитию управления системой государственных закупок на основе моделирования бизнес-процессов, что позволило получить следующие научные результаты.

Представлена уточненная концепция управления системой государственных закупок с учетом расширенных функций в современных макроэкономических и геополитических условиях, дополненная межсубъектными связями поставщика и заказчика на основе экспертно-аналитического сопровождения для снижения риска неопределенности организационного поведения при выполнении государственного контракта. Анализ сущности закупки как результата, процесса и функции государственного управления позволяет усовершенствовать процессный подход к управлению системой государственных закупок: введен этап претензионной работы, который заключается в деятельности пула экспертов, сформированных из представителей заказчика, поставщика и независимых организаций.

Предложена модель бизнес-процесса государственной закупки с учетом необходимости регулирования неопределенности организационного поведения поставщика и заказчика на основе дополнительного этапа претензионной работы, позволяющего согласовывать противоречия сторон государственного контракта и повышать прозрачность межсубъектной кооперации и процедур, необходимых для реализации стадий выполнения государственного контракта.

Разработана авторская методика оценки эффективности управления системой государственных закупок: группы качественных и количественных индикаторов соответствуют четырем этапам бизнес-процесса и объединены интегральным показателем, диапазоны их оценки основаны на фактических финансово-экономических данных развития системы закупок в 2014–2022 гг. и приводятся к единой шкале значения экспертами. Апробация методики позволяет определить уровни развития системы закупок, обоснованно применять инструменты управления и прогнозировать снижение количества расторгнутых и неисполненных контрактов.

### Список работ, опубликованных автором по теме диссертации

#### Статьи в изданиях, входящих в Перечень ведущих рецензируемых научных журналов ВАК РФ

1. Оборин, М. С. Сравнительный анализ систем государственных закупок в мировой практике / М. С. Оборин, А. А. Пономарев // Инновации и инвестиции. – 2023. – № 3. – С. 53–59. – 0,9/0,5 п. л.

2. **Пономарев, А. А.** Методические подходы к оценке эффективности организационно-экономического механизма управления системой государственных закупок / А. А. Пономарев // Инновации и инвестиции. – 2022. – № 12. – С. 109–113. – 0,6 п. л.

3. Оборин, М. С. Совершенствование модели управления системой государственных закупок в цифровой среде / М. С. Оборин, **А. А. Пономарев**. – DOI 10.24412/1995-042X-2021-1-81-92 // Сервис в России и за рубежом. – 2021. – Т. 15, № 1. – С. 81–92. – 1,5/0,8 п. л.

4. **Пономарев, А. А.** Вопросы теории и методологии повышения эффективности государственных закупок как финансово-экономического инструмента / А. А. Пономарев. – DOI 10.24412/1995-042X-2021-5-180-189 // Сервис в России и за рубежом. – 2021. – Т. 15, № 5. – С. 180–189. – 1,3 п. л.

5. **Пономарев, А. А.** Разработка организационно-экономического механизма управления системой государственных закупок / А. А. Пономарев. – DOI 10.58551/20728115\_2023\_4\_17 // Первый экономический журнал. – 2023. – № 4 (334). – С. 17–24. – 1,0 п. л.

#### **Прочие публикации**

6. **Пономарев, А. А.** Совершенствование системы управления государственными закупками в современных условиях / А. А. Пономарев // Молодежная наука 2021: технологии, инновации : материалы Всерос. науч.-практ. конф. молодых ученых, аспирантов и обучающихся, посвящ. году науки и технологий в Российской Федерации (Пермь, 9–12 марта 2021 г.) : в 3 ч. – Пермь : Прокрость, 2021. – Ч. 2. – С. 425–428. – 0,3 п. л.

7. **Пономарев, А. А.** Роль государственных и муниципальных закупок в развитии российской экономики / А. А. Пономарев // Техноуклад 6.0. Цифровая трансформация АПК и продовольственная безопасность : материалы Междунар. науч.-практ. конф. (Пермь, 14–16 октября 2021 г.). – Пермь : Прокрость, 2021. – С. 523–527. – 0,3 п. л.

8. **Пономарев, А. А.** Формирование организационно-экономического механизма управления системой государственных закупок / А. А. Пономарев // Современная торговля: теория, практика, инновации : материалы X Всерос. (с междунар. участием) науч.-практ. конф. (Пермь, 24 октября – 1 ноября 2022 г.). – Пермь : Пермский институт (филиал) РЭУ им. Г. В. Плеханова, 2022. – С. 51–55. – 0,3 п. л.

9. **Пономарев, А. А.** Особенности управления системами государственных закупок в развитых и развивающихся странах / А. А. Пономарев // Приоритетные и перспективные направления научно-технического развития Российской Федерации : материалы VI Всерос. науч.-практ. конф., вып. 2 (Москва, 1–2 марта 2023 г.). – Москва : ГУУ, 2023. – С. 187–190. – 0,3 п. л.

10. **Пономарев, А. А.** Особенности применения электронных торговых систем в управлении государственными закупками / А. А. Пономарев // Современные тенденции и проблемы науки в развитии цифровых и инновационных технологий : сб. науч. тр. VII Междунар. межвуз. науч.-практ. конф. (Краснодар, 13 апреля 2023 г.). – Краснодар : Краснодарский филиал РЭУ им. Г. В. Плеханова, 2023. – С. 211–217. – 0,4 п. л.

11. **Пономарев, А. А.** Особенности процесса управления государственными закупками / А. А. Пономарев // Менеджмент и предпринимательство в парадигме устойчивого развития : сб. материалов VI Междунар. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 26 мая 2023 г.). – Екатеринбург : УрГЭУ, 2023. – С. 184–189. – 0,4 п. л.

## Содержание

Введение

- 1 Концептуальные подходы к управлению системой государственных закупок
  - 1.1 Система государственных закупок как объект управления
  - 1.2 Теоретические аспекты управления системой государственных закупок
  - 1.3 Моделирование управления системой государственных закупок на основе бизнес-процессов
- 2 Особенности управления системой государственных закупок: методический и практический аспекты
  - 2.1 Макроэкономические условия управления системой государственных закупок
  - 2.2 Административно-процедурные изменения в управлении закупками
  - 2.3 Методические подходы к оценке управления системой государственных закупок
- 3 Развитие управления системой государственных закупок на основе бизнес-процессов
  - 3.1 Формирование бизнес-процессов государственной закупки
  - 3.2 Разработка модели управления системой государственных закупок
  - 3.3 Оптимизация системы государственных закупок при внедрении разработанной модели управления

Заключение

Список литературы

Публикации автора по теме диссертации

Приложение

Подписано в печать 27.10.2023.  
Формат 60 × 84 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>. Гарнитура Таймс. Бумага офсетная. Печать плоская.  
Уч.-изд. л. 1,5. Тираж 150 экз. Заказ

Отпечатано с готового оригинал-макета в подразделении оперативной полиграфии  
Уральского государственного экономического университета  
620144, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта/Народной Воли, 62/45