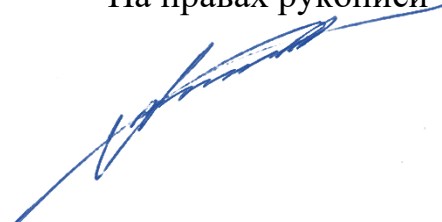


Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
ФГАОУ ВО «Пермский государственный  
национальный исследовательский университет»

На правах рукописи



**Пономарев Александр Анатольевич**

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

Специальность 5.2.6 – Менеджмент

Диссертация на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Научный руководитель:  
доктор экономических наук, доцент  
**Оборин Матвей Сергеевич**

Пермь – 2023

## Оглавление

Введение.....	3
1 Концептуальные подходы к управлению системой государственных закупок ..	13
1.1 Система государственных закупок как объект управления.....	13
1.2 Теоретические аспекты управления системой государственных закупок .....	42
1.3 Моделирование управления системой государственных закупок на основе бизнес-процессов .....	56
2 Особенности управления системой государственных закупок: методический и практический аспекты.....	70
2.1 Макроэкономические условия управления системой государственных закупок .....	70
2.2 Административно-процедурные изменения в управлении закупками.....	84
2.3 Методические подходы к оценке управления системой государственных закупок .....	97
3 Развитие управления системой государственных закупок на основе бизнес-процессов.....	113
3.1 Формирование бизнес-процессов государственной закупки .....	113
3.2 Разработка модели управления системой государственных закупок .....	123
3.3 Оптимизация системы государственных закупок при внедрении разработанной модели управления.....	129
Заключение .....	140
Список литературы .....	140
Публикации автора по теме диссертации .....	175
Приложение А Анализ ключевых показателей системы государственных закупок Российской Федерации .....	177

## Введение

**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-правые 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. Дворядкина, 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 определили 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 осо-

бенностей 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.

# 1 Концептуальные подходы к управлению системой государственных закупок

## 1.1 Система государственных закупок как объект управления

Государственная власть объективно нуждается в необходимом объеме ресурсного обеспечения, позволяющего достигать стоящие перед ней цели и задачи регионального и отраслевого развития, направленные на реализацию национальных стратегий, достижение конкурентных преимуществ социально-экономического развития страны. Планирование реальных стратегических ориентиров связано с оптимизацией и повышением качества управления, результатом которого является получение необходимых товаров, работ или услуг при обоснованном расходовании финансовых ресурсов бюджета<sup>1</sup>. Полученные результаты могут быть описаны показателями, дающими основание для заключения о рациональном или нецелесообразном расходовании денежных средств.

В практике функционирования государственной и муниципальной власти законодательно данный процесс ресурсного обеспечения деятельности получил название «закупка товара, работы, услуги для обеспечения государственных или муниципальных нужд». В научных работах закрепилось понятие «государственная закупка». Учитывая многообразие интерпретаций ключевых терминов на основе различных научно-теоретических концепций, важно провести их сравнительный анализ.

Под закупкой понимается совокупность действий, направленных на обеспечение государственных или муниципальных нужд, начало закупки связано с опре-

---

<sup>1</sup> Лазарева А. А., Чаусов Н. Ю. Повышение уровня и качества жизни населения как приоритетная задача государственного управления в регионе // *Russian Economic Bulletin*. – 2021. – Т. 4, № 5. – С. 253–259; Маннапов Р. Г., Ахтариева Л. Г. Современное развитие системы управления регионом: методология, инструментарий, механизмы / под науч. ред. Р. Г. Маннапова. – Уфа: Уфимская государственная академия экономики и сервиса, 2010. – 221 с.

делением поставщика (исполнителя), окончание – с исполнением обязательств сторонами контракта. Законодательно определены цели и участники закупки, обозначены юридические факты начала и окончания закупочного процесса<sup>1</sup>. Согласно Федеральному закону от 5 апреля 2013 г. № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» (далее – закон 44-ФЗ), под закупкой понимается процесс, состоящий из определенной последовательности действий, реализация которых приводит к достижению запланированного результата – обеспечению товарами, работами или услугами государственного (муниципального) заказчика. Федеральный закон от 18 июля 2011 г. № 223-ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц» не содержит уточнения данного термина (далее – закон 223-ФЗ).

Нормативно-правовое определение правоотношений в рамках закупок нашло отражение в термине «контрактная система». Это относительно узкое понятие, охватывающее договорные обязательства сторон закупки, регламентированные государственным контрактом – документом, в котором по аналогии с другими гражданско-правовыми договорами определены существенные условия, конкретизирован статус сторон, границы осуществления прав и обязанностей, а также ответственность за нарушение исполнения.

Ряд ученых рассматривает государственную закупку как систему отношений на основе правовых норм, регулирующих процесс реализации государственного контракта<sup>2</sup>, что, в свою очередь, тесно сближает данную позицию с нормативным концептом «контрактная система». Можно увидеть подход, при котором частично или полностью отождествляются понятия «государственная закупка» и «система»: государственные закупки – это система правоотношений между заказчиком и поставщиком<sup>3</sup>, что не отражает экономические и управленческие взаимосвязи.

---

<sup>1</sup> О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд: федер. закон от 5 апреля 2013 г. № 44-ФЗ.

<sup>2</sup> Аникевич А. М., Проданова Н. А. Закупочные процедуры: централизация и категоризация // Бухучет в здравоохранении. – 2022. – № 9. – С. 31–42; Смотрицкая И. И., Черных С. И. Государственные закупки и формирование инновационной экономики // Вопросы экономики. – 2010. – № 6. – С. 108–117.

<sup>3</sup> Шешукова Т. Г. Система государственный закупок: понятие, влияние на экономику // Международный бухгалтерский учет. – 2018. – Т. 21, № 5 (443). – С. 520–527.

Большинство научных работ содержат характеристику нескольких взаимосвязанных понятий, позволяющих более глубоко раскрыть сущность закупки. Н. В. Мячин понимает государственную закупку как процесс, состоящий из последовательно реализуемого алгоритма действий, направленных на удовлетворение потребностей государства<sup>1</sup>. Он объективно отражен в совокупности общественных отношений, возникающих между государством, участниками, регулируемых совокупностью правовых норм, основными из которых являются законы 44-ФЗ, 223-ФЗ. По мнению автора, эти общественные отношения возникают между государством и участниками, имеют социально значимые цели, связанные с планированием и контролем расходов бюджетов разного уровня для закупки товаров, работ, услуг. Причинами возникновения обязательств являются функции органов государственного и муниципального управления, связанные с регулированием экономики, включая внутренние и внешние стратегии, программы, проекты<sup>2</sup>.

По мнению И. И. Смотрицкой, государственные закупки являются специфической формой удовлетворения потребностей государства<sup>3</sup>. А. П. Филиппов под государственными закупками понимает процесс и инструмент контроля национальной экономики, обеспечения условий экономического роста на основе распределения производственных факторов, совокупности материальных и нематериальных благ, созданных отраслями и регионами<sup>4</sup>.

Коллектив авторов: А. А. Яковлев, О. Г. Аллилуева, И. В. Кузнецова, А. Т. Шамрин, М. М. Юдкевич, Л. И. Якобсон – рассматривает государственную

---

<sup>1</sup> Мячин Н. В. Механизм противодействия теневым экономическим явлениям в сфере закупок для обеспечения государственных нужд: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. – СПб., 2017. – 20 с.

<sup>2</sup> Горохова Д. В. Государственные закупки в Российской Федерации: ретроспектива и развитие // Финансовый журнал. – 2020. – Т. 12, № 2. – С. 57–68; Медведева Т. В., Дыда А. А., Цепляева Е. Н. Отличительные и общие особенности функционирования государственных закупок и государственного заказа // Самоуправление. – 2022. – № 1 (129). – С. 391–395; Медведева Т. В., Панина М. Г. Государственные закупки как база поддержки малого предпринимательства // Вестник Тульского филиала Финуниверситета. – 2022. – № 1. – С. 263–266.

<sup>3</sup> Смотрицкая И. И. Экономика государственных закупок. – М.: Либроком, 2009. – 232 с.

<sup>4</sup> Филиппов А. П. Государственно-частное партнерство в отечественной системе контрактных правоотношений. – М.: ИРЭИ, 2014. – 220 с.

закупку как товары, работы, услуги, произведенные за счет средств бюджета с соблюдением принципов и основ оптимизации финансирования<sup>1</sup>.

Государственная закупка может также рассматриваться как организационно-управленческий процесс поставки, обеспечивающий текущую деятельность органов государства на различных территориально-отраслевых уровнях<sup>2</sup>. Л. И. Немченко рассматривает государственную закупку в качестве элемента финансовой системы государства, реализация функций которого обусловлена уровнем развития институтов и содержанием властных полномочий, что необходимо учитывать при оценке эффективности закупочной деятельности<sup>3</sup>. М. В. Назаров рассматривает систему государственных закупок как эффективный инструмент инновационного развития экономики, поскольку осуществляется перераспределение ресурсов в условиях конкурентной среды и оценки компетенций поставщика<sup>4</sup>. Инновационная концепция закупок основана на развитии институциональной среды, инструментов, взаимосвязей государства и других участников в причинно-следственной обусловленности с постепенным формированием стратегических преимуществ в ключевых технологиях.

Таким образом, государственная закупка может рассматриваться:

- 1) как результат – товары, работы, услуги;
- 2) процесс – совокупность действий, реализуемых последовательно и приводящих к достижению целей закупки.

Поскольку формирование результата и его качество зависят от внутреннего производственного цикла поставщика, для целей данного исследования рассмотрим закупку как процесс (рисунок 1). Законодатель включает в содержание закупки

---

<sup>1</sup> Яковлев А. А., Аллилуева О. Г., Кузнецова И. В. и др. Система госзакупок: на пути к новому качеству // Вопросы экономики. – 2010. – № 6. – С. 88–107.

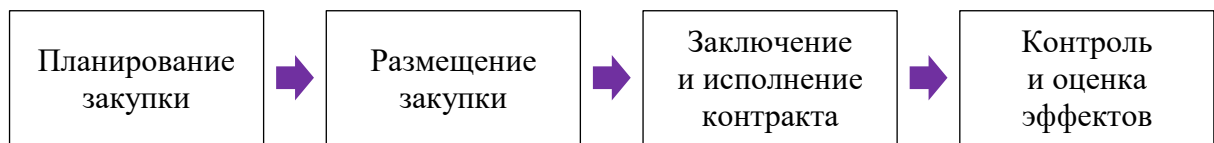
<sup>2</sup> Никифорова Л. В. Управление государственными закупками на региональном и муниципальном уровнях // Государственная служба. – 2010. – № 4. – С. 53–56.

<sup>3</sup> Немченко Л. И. Инструментарий оценки эффективности и векторы развития системы закупок в сфере государственных и муниципальных финансов: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.10. – Краснодар, 2017. – 28 с.

<sup>4</sup> Назаров М. В. Управление инновационным развитием системы государственных закупок Санкт-Петербурга: сценарный подход: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. – СПб., 2015. – 28 с.



второй и третий этап без планирования и анализа результатов, что не позволяет определить причинно-следственные связи и источники возникновения проблем экономических и управленческих отношений при исполнении государственного контракта. Закупка, описанная в научной литературе как процесс, включает предварительную и последующую стадии, что важно с точки зрения влияния результатов каждого этапа на итоговый, уточнения направленности корректирующего воздействия при определении рисков и ограничений выполнения контракта.



Примечание – Составлено автором по: Каранина Е. В., Картавых К. Е. Управление государственными закупками в системе обеспечения экономической безопасности. – Киров: Радуга-Пресс, 2020. – 214 с.

Рисунок 1 – Этапы процесса государственной закупки

В научно-теоретических работах существует несколько точек зрения на роль и значение государственных закупок в социально-экономическом и финансово-бюджетном развитии государства как относительно самостоятельного инструмента и элемента в структуре национальной экономики:

- подчеркивается влияние бюджетной составляющей в планировании и реализации закупки без детализации механизмов, способов и технологий достижения государственных потребностей<sup>1</sup>;
- выделяется приоритетность контрактной системы как основы реализации закупок с выраженными контрольно-надзорными полномочиями государственных финансовых органов<sup>2</sup>;

<sup>1</sup> Гафарова Г. Р. Вопросы государственного регулирования ценообразования в бюджетном праве // Юридический мир. – 2012. – № 9. – С. 25–29; Маркелов К. Б. Вопросы соотношения правовых норм, регулирующих государственные и муниципальные закупки и государственные (местные) расходы // Финансовое право. – 2011. – № 2. – С. 4–8; Истомина Н. А. О формировании бюджетного имиджа региона // Финансы. – 2023. – № 4. – С. 9–15; Истомина Н. А., Заборовская А. Е. Государственная политика поддержки отдаленных территорий: направления, ограничения и финансовый аспект // Сибирская финансовая школа. – 2020. – № 3 (139). – С. 31–35.

<sup>2</sup> Малыхина Е. А. Контрактная система в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд: особенности финансово-правового регулирования: автореф. дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.04. – Саратов, 2015. – 27 с.; Кабытов П. П. Административно-правовое регулирование контрактной системы в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд: автореф. дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.14. – М., 2021. – 26 с.

– указывается, что реализация государственных закупок на основе контрактной формы должна учитывать отраслевую специфику предмета и области внедрения результата, гарантийные механизмы, типичные для деловой практики определенного вида экономической деятельности<sup>1</sup>;

– определяется, что контрактная система должна обеспечивать баланс публичных и частных интересов при приоритете удовлетворения потребностей органов федеральной, региональной и муниципальной власти<sup>2</sup>;

– уточняется, что эффективность реализации закупки обусловлена развитием институциональной среды – нормативно-правовой, транспортно-логистической, цифровой<sup>3</sup>.

Таким образом, анализ содержания определений государственных закупок позволяет выделить несколько основополагающих утверждений:

– государственные закупки являются частью финансово-бюджетного механизма и направлены на его оптимизацию при достижении баланса ключевых стратегических целей развития национальной экономики<sup>4</sup>;

– управление государственными закупками развивается в институциональной среде, регламентировано законодательством и направлено на повышение качества ресурсного обеспечения органов государственной и муниципальной власти<sup>5</sup>;

---

<sup>1</sup> Антипин И. А., Власова Н. Ю. Стратегическое планирование развития территорий в условиях неопределенности // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2022. – № 12-1. – С. 5–10; Матвеева Е. Ю. Правовое регулирование энергосервисных контрактов в сфере закупок для обеспечения государственных и муниципальных нужд: автореф. дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.03. – М., 2016. – 33 с.

<sup>2</sup> Юдин В. А. Бюджетно-правовая природа контрактной системы в сфере закупок товаров, работ и услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд: автореф. дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.04. – М., 2021. – 23 с.

<sup>3</sup> Борисова В. В. Экосистема государственных закупок // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. – 2020. – № 2 (122). – С. 86–91; Тасуева Т. С., Борисова В. В. Цифровой формат региональной логистической системы государственных закупок // Вестник ГГНТУ. Гуманитарные и социально-экономические науки. – 2020. – Т. 16, № 4 (22). – С. 15–24; Гаврилова В. А., Медведева Т. В. Цифровизация и ее значение в системе государственных закупок в нынешнее время // Вестник Тульского филиала Финуниверситета. – 2022. – № 1. – С. 234–237; Жукова А. О., Проданова Н. А. Проблемы и перспективы развития портала поставщиков в системе государственных закупок // Бухучет в здравоохранении. – 2022. – № 2. – С. 47–56.

<sup>4</sup> Слепов В. А., Бурлачков В. К., Ордов К. В. О теории экономических механизмов // Финансы и кредит. – 2011. – № 24. – С. 2–8; Седова М. В. Развитие механизма финансирования государственных закупок в России: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.10. – М., 2015. – 27 с.

<sup>5</sup> Горохова Д. В. Проблемы применения закона № 44-ФЗ // Журнал Бюджет. – 2018. – № 1 (181). – С. 44–45.

- государственные закупки являются относительно обособленным инструментом макроэкономического и финансового контроля, развития социально-экономических процессов, стимулирования конкурентной среды и бизнеса<sup>1</sup>;
- акцент на функционировании контрактной системы не раскрывает полную последовательность стадий закупки, сужая возможности совершенствования управления в данной сфере;
- государственные закупки реализуются постоянно, что позволяет сделать вывод о системной и устойчивой деятельности, необходимости унификации основных ее стадий в цифровой среде, посредством которой осуществляется размещение закупки, выбор поставщика, заключение контракта и иные процедуры<sup>2</sup>.

С учетом сложности и многообразия подходов к объяснению сущности и роли государственных закупок в экономике представим основные научно-теоретические концепции (рисунок 2). Каждая из представленных концепций объясняет и раскрывает содержание и значение государственной закупки в национальной экономике и управлении ее ресурсным обеспечением, влиянием на различные процессы, институты и функции экономических агентов и органов власти.

Многие научные работы содержат элементы процессного подхода при интерпретации закупки, выделяют основные стадии и характерные для них особенности, которые необходимо учитывать при управлении государственными закупками. Осуществление государственной закупки регулируется законодательно, включает

---

<sup>1</sup> Каранина Е. В., Токарева П. В. Внедрение мета-управления в формировании механизмов устойчивого развития территории // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2021. – Т. 6, № 12 (120). – С. 29–36; Оборин М. С. Программно-целевой подход в управлении социально-экономическим развитием сельскохозяйственных территорий // Вестник Московского университета. Серия 21. Управление (государство и общество). – 2018. – № 3. – С. 3–21; Оборин М. С. Антикризисное управление промышленным производством регионов России в условиях санкций // Вестник Дагестанского государственного технического университета. Технические науки. – 2018. – Т. 45, № 2. – С. 220–231; Оборин М. С. Управление агропромышленным комплексом и сельским хозяйством регионов России в условиях санкций // Экономика строительства и природопользования. – 2018. – № 4 (69). – С. 99–107; Оборин М. С. Формирование инвестиционных стратегий региональных производственных комплексов // Вестник Московского университета. Серия 21. Управление (государство и общество). – 2019. – № 1. – С. 25–42.

<sup>2</sup> Галковская В. А., Еськина П. О., Медведева Т. В., Денисов В. Н. Развитие региональной политики через призму ее социально-инновационной составляющей // Вестник Тульского филиала Финуниверситета. – 2022. – № 1. – С. 237–241.

несколько взаимосвязанных стадий, которые реализуются субъектами в определенной цифровой технической среде, сопровождаются финансовыми, производственными, транспортно-логистическими и иными операциями.



Примечание – Составлено автором по: Тасуева Т. С., Борисова В. В. Цифровой формат региональной логистической системы государственных закупок // Вестник ГГНТУ. Гуманитарные и социально-экономические науки. – 2020. – Т. 16, № 4 (22). – С. 15–24; Титов А. Б., Машевская О. В. Организационно-экономический механизм управления инновационной деятельностью предприятия // Вопросы экономики и права. – 2016. – № 1. – С. 110–114; Травникова Д. А., Дворяджина Е. Б. Формирование условий для роста социально-экономической устойчивости региона в аспекте повышения эффективности системы здравоохранения // Вестник Академии знаний. – 2022. – № 52 (5). – С. 278–287.

### Рисунок 2 – Научно-теоретические концепции определения сущности государственных закупок

Исходя из этого, можно говорить о наличии системы государственных закупок, которая обладает следующими характерными особенностями:

- совокупность элементов, занимающих свое место в структуре, выполняющих определенные функции для реализации отдельно взятой закупки и выполнения условий государственного контракта;

- наличие общей цели, объединяющей единичные закупки, – удовлетворение потребностей органов государственной и муниципальной власти в товарах, работах, услугах, необходимых для успешного выполнения их функций;
- субъектный состав, включающий государство (органы государственной и муниципальной власти), заказчика, поставщика, экспертов, контролирующие органы и т.д.;
- специфическая среда осуществления закупочной деятельности – информационная цифровая система, реализуемые на электронных торговых платформах процедуры и правила, которые должны соблюдаться участниками закупки;
- жесткая нормативно-правовая регламентация действий участников закупки, включая содержание и условия государственного контракта, требования к техническому заданию, критериям определения поставщика и т.д.;
- критерии запланированного результата, который достигается посредством целенаправленных управленческих действий и может оцениваться совокупностью качественных и количественных параметров.

В связи с этим надо говорить о системе государственных закупок как определенной совокупности материальных, финансовых, технических и технологических элементов, объединяющих субъектов, участвующих в закупке, связями, имеющими нормативно-правовую, организационную и коммуникационную природу, эффективность которых обусловлена уровнем развития институциональной среды<sup>1</sup>.

В научной литературе рассматриваются особенности эволюции системы государственных закупок в России, отмечаются итоги и противоречия<sup>2</sup>. Характеристики и системные особенности осуществления закупок рассматриваются с точки зрения:

---

<sup>1</sup> Камалян А. М. Правовое регулирование государственных закупок в Европейском Союзе: автореф. дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.10. – М., 2018. – 32 с.

<sup>2</sup> Каранатова Л. Государственный заказ как инструмент инновационной политики в Российской Федерации: функции, особенности, механизм // Власть. – 2011. – № 6. – С. 55–57; Карманская Н. Предварительные итоги введения федеральной контрактной системы // Экономист. – 2015. – № 9. – С. 74–80; Катвалян А. Э. Развитие системы правового регулирования государственных закупок в России // Финансовое право. – 2019. – № 1. – С. 39–43; Катвицкая М. Ю. Контрактная система в сфере закупок: особенности обеспечения и гарантии // Управление собственностью: теория и практика. – 2017. – № 3. – С. 27–33.

- развития принципов контрактной системы и их применения на практике<sup>1</sup>;
- организации цифровой среды осуществления ключевых процедур и действий участников закупок<sup>2</sup>;
- обеспечения качества и инновационных характеристик получаемых результатов в приоритетных сферах для государства<sup>3</sup>;
- контроля эффективности функционирования системы государственных закупок<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> Гоменюк К. И. Информационно-аналитический инструментарий в системе государственного заказа // Проблемы теории и практики управления. – 2014. – № 8. – С. 24–31; Горбунцов М. А. Система государственных закупок: тенденции развития и направления совершенствования // Финансы. – 2014. – № 12. – С. 24–27; Григорян Т. Р. Некоторые вопросы применения принципов контрактной системы в сфере закупок // Черные дыры в российском законодательстве. – 2015. – № 3. – С. 37–39; Гурин О. Обеспечение исполнения контракта: какая форма лучше для участника закупки? // Хозяйство и право. – 2016. – № 12 (479). – С. 90–98; Гусев А. Региональный протекционизм в государственных закупках // Вопросы экономики. – 2015. – № 10. – С. 109–131.

<sup>2</sup> Алейникова Н. А., Матвеев М. Г. Цифровая технология организации централизованных закупок // Экономика и математические методы. – 2022. – Т. 58, № 1. – С. 70–79; Алтынцев А. В., Рябов А. А., Яговкина В. А. Государственные и муниципальные закупки работ и услуг с интеллектуальной составляющей: современное правовое регулирование и практика – М.: ЭкОонис, 2013. – 188 с.; Андреев Н. Ю. Государственные и муниципальные заказы в современной экономике // Актуальные проблемы современной науки. – 2013. – № 3. – С. 24–28.

<sup>3</sup> Андреева М. Ю. Особенности размещения государственного оборонного заказа // Национальные проекты. – 2012. – № 12. – С. 40–43; Батиевская В. Б. Эффективность использования медицинского оборудования, приобретенного в рамках государственных закупок // ЭКО. – 2013. – № 9. – С. 45–50; Белокрылов К. А. Закупки инновационной продукции в системе инновационно-инвестиционной политики государства // ЭКО. – 2018. – № 12. – С. 110–125; Демакова Е. А. Эффективность государственных закупок // Стандарты и качество. – 2014. – № 10. – С. 82–85; Демакова Е. А., Егорова Н. А. Качество продукции как объект мониторинга закупок для государственных нужд // Стандарты и качество. – 2012. – № 6. – С. 50–53.

<sup>4</sup> Елизарова Н. Контроль в сфере государственных закупок // Хозяйство и право. – 2014. – № 1. – С. 102–105; Игнатова Т. В., Ивичев В. А. Технологии обработки неструктурированных массивов информации, используемые для анализа, выявления неявных и аномальных связей между субъектами политической и экономической деятельности // ЭКО. – 2013. – № 2. – С. 158–167; Ильина Ю. Государственные закупки: правовые и стратегические аспекты // Наука и инновации. – 2018. – № 6. – С. 35–37; Киселева О. В., Антонов В. И. Эффективность размещения государственного и муниципального заказов: подходы к оценке и перспективы федеральной контрактной системы // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. – 2012. – № 21. – С. 37–42; Кобаненко М. А. Настоящее и будущее контроля государственных закупок // Закон. – 2021. – № 8. – С. 35–40; Любый И. А. К вопросу об ответственности за злоупотребления в сфере государственных и муниципальных закупок // Российская юстиция. – 2019. – № 5. – С. 54–56; Мамедова Н., Щербаква К. Результативность деятельности ФАС России по осуществлению контроля в сфере государственных закупок // Проблемы теории и практики управления. – 2016. – № 5. – С. 41–48.

В системе государственных закупок государство является покупателем, который ищет выгодные необходимые закупки в течение периода, согласованного в контракте для национальных нужд.

Система государственных закупок, основанная на контракте, состоит из следующих вовлеченных субъектов: заказчик – государственный заказчик, производящий закупки через федеральный или региональный бюджет.

Субъектами процесса государственных закупок являются:

– участник закупки – торговое юридическое лицо или физическое лицо, зарегистрированное в специализированных электронных системах государственных закупок, реализующее свои товары и услуги в соответствии с договорными правилами через подачу заявки об участии и согласия с контрактными данными;

– поставщик – участник закупки, продемонстрировавший эффективную закупочную деятельность, на основании которой продолжил работу по контрактной системе;

– уполномоченный орган – орган, наделенный полномочиями проводить централизованные закупки. Централизованные закупки – это аналогичные товары, заказанные разными участниками закупки и объединенные в один заказ. Централизованные закупки упрощают процесс, экономичны и способствуют минимальному расходованию бюджетных средств;

– контролирующие органы – органы исполнительной власти всех уровней, наделенные полномочиями регулировать действия субъектов контрактной системы, бюджетные расходы и контроль нарушений;

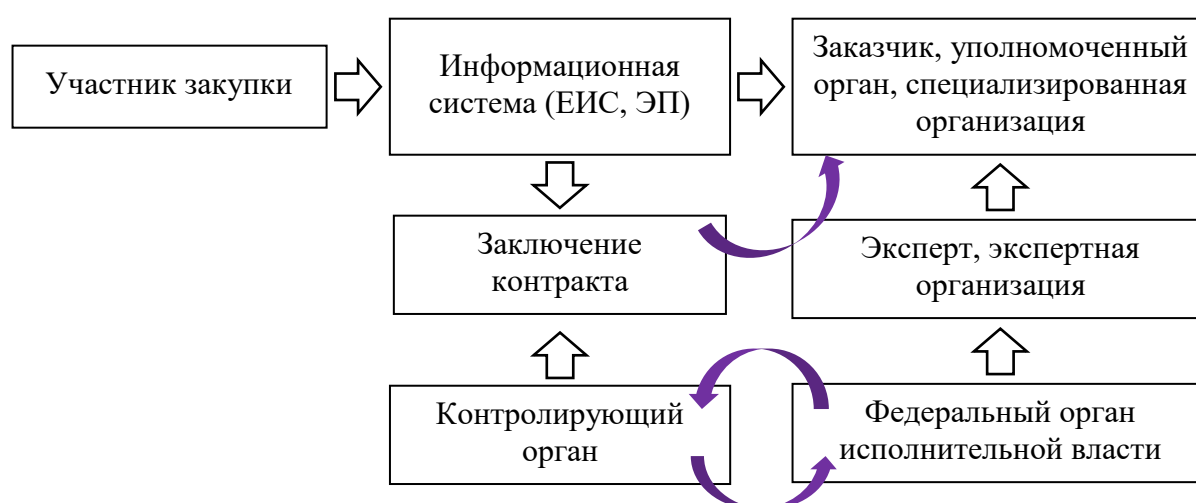
– федеральные органы исполнительной власти разных уровней – контроль выполнения закупок, разработка предложений и рекомендаций по развитию законодательства, регулирующего государственные закупки;

– специализированная организация – юридическое лицо, действующее по контракту в случае крупных государственных закупок;

– эксперт или экспертная организация – это юридическое или физическое лицо, действующее по контракту, имеющее специальные полномочия и компетенции по предмету закупки;

– информационные системы – единая информационная система, электронные платформы, электронный бюджет – совокупность информации в базах данных, обеспечивающих ее хранение и обработку, а также ее представление и использование с помощью специализированных технологий и сети Интернет. Отдельные государственные тайные сведения по закупкам размещать в электронном пространстве строго запрещено.

Субъектная структура системы государственных закупок представлена на рисунке 3.



Примечание – Составлено автором по: Амбарян Ц. О. Разработка системы поддержки управления государственными закупками с использованием концептуального моделирования // XXI век: итоги прошлого и проблемы настоящего плюс. – 2015. – Т. 3, № 6 (28). – С. 281–286.

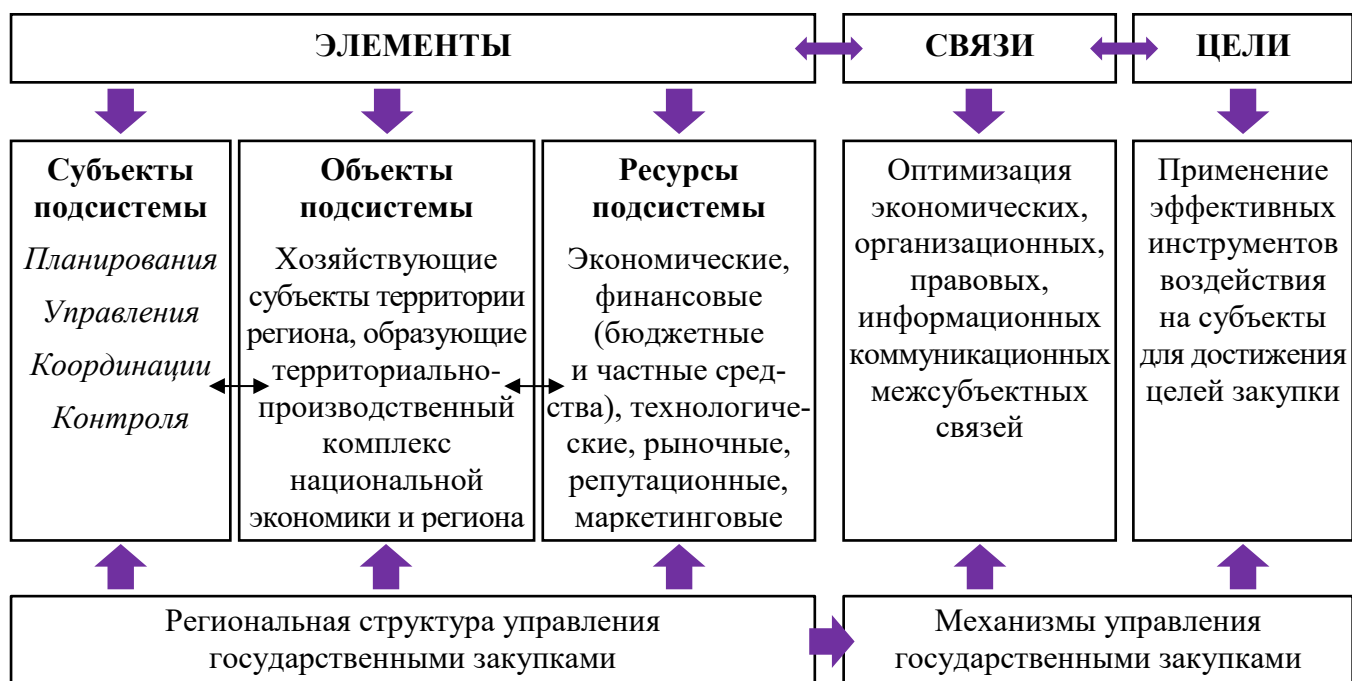
Рисунок 3 – Субъектная структура системы государственных закупок

Поскольку в закупочной деятельности участвуют субъекты различных регионов страны, компетентные в определенных видах деятельности, необходимо учитывать уровень производительных сил, ресурсное обеспечение, которые оказывают влияние на потребности органов власти и возможности потенциальных поставщиков.

Н. А. Бурлаковым предложена модель государственных закупок для регионального (территориального) уровня, которую целесообразно дополнить с учетом перечисленных концепций<sup>1</sup> (рисунок 4).

<sup>1</sup> Бурлаков Н. А. Развитие методического обеспечения управления социально-экономической подсистемой государственных закупок: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. – СПб., 2015. – 17 с.





Примечание – Составлено и дополнено автором по: Бурлаков Н. А. Развитие методического обеспечения управления социально-экономической подсистемой государственных закупок: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. – СПб., 2015. – 17 с.

Рисунок 4 – Структура региональной экономической подсистемы государственных закупок

Административно-территориальные единицы страны характеризуются разным уровнем социально-экономического развития, и структура ВРП отличается отраслевыми компонентами. Сложность пространственно-территориальной организации влияет на содержание и структуру государственных закупок с учетом тактических потребностей и стратегических целей. Каждый субъект стремится к максимальному уровню экономической безопасности и развития производства, ресурсной обеспеченности. В данном случае подсистема закупок обеспечивает необходимые финансово-экономические связи в системе «сырьевой сектор – производство – сфера услуг»<sup>1</sup>.

Осуществляется процесс реализации экономической политики государства с учетом региональных потребностей и оптимизации расходования бюджетных средств на уровне региона и муниципальных образований<sup>2</sup>. Подсистема государственных закупок субъекта РФ включает институциональную, рыночную и бизнес-

<sup>1</sup> Кульман А. Экономические механизмы / пер. с фр. Е. П. Островской; общ. ред. Н. И. Хрусталева. – М.: Прогресс, 1993. – 192 с.

<sup>2</sup> Дворядкина Е. Б., Джалилов Э. В. Муниципальные образования: обзор экономических теоретико-методологических подходов к понятию // Региональная экономика и управление: электронный научный журнал. – 2022. – № 3 (71). – С. 95–109. – URL: <https://eee-region.ru/article/7113> (дата обращения: 23.08.2023).

среду, бюджетные и внебюджетные фонды, которые в совокупности можно определить, как региональную подсистему управления и размещения государственных закупок.

Далее рассмотрим особенности функционирования системы закупок как относительно самостоятельной, имеющей субъектный состав, особенности взаимодействия, тенденции и ограничения развития.

В научной литературе можно условно выделить два основных направления исследования системы государственных закупок:

1) системные результаты, связанные с безопасностью, устойчивостью функционирования, развитием бизнеса;

2) непосредственное взаимодействие субъектов государственного контракта, внутренние функциональные аспекты и межсубъектное взаимодействие, оказывающее влияние на выполнение обязательств.

Проблемы безопасности системы государственных закупок подробно рассматривались в работах авторов: О. А. Беляева и А. М. Цирин<sup>1</sup>, В. И. Гладких<sup>2</sup>, В. А. Дадалко и Е. В. Кривченкова<sup>3</sup>, А. А. Яковлев, О. В. Выгловский, О. А. Демидова и А. Н. Башлык<sup>4</sup>, С. Н. Кашурников, Е. А. Телкова и Г. В. Чумак<sup>5</sup>, З. А. Коновалова<sup>6</sup>, И. В. Сошникова и В. И. Шерпаев<sup>7</sup>.

---

<sup>1</sup> Беляева О. А., Цирин А. М. Направления повышения эффективности противодействия коррупции в сфере корпоративных закупок // Журнал российского права. – 2019. – № 10. – С. 152–162.

<sup>2</sup> Гладких В. И. Злоупотребления в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных или муниципальных нужд (ст. 200.4 УК РФ): теоретический анализ // Российская юстиция. – 2019. – № 3. – С. 51–54.

<sup>3</sup> Дадалко В. А., Кривченкова Е. В. Особенности совершения мошеннических схем в сфере государственных закупок // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. – 2019. – Т. 15, № 2 (371). – С. 317–327.

<sup>4</sup> Яковлев А. А., Выгловский О. В., Демидова О. А., Башлык А. Н. Добросовестное и недобросовестное поведение в повторяющихся закупках: эмпирический анализ // Экономический журнал Высшей школы экономики. – 2014. – Т. 18, № 4. – С. 538–562.

<sup>5</sup> Кашурников С. Н., Телкова Е. А., Чумак Г. В. Проблема коррупционных проявлений в сфере государственных и муниципальных закупок // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. – 2019. – Т. 15, № 7 (376). – С. 1295–1304.

<sup>6</sup> Коновалова З. А. Финансовые инструменты противодействия правонарушениям в сфере закупок // Финансовое право. – 2017. – № 10. – С. 21–22.

<sup>7</sup> Сошникова И. В., Шерпаев В. И. Криминалистическая характеристика преступной деятельности в госзакупках // Правовое государство: теория и практика. – 2019. – № 2 (56). – С. 163–170.

Проблемы ответственности и контроля связаны с несовершенством существующих инструментов регулирования<sup>1</sup>.

А. Е. Плахин и П. А. Сенников под риском реализации государственных закупок понимают потенциальную измеримую возможность наступления неблагоприятных условий и связанных с ними последствий в виде потерь, убытков в ситуации неопределенности<sup>2</sup>. Перечисляются ключевые виды рисков: риск нарушения потоков товаров, риск изменения цены, репутационный риск, риск снижения качества.

К. Е. Картавых представила собственное определение экономической безопасности государственных закупок исходя из функциональных критериев и принципов<sup>3</sup>. Государственные закупки – значимый сегмент экономики, влияющий на региональные рынки путем размещения заказа и рационального использования бюджетных средств. В результате малый и средний бизнес получает финансово-экономические возможности независимо от состояния локальной конкурентной среды. Система государственных закупок имеет возможность генерировать мультипликативный спрос, что повышает интенсивность производственной деятельности. Поддержка отечественных производителей положительно не только влияет на рост доли закупок, удовлетворение потребностей власти и общества, но и оптимизирует контроль качества полученных товаров, работ, услуг.

Проводя анализ системы государственных закупок в Российской Федерации, К. Е. Картавых выделила следующие положения.

1. Экономическая природа управления государственными закупками в качестве фактора системного развития основана на перераспределительной функции

---

<sup>1</sup> Бальсевич А. А., Подколзина Е. А. Причины и последствия низкой конкуренции в государственных закупках в России // Экономический журнал Высшей школы экономики. – 2014. – Т. 18, № 4. – С. 563–585; Иванов В. В. Механизмы управления государственными закупками / В. В. Иванов, И. И. Григ. – М.: ИНФРА-М, 2020. – 206 с.; Ингман Н. И. Совершенствование системы государственных закупок как механизм повышения конкурентоспособности кооперативного сектора / Н. И. Ингман, А. П. Киселев // Фундаментальные и прикладные исследования кооперативного сектора экономики. – 2018. – № 6. – С. 128–134; Калмыков Ю. П. О бюджетировании государственных закупок // Финансы. – 2011. – № 9. – С. 17–20.

<sup>2</sup> Плахин А. Е., Сенников П. А. Обзор рисков закупочной деятельности коммерческих предприятий Российской Федерации в современных условиях // Актуальные вопросы современной экономики. – 2023. – № 1. – С. 407–411.

<sup>3</sup> Картавых К. Е. Обеспечение экономической безопасности в сфере управления государственными закупками: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. – Киров, 2020. – 28 с.

финансовых ресурсов, предоставлении необходимых средств для оптимального решения государственных задач и создания благоприятных социально-экономических условий развития бизнеса независимо от его локализации.

2. Эффективность государственных закупок обусловлена сочетанием факторов цены и качественных характеристик продукции, работ, услуг, которые должны являться приоритетными в оценке полученных результатов. Удовлетворение социальных потребностей достаточно сложно анализировать, поскольку оно проявляется опосредованно, при внедрении полученных результатов в практику реального сектора экономики или сервисную деятельность.

3. Существенная роль в развитии управления государственными закупками принадлежит условиям обеспечения прозрачности и равноправия конкурентных субъектов, доступным правилам участия в закупочном процессе при наличии необходимого опыта и компетенций.

4. Контрактная система государственных закупок наиболее эффективна при открытом рынке. Основная доля товаров, удовлетворяющих потребности государства, находится в свободной продаже, что создает оптимальные условия повышения эффективности государственных и муниципальных закупок, обеспечивая рост конкуренции за право получения государственного заказа.

5. Государственный заказ играет важную роль в реализации политики национальной безопасности и ее отдельных направлений: продовольственная безопасность, технологическая безопасность и т.п., а также социальные цели<sup>1</sup>.

Так, если отталкиваться от заключений автора, экономическая безопасность контрактной системы государственных закупок включает такие основные функции:

- рациональное использование бюджетных средств;
- качественные характеристики продукта;
- учет конкурентных преимуществ при определении исполнителей государственного заказа и защите противоправных действий.

---

<sup>1</sup> Картавых К. Е. Обеспечение экономической безопасности в сфере управления государственными закупками: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. – Киров, 2020. – С. 9–10.

Е. Н. Земскова исследует реальные ситуации расследования преступлений, связанных с закупками. Автор считает, что их необходимо классифицировать, учитывая вид противоправного поступка (мошенничество, хищение и казнокрадство, превышение прав власти, коррупция) и включая внутренние и внешние факторы, влияющие на ту или иную ситуацию в противоправном действии<sup>1</sup>. Внутренние факторы, как правило, включают недочеты при оформлении документов и исков о противоправных действиях в сфере закупок; полноту информированности лица, занимающегося расследованием; источники улик и пр.

Внешние факторы включают организационные, управленческие меры и процессуальные формы, помогающие процессу расследования; доступ следователя к информационной базе данных: базовой правовой системе, единой информационной системе в сфере заказов, перечню банковских гарантий, недобросовестных поставщиков и т.д.<sup>2</sup>

Предложены рекомендации по применению специальных знаний в ходе расследования преступления относительно реализации закупок через различные формы с учетом традиционных направлений, в том числе<sup>3</sup>:

- строительно-техническое направление – с целью выявления соответствия объема и качества предпринятых действий, обозначенных в актах выполненных работ;
- бухгалтерский учет – для определения суммы проводки денег на счетах поставщиков и направлений их дальнейшего распределения;
- финансово-экономическое направление – с целью определения эффективности расходов бюджета по закупкам;

---

<sup>1</sup> Земскова Е. Н. Расследование преступлений в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд: автореф. дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.12. – М., 2018. – 40 с.

<sup>2</sup> Проданова Н. А., Щепетов В. В. Риски заключения государственного контракта: актуальные вопросы // Бухучет в строительных организациях. – 2022. – № 1. – С. 57–71; Проданова Н. А., Чуприна О. И. Актуальные вопросы конкурентоспособности малого бизнеса в государственных и муниципальных закупках // Бухучет в строительных организациях. – 2022. – № 2. – С. 41–49.

<sup>3</sup> Холодкова К. С. Анализ подходов к определению сущности организационно-экономического механизма управления // Современные научные исследования и инновации. – 2016. – № 5 (61). – С. 213–221; Чаленко А. Ю. О понятийной неопределенности термина «механизм» в экономических исследованиях // Экономика промышленности. – 2010. – № 3 (51). – С. 26–33; Чаусов Н. Ю., Россихин А. П. Государственные закупки: анализ эффективности и возможности совершенствования // Modern Economy Success. – 2021. – № 4. – С. 121–125.

– экспертное заключение – с целью получения заключения о качественных характеристиках товаров и их соответствия стандартам по договору;

– определение правовых нарушений при реализации закупочной деятельности.

Ш. М. Шурпаев, проведя глубокий анализ причин преступности, отмечает ее существенные признаки, противоположные признакам других преступных деяний: исторически изменчивое социальное и уголовно-правовое негативное явление, массовость и латентный характер, подкуп участников, нарушение порядка финансирования и другие незаконные действия, что в целом выражает суть коррупции в системе государственных закупок<sup>1</sup>.

Автором предложено личное видение концепции «Преступность в сфере публичных закупок». Коррупция в системе государственных закупок – сложное социально-правовое, исторически изменчивое явление, частый процесс, система преступлений, направленных на получение личной выгоды или выгоды представителей заказчиков, должностных лиц, регулирующих государственные закупки, субъектов закупок, в том числе избранных поставщиков, совершение действий против прав и законных интересов физических или юридических лиц, а также государственных органов.

Преступность публичных закупок в настоящее время отличается стабильно высоким уровнем, характерна для государственных и муниципальных учреждений, связанных с использованием в обороте государственного или муниципального имущества<sup>2</sup>. Автор аргументирует, что коррупционные деяния обусловлены договорной системой, принципами ее работы, правовым регулированием отношений, направленных на обеспечение государственных и муниципальных нужд, а также противоречиями экономической системы, связанными с несоблюдением принципов свободной конкуренции и равноценного конкурентного отбора поставщиков в практике заключения государственных контрактов, в связи с чем представители заказчика и исполнителя действуют в одном направлении получения выгоды незаконным путем.

---

<sup>1</sup> Шурпаев Ш. М. Уголовно-правовая и криминологическая характеристика преступлений коррупционной направленности в сфере закупок для обеспечения государственных и муниципальных нужд: автореф. дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.08. – М., 2021. – 40 с.

<sup>2</sup> Ровбель Р. Л. Развитие методов оценки активов в процедуре государственных и корпоративных закупок: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.10. – М., 2019. – 26 с.

Неопределенность юридического характера правовых положений о контрактной системе, отсутствие юридически обоснованных критериев определения цены контракта и механизма регулирования его заключения и исполнения также являются факторами противоречивого характера.

Е. В. Каранина, К. Е. Картавых, А. А. Шибанова рассматривают концепцию безопасного функционирования системы государственных закупок как процесса, состоящего из этапов планирования, размещения заказов на выполнение работ, заключения договоров, диагностики, аудита, контроля закупок, что приводит к рациональному расходованию бюджета и достижению необходимого результата без нарушения договорных обязательств<sup>1</sup>. Такой взгляд позволяет рассматривать все элементы и этапы полного цикла государственных закупок и направлений, обеспечивающих выполнение всех договорных обязательств по контракту, а именно реализацию планируемого результата закупки, минимизацию риска и исключение лишних трат по бюджету. Для оценки эффективности процедур при осуществлении закупок с учетом определения уровня экономической безопасности разработана полная система показателей, определившая интегральный критерий, позволяющий увеличить эффективность планируемых задач и повысить контроль по бюджетным обязательствам и процессу взаимодействия субъектов, включенных в контракт по государственным закупкам.

А. А. Шибановой была также разработана модель уровней риска заказчика на каждом этапе закупки, с помощью которой появилась возможность определить основные направления обеспечения экономической безопасности контрактной системы. Использование данной модели позволило сократить время на возмещение убытков при нарушениях договорных обязательств, гарантировать платежеспособность исполнителя заказа. Автор подчеркнул важность включения условий отсрочки оплаты работ, которые мотивируют поставщика выполнять договорные обязательства справедливо, с наименьшими финансовыми затратами.

---

<sup>1</sup> Каранина Е. В., Картавых К. Е. Управление государственными закупками в системе обеспечения экономической безопасности. – Киров: Радуга-Пресс, 2020. – 214 с.; Шибанова А. А. Обеспечение экономической безопасности системы государственных закупок в РФ: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. – СПб., 2020. – 22 с.

Исследователем аргументированы и обоснованы дополнения к действующему механизму реализации государственных закупок, включающие такие направления:

- этап вторичного анализа потребности в товаре, работе или услуге непосредственно перед процессом закупки, определения ее необходимости при поддержке государственного служащего – потенциального заказчика объекта закупки;
- этап, обеспечивающий гарантию оценки качества товара, на котором следует учесть причины отсутствия той или иной важной особенности для того, чтобы в дальнейшем ввести новые условия по закупке.

Планируемые эффекты:

- повышение результативности контрактной системы путем развития организационно-управленческого процесса закупочной деятельности, обусловленного конкретным содержанием контракта и его существенных условий;
- соблюдение временных сроков и условий по контракту, что усовершенствует процесс приема и проверки результата закупок, усилит контроль выполнения сроков и потенциальных рисков<sup>1</sup>.

В. В. Кравченко в своих научных исследованиях аргументировала необходимость реализации следующих профилактических мероприятий для достижения оптимального баланса в системе государственных закупок: комплексной диагностики, аудита и контроля, комплекса инструментов, регулирующих экономическую безопасность региона. Автор полагает, что действующий порядок мониторинга государственных закупок, который включает социально-экономические, проблемно-ориентированные, аналитические, количественные, стратегические и другие направления оценки, выявляет только некоторые угрозы, при этом не раскрывая причин их возникновения. Мониторинг по своевременному прогнозированию и предупреждению угроз экономической безопасности должен основываться на комплексной оценке, включая экономико-математическое моделирование и регрессионный анализ<sup>2</sup>. Если сравнить особенности аудита государственных закупок

---

<sup>1</sup> Шибанова А. А. Обеспечение экономической безопасности системы государственных закупок в РФ: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. – СПб., 2020. – С. 17–21.

<sup>2</sup> Кравченко В. В. Методы оценки угроз экономической безопасности регионов в сфере государственных закупок: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. – Московская область, Мытищи, 2021. – 26 с.



и текущие аудиторские процедуры, реализуемые Счетной палатой Российской Федерации, то максимальный акцент при проверке направлен на основной этап закупочной деятельности, а подготовительный и заключительный этапы аудита государственных закупок находятся на стадии незавершенности. Решение данной проблемы находится в достижении баланса между всеми этапами проверки, что приведет к получению наиболее результативных аудиторских показателей.

В. Н. Ионичевым была обоснована необходимость разработки комплексного подхода для исследования проблем обеспечения экономической безопасности предприятия при участии в качестве поставщика закупки<sup>1</sup>. Принимая во внимание тот факт, что деятельность, направленная на исполнение закупки, способствует образованию неких рисков в рамках экономической безопасности экономических агентов, закупку необходимо проводить под руководством отделов, которые ответственны за безопасность и наделены широкими полномочиями в сфере контроля.

Автором предложена типология угроз экономической безопасности при управлении деятельностью субъектов бизнеса в качестве участников закупки, разделяющая риски возможных потерь из-за негативного отношения клиентов, партнеров, инвесторов и финансовых рисков. Это будет способствовать формированию мер против образования угроз рыночного характера, в частности за счет продвижения бренда компании на мировом уровне. Исследуя межкомпонентные соединения понятий управления закупками и экономической безопасности экономических агентов на основе типологии потенциальных угроз, автор рассматривает понятие управления закупками следующим образом. *Управление закупками – процесс обеспечения экономической безопасности участников, в ходе которого экономический агент делает запрос о покупке нужных товаров или услуг, создавая условия для рационального использования ресурсов, эффективного развития и предупреждения финансовых угроз<sup>2</sup>.*

---

<sup>1</sup> Ионичев В. Н. Механизм обеспечения экономической безопасности в процессе управления закупками компаний с государственным участием: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. – М., 2017. – 26 с.

<sup>2</sup> Там же. С. 13.

Процесс обеспечения экономической безопасности в управлении государственными закупками на предприятии – это необходимая контрольная функция, реализуемая на постоянной основе для раскрытия и предупреждения угроз финансового и статусного характера для заказчика услуг. Механизм обеспечения экономической безопасности основан на координации внутренних структур и специалистов на каждом этапе закупки, направлен на борьбу с коррупцией в деятельности компании. Автор предлагает принципы системности, отбора и сопровождения, которые обеспечат экономическую безопасность функционирования системы государственных закупок на уровне предприятия, поскольку предусмотрена их связь с внутренней средой и контролем.

А. А. Налбандян разработала рекомендации по повышению эффективности системы государственных закупок непосредственно для Российской Федерации<sup>1</sup>. В таблице 1 раскрыт комплекс проблем и приведены их оптимальные решения в условиях контрактной системы. Проблемы, рассмотренные автором, увеличивают расходы государственных заказчиков, включая расходы на планирование, внедрение и обслуживание контракта по государственным закупкам, большая часть которых имеет постоянный характер. Переходный этап отличается тем, что расходы увеличиваются вследствие корректировки контрактной системы. Решение проблемы избыточных расходов возможно в результате поэтапной централизации части товаров и услуг с учетом отраслевых особенностей.

В рамках законодательства контрактная система предусматривает централизацию государственных закупок только на уровне правительства<sup>2</sup>. Предлагается отраслевая централизация отдельных государственных закупок, таких как здравоохранение и образование, которые относятся к ключевым секторам государства.

---

<sup>1</sup> Налбандян А. А. Повышение эффективности бюджетных расходов на основе развития системы государственных закупок: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.10. – М., 2015. – 19 с.

<sup>2</sup> Проданова Н. А., Лазарев А. В., Лазарева А. Р. Коррупция в сфере государственных закупок // Бухучет в строительных организациях. – 2020. – № 1. – С. 70–75; Проданова Н. А., Пашигорев М. О. Анализ и оценка эффективности государственных закупок: индикаторы и критерии // Бухучет в здравоохранении. – 2020. – № 1. – С. 49–55; Псарева Н. Ю., Матвеева Н. С. Управление устойчивым развитием муниципальных образований на основе проектного подхода // Муниципальная академия. – 2022. – № 2. – С. 163–169.

Таблица 1 – Меры по повышению эффективности системы государственных закупок в Российской Федерации

Проблема	Решение
Правовые нормы и положения, которые противоречат друг другу	Постоянный мониторинг и совершенствование законодательства
Неясность между концепциями «план закупок» и «план-график», где первый термин имеет общие черты и определяет основные направления закупок, а второе понятие детально определяет закупки. Данное различие затрудняет планирование дорогих и трудоемких продуктов	Более глубокое планирование по исполнению государственного заказа, интеграция каждого этапа будущей закупки в процесс моделирования, включая определение форм контрольных мер по исполнению заказа. Автором предложено использовать многоуровневый аудит для проверки планов-графиков и планов закупок
Публичность обсуждения государственных закупок, использование которой бессмысленно, поскольку не особо влияет на принятие решений по государственному заказу	Рекомендуется, чтобы инструмент публичных дебатов не был ориентирован на выявление негативных аспектов текущих государственных закупок, а был обращен к разработке конкретных предложений по улучшению системы в целом
Высокая ответственность органов контроля государственной закупочной деятельности. Отсутствие точных критериев контроля, нехватка специалистов в данной сфере	Привлечение менеджеров по контрактам, обладающих разными компетенциями, назначение для каждого из них своих отдельных полномочий: – руководитель контракта или соответствующий отдел отвечает за каждый этап государственных закупок; – за контроль ответственность несет технический представитель заказчика в рамках проверки деятельности исполнителя; – на этапе исполнения большую ответственность должны нести сертифицированные бухгалтеры, своевременно оценивающие расходы при исполнении государственных контрактов и отправляющие квартальные отчеты государственному заказчику
Повышение качества цифровизации закупочных процедур	Трансформация существующих систем, платформ и технологий в целях оптимизации взаимодействия субъектов закупочного процесса и повышения прозрачности процедур, способствующих эффективности контроля
Формирование благоприятных условий конкурентной среды	Электронная цифровая среда будет способствовать прозрачности и информативности данных о субъектах, их характеристиках и совершаемых процедурах. Перенос максимального количества действий в цифровой формат улучшит процесс исполнения и сопровождения отдельной закупки, ее итоговый результат
Большие расходы на определение стартовой максимальной цены контракта на этапе планирования государственного заказа	На этапе планирования необходимо проводить анализ рынка необходимого товара или услуги для определения примерной стоимости приобретаемого продукта и получения представления о его важности. На этапе проектирования целесообразнее ограничиться порядком определения начальной максимальной договорной цены
<p>Примечание – Составлено автором по: Никитаева А. Ю. Механизм управления взаимодействием государства и бизнеса в социально-экономических системах мезоуровня // Экономический вестник Ростовского государственного университета. – 2008. – Т. 6, № 2-2. – С. 253–256; Матвеева Н. С. Ответственность государственного заказчика и поставщика при исполнении государственного контракта // Уголовно-исполнительная система: право, экономика, управление. – 2022. – № 1. – С. 28–32; Матвеева Н. С. Опыт работы государственного заказчика с поставщиком в случае неисполнения или ненадлежащего исполнения им государственного контракта // Уголовно-исполнительная система: право, экономика, управление. – 2022. – № 5. – С. 38–40.</p>	

Представим систему государственных закупок с учетом субъектного состава, необходимости соответствия процедур нормативно-правовым требованиям, проверке контролирующих органов, реализации основных процессов в информационной цифровой среде (рисунок 5).



Примечание – Составлено автором на основе проведенных исследований.

Рисунок 5 – Система государственных закупок

В качестве особенностей функционирования системы государственных закупок в России отметим:

- ограничения, связанные с недостаточным регламентом функций субъектов закупки, обусловленные уровнем институциональной среды, динамикой развития отраслей, ресурсным обеспечением бизнеса в регионах;
- различные подходы к планированию результатов закупки заказчика и поставщика, что влечет сложности при принятии контракта к исполнению и завершении реализации;
- сложности регулирования непосредственного исполнения закупки, связанного с внутренними организационно-экономическими особенностями деятельности конкретного поставщика, его материально-технического и кадрового потенциала.

Реализация государственных закупок зависит от прозрачности и эффективности прямых и обратных связей субъектов государственного контракта, поэтому проблемам координации межсубъектного взаимодействия в научных работах уделено достаточное внимание.

Особенности субъектного взаимодействия в системе государственных закупок в научных работах отечественных авторов связаны с координацией организационного поведения на различных этапах реализации государственного контракта<sup>1</sup>. Проблемы регулирования отдельных аспектов взаимодействия поставщика и подрядчика исследуются в контексте выполнения существенных условий государственного контракта и реализации процедур, необходимых для участия в закупках<sup>2</sup>.

Определенные пробелы регулирования закупок отмечены А. В. Михашиным. В частности, автор предлагает уделять больше внимания сочетанию административных и гражданско-правовых инструментов взаимодействия поставщика и заказчика<sup>3</sup>. Неэффективность процесса исполнения закупки и получение результата, не соответствующего потребностям органов государственной власти в ключевых

---

<sup>1</sup> Бриленок А. А. Управление закупками // Методы менеджмента качества. – 2011. – № 3. – С. 38–43; Васильев М. Н. О контрактной системе в сфере закупок для обеспечения госнужд // Налоговый вестник. – 2013. – № 6. – С. 22–31; Васянина Е. Л., Белов В. Е. Контрактная система в сфере закупок как объект межотраслевых научных исследований // Финансовое право. – 2019. – № 7. – С. 9–13; Курбанов А., Князьнеделин Р. Государственный оборонный заказ как основа развития российской экономики // Проблемы теории и практики управления. – 2014. – № 12. – С. 37–44; Курбанов А., Князьнеделин Р. Оценка и отбор исполнителей государственного заказа // Проблемы теории и практики управления. – 2013. – № 9. – С. 130–136; Курц Н. А. Государственные и муниципальные закупки: проблемы и пути развития // Хозяйство и право. – 2021. – № 5. – С. 60–69.

<sup>2</sup> Мамедова Н. Федеральная контрактная система: обеспечение государственных нужд // Проблемы теории и практики управления. – 2013. – № 10. – С. 39–48; Матевосян С. С. Эффективность закупок для государственных и муниципальных нужд. Правовое регулирование и порядок реализации // Финансовое право. – 2016. – № 6. – С. 12–15; Мирошник С. В. Правовая природа контроля в сфере закупок товаров, работ, услуг для государственных (муниципальных) нужд // Российская юстиция. – 2019. – № 2. – С. 2–5; Островная М. В., Подколзина Е. А. Ограничения конкуренции на примере российских государственных закупок // Вопросы экономики. – 2018. – № 2. – С. 56–73; Островная М. В., Подколзина Е. А. Электронные аукционы и фаворитизм в российских государственных закупках // Экономический журнал Высшей школы экономики. – 2014. – Т. 18, № 4. – С. 586–619; Охтырская М. В. Проблемные вопросы организации размещения государственных закупок в России // Финансовое право. – 2013. – № 9. – С. 8–10; Павлович А. Эффективное управление закупками и запасами // Наука и инновации. – 2014. – № 9. – С. 12–16.

<sup>3</sup> Михашин А. В. Гражданско-правовое регулирование закупок по государственному оборонному заказу: автореф. дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.03. – М., 2020. – 29 с.

товарах и технологиях, часто обусловлены административным давлением на потенциального поставщика без оценки его производственной, технической, кадровой готовности к выполнению государственного контракта на высоком уровне. В данном случае могут иметь место ошибки планирования и нарушения паритета статуса основных субъектов, поставщика и заказчика, что негативно отразится на качестве исполнения. Важно, что государственный контракт относится к виду сложных гражданско-правовых договоров, основанных на принципах свободы заключения, добровольности согласия сторон и иных основополагающих принципах права. При этом отмечено, что возникают дополнительные процедуры и расходы вследствие обязанностей открытия и ведения специальных банковских счетов. Данные затраты не регламентированы в основных законах о закупках, поэтому целесообразно учитывать коммерческие интересы сторон и компенсировать данные расходы полностью или частично при условиях гарантии банка.

Таким образом, можно избежать конфронтации с государственным заказчиком, а также снизить риски принятия на себя административной ответственности. А. В. Михашиным доказана необходимость углубленного анализа и доработки законодателем правовых норм о характере заключения единоличным поставщиком государственных контрактов в рамках нормативного закрепления конкретных экономических и технологических причин отказа от заключения государственного контракта и формирования перечня документов, подтверждающих эти причины. Внедрение в практику предложенных автором рекомендаций усилило бы нормативно-правовой механизм привлечения единоличного поставщика к исполнению государственного заказа за счет исключения экономических или технологических рисков. В перспективе реализация предложенной рекомендации будет способствовать удовлетворению потребностей государства в стратегически важной продукции и обеспечению мотивации поставщика к качественному исполнению поставленной задачи.

Т. Р. Григорян аргументировала, что государственный контракт – это отдельный вид контракта вместе с договором поручения и соглашением, в котором одна

из сторон определяет условия сделки, а вторая только дает свое согласие на предложенные условия<sup>1</sup>. В данном случае под государственным контрактом понимаются контракты, которые ограничивают свободу его заключения: стороны не могут самостоятельно определять и утверждать условия контракта, поскольку государственный заказчик не имеет полномочий для выбора подрядчика<sup>2</sup>.

Автор отметила ключевые характеристики государственного контракта:

- заключение государственного контракта только на основании утверждения поставщика – исполнителя контракта;
- государственный контракт по закупкам может быть заключен только по его стартовой стоимости;
- право к принуждению другой стороны к заключению государственного контракта со стороны государственного заказчика и победителя конкурса по контракту;
- признание государственного контракта добросовестным исключительно при положительном заключении экспертизы результатов, представленных контрагентом по контракту;
- полный реестр по всем изменениям относительно контрактной деятельности.

Автором также отмечены особенные условия государственного контракта: предмет договора, стоимость и срок исполнения договора. Условия, обозначенные в правовом положении по контракту как необходимые: порядок и сроки приемки, оплаты, возврата обеспечения исполнения договора, ответственность сторон.

Определено, что по обоюдному согласию сторон в соответствии с их интересами главными условиями государственного контракта являются стоимость и объект договора. Раскрыты существенные принципы исполнения обязательств по государственным закупкам: принцип исполнения контракта по содержанию его условий, принцип добросовестного исполнения условий контракта, принцип исполнения обязательств, при котором отказ от исполнения обязательства не может быть применен без согласования со второй стороной договоренностей по следующим

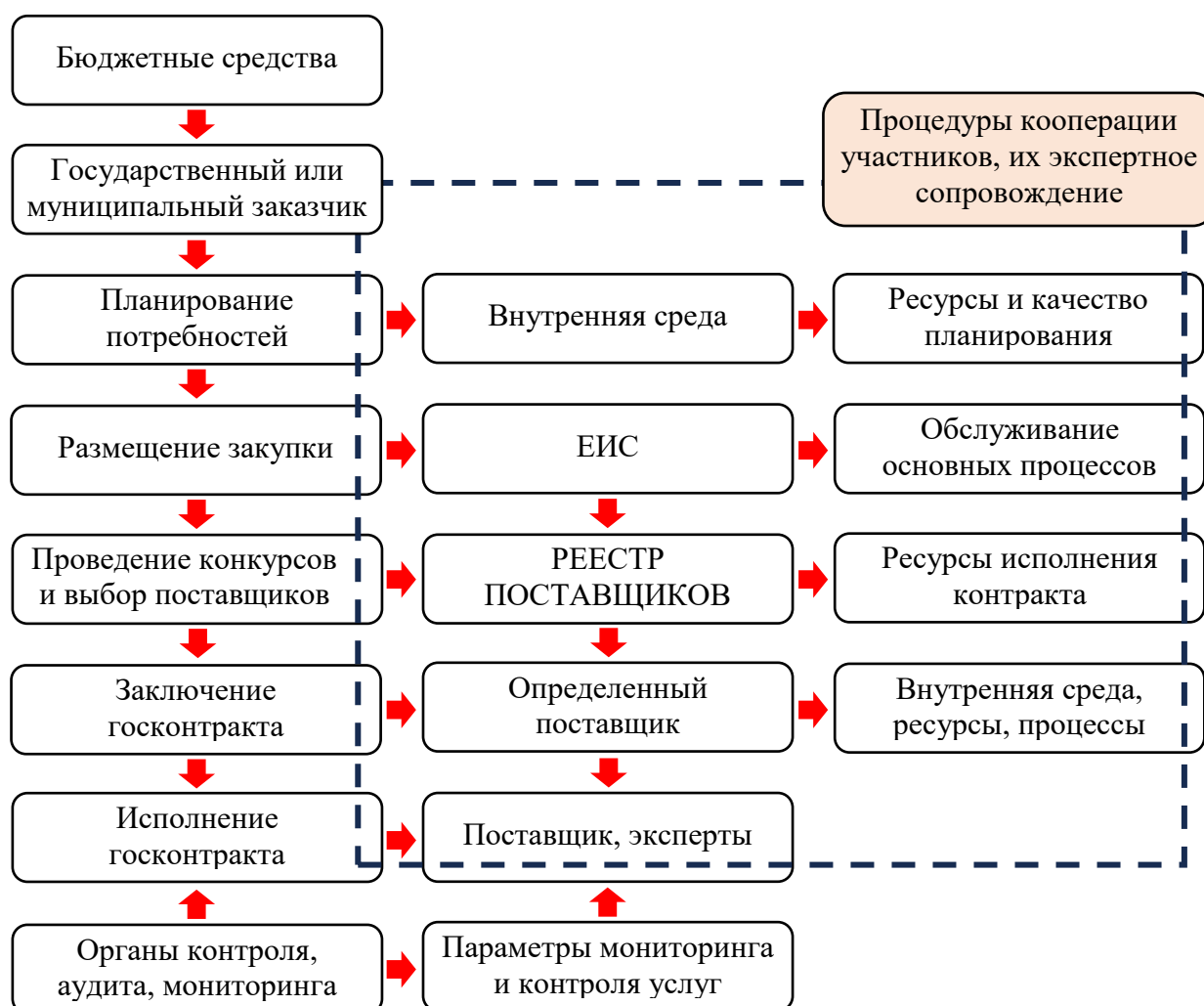
---

<sup>1</sup> Григорян Т. Р. Договорные отношения государственного заказчика в контрактной системе в сфере закупок: дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.03. – М., 2020. – 215 с.

<sup>2</sup> Там же. С. 68.

причинам: особенность лиц, участвующих в данном правоотношении; существующие и ожидаемые каналы получения денежных средств; порядок заключения государственного контракта; рациональное использование бюджета<sup>1</sup>.

С учетом проведенного исследования необходимо дополнить систему государственных закупок взаимодействием поставщика и подрядчика, уточнив место процедур кооперации и согласования совместных действий на каждом этапе процесса закупки (рисунок б).



Примечание – Составлено автором.

Рисунок б – Система управления государственными закупками

Красным цветом выделены прямые взаимосвязи и их отношение к определенной среде, пунктиром определен контур охвата этапов процесса закупок межсубъектным взаимодействием и необходимым экспертным сопровождением. На текущий момент привлечение экспертов осуществляется на стадии исполнения

<sup>1</sup> Там же. С. 74.



контракта и принятия его результатов заказчиком, что не позволяет учитывать качество процесса исполнения, своевременно реагировать на возникающие противоречия и регулировать претензии сторон.

С учетом выявленных проблем, ограничений и состояния теоретических подходов к сущности системы государственных закупок представим определение системы государственных закупок.

*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.*

Были определены сущностные черты системы государственных закупок:

- обеспечивает постоянный процесс реализации единичных закупок, отличающихся предметом государственного контракта и другими существенными условиями;
- включает более широкий субъектный состав организаций, органов власти, электронных платформ, которые прямо не относятся к единичной закупке, но их деятельность при этом направлена на обеспечение стабильности закупок на основе технологий и регламентов в рамках действующего законодательства;
- каждый субъект действует в соответствии со своими целями, интересами и потребностями, которые могут частично или существенно отличаться;
- несовпадение целей и интересов сторон контракта проявляется в максимально выгодном использовании бюджетных финансовых активов, возможности заключения выгодного контракта и легальности операций, выполняемых при закупке, реализации права или возможности влияния на правовую базу закупок, и является источником возникновения неэффективных, нереализованных закупок.

Функционирование системы подчинено определенным закономерностям, приводящим к достижению полезного результата – законодательно определенных целей, достижение которых возможно при условии целенаправленного воздействия. Поэтому необходимо исследование управления, являющегося направленной

деятельностью со своими особенностями, закономерностями, содержанием и субъектно-объектным составом, результатом которого является определенное состояние системы государственных закупок.

## 1.2 Теоретические аспекты управления системой государственных закупок

Сложная система, состоящая из социальных, экономических и технологических (цифровых) элементов, функционирование которой направлено на достижение определенных целей или результатов, является управляемой. Управление представляет собой целенаправленное воздействие субъекта, под влиянием которого достигается определенное функциональное состояние системы, входящие ресурсы преобразуются для получения запланированных результатов. Оценка результатов характеризуется совокупностью качественных и количественных критериев, по которым можно сделать вывод о целесообразности произведенной закупки.

Учеными управление рассматривается с точки зрения нескольких подходов, к основным из них можно отнести функциональный, процессный и системный.

*Функциональный подход.* Классическая школа управления рассматривает деятельность субъекта с точки зрения выполняемых функций, являющихся универсальными для любых систем: планирование, организация, мотивация, контроль и координация. Функции представляют собой постоянно повторяющиеся действия с однородным содержанием на определенном участке управления. Реализация функций управления должна приводить к достижению поставленного результата. Изучение процесса управления с точки зрения его функций дает возможность установить объемы работ по каждой из функций, определить потребность в трудовых и иных ресурсах, сформировать структуру и взаимосвязи в системе управления. Для всех функций характерны принятие решений и обмен информацией, получившие название связующих процессов<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Гречишкина Е. С., Алексеев В. В. Классификация основных функций управления по характеру процесса управления // Вестник Луганского государственного университета им. Владимира Даля. – 2022. – № 11 (65). – С. 36–39.

С точки зрения функционального подхода управление системой государственных закупок позволяет решить следующий комплекс взаимосвязанных задач:

- уточнить функции и роли субъектов закупки в процессе коммуникационного взаимодействия и корректировки целеполагания;
- детализировать функции информационного обмена в ЕИС государственной системы закупок;
- регламентировать порядок претензионного взаимодействия в целях достижения компромиссных решений и повышения прозрачности организационного поведения поставщика и заказчика.

*Процессный подход.* Управленческую деятельность можно охарактеризовать с точки зрения не только выполнения функций или результата, но и процесса, алгоритм реализации которого закономерно способствует достижению целей закупочной деятельности.

Процесс как философская категория является совокупностью необратимых, взаимосвязанных, длительных изменений (спонтанных, управляемых) в результате которых возникают инновации в различных областях деятельности<sup>1</sup>. В словаре синонимов процесс упоминается в одном ряду с движением, течением, ходом<sup>2</sup>. В словаре Д. Н. Ушакова под процессом понимается ход, развитие какого-нибудь явления; последовательная закономерная смена состояний в развитии чего-нибудь<sup>3</sup>. Общие научные представления о процессе заключаются в определении следующих сущностных черт: изменчивость, переход из одного состояния в другое, развитие.

Рассмотрим определения процесса управления, содержащиеся в словарях (таблица 2).

---

<sup>1</sup> Огурцов А. П. Процесс // Новая философская энциклопедия / под ред. В. С. Степина // Электронная библиотека ИФ РАН. – URL: <https://iphlib.ru/library/collection/newphilenc/document/HASH011d9ed4664e9ab0a7a95b1d> (дата обращения: 10.04.2023).

<sup>2</sup> Процесс // Словарь русских синонимов и сходных по смыслу выражений / под ред. Н. Абрамова // ВсеСлова.ру: коллекция онлайн-словарей. – URL: <http://www.vseslova.ru/index.php?dictionary=abramov&word=process> (дата обращения: 10.04.2023).

<sup>3</sup> Процесс // Толковый словарь Ушакова. – URL: <https://ushakovdictionary.ru/word.php?wordid=61395> (дата обращения: 10.04.2023).

Таблица 2 – Понятие процесса управления в справочной литературе

Источник	Определение	Преимущество	Недостаток
1. Большой экономический словарь <sup>1</sup>	Ход явления, последовательная смена состояний, стадий развития. Общий объем непрерывных действий, функций администрации и сотрудников в рамках единой организации	Не противоречит теории управления и сложившимся представлениям процесса управления единым объектом	Не позволяет конструировать единый процесс, основанный на межсубъектном взаимодействии в сложных системах
2. Словарь современной экономической науки <sup>2</sup>	Процесс управления – совокупность действий субъекта управления, осуществляющего управление экономической системой и соответствующего поведения управляемого объекта	Введено понятие организационного поведения как проявления состояния экономической системы	Управляемость объекта может быть нечетко регламентирована в сложных социально-экономических системах
3. Словарь-справочник терминов нормативно-технической документации <sup>3</sup>	Совокупность отдельных видов деятельности, направленных на обеспечение функционирования и развития системы в интересах достижения стоящих перед ней целей	Введена цель как необходимость реализации процесса управления	Цели нескольких объектов управления могут отличаться, что влечет определенные сложности с точки зрения управления
4. Справочник технического переводчика <sup>4</sup>	Общий объем непрерывных взаимосвязанных действий или функций в рамках организации	Соответствует процессному подходу к управлению и группе методов моделирования, в частности бизнес-процессов	Нуждается в уточнении содержания этапов трансформации, реализация которых способствует преобразованию потенциала в запланированный результат
Примечание – Составлено автором на основе проведенного исследования.			

Общими характерными чертами управления с точки зрения процессного подхода являются последовательность действий, изменение состояния объекта воздействия, преобразование ресурсного потенциала и достижение цели. У всех перечисленных определений отсутствуют элементы риска и неопределенности, характерные для управления сложными социально-экономическими системами и влияющие на результат их функционирования.

<sup>1</sup> URL: <https://rus-big-economic-dict.slovaronline.com> (дата обращения: 10.04.2023).

<sup>2</sup> URL: <http://economics.niv.ru/doc/dictionary/economic-mathematical/fc/slovar-207-6.htm#zag-3077> (дата обращения: 10.04.2023).

<sup>3</sup> URL: <http://www.find-info.ru/doc/dictionary/normative-technical-documentation/index.htm> (дата обращения: 10.04.2023).

<sup>4</sup> URL: <https://intent.gigatran.com> (дата обращения: 10.04.2023).

Процессный подход к управлению системой государственных закупок позволяет представить реализацию закупки как алгоритм последовательных этапов или действий, завершающихся результатом, позволяющим приступить к реализации следующего этапа. Данная концепция позволяет достичь следующих преимуществ в управления системой государственных закупок:

- определение этапов процесса позволяет выделить функции, ответственных лиц, проблемы и риски, а также подробно описать промежуточные результаты;
- детализация функций и рисков влияет на качество определения проблем по этапам процесса и позволяет уточнить прямые и обратные связи, дающие возможность улучшения промежуточного результата;
- неопределенность на каждом этапе процесса может быть детализирована, благодаря чему возможно определить эффективные технологии и формы координации сторон договора государственного контракта;
- управление межсубъектным взаимодействием на различных стадиях закупки позволит снизить риски неопределенности различного происхождения, в том числе коррупционной составляющей.

*Системный подход.* В окружающей человека действительности происходят постоянные изменения, связанные с развитием или упадком естественной природной и антропогенной среды, которые последовательно сменяют друг друга. Систему можно определить по степени организованности элементов. Данному критерию соответствует большинство создаваемых человеком изобретений, сооружений в процессе цивилизационного развития, поскольку они были необходимы для достижения определенных целей и получения желаемых результатов. Система формируется из определенного набора элементов, является управляемой, ее функционирование направлено на общественно полезные результаты в различных областях экономики. Чем сложнее созданная система, тем обширнее набор инструментов и технологий субъекта управления, при помощи которых ее деятельность приводит к заданным результатам. Современный этап развития науки накопил значительный опыт управления сложными социально-экономическими системами, к которым

можно отнести и государственные закупки<sup>1</sup>. Преимуществом системного подхода к анализу является представление изучаемого явления в качестве единого целого, состоящего из множества элементов и взаимосвязей, функционирующих в соответствии с их назначением.

Существует значительное количество определений термина «система», приведем некоторые из них:

- некоторое множество элементов, функционирующих в определенных взаимосвязях;
- единое проявление закономерно связанных между собой элементов в форме явлений, законов природы и общества;
- целостная структура, которая состоит из взаимосвязанных частей;
- элементы, объединенные связями при определенном взаимодействии;
- преобразующая связь совокупности элементов под влиянием управления, которая может быть описана индикаторами и параметрами;
- динамически функционирующий комплекс элементов, в результате которого создается определенный эффект.

---

<sup>1</sup> Дворядкина Е. Б., Джалилов Э. В. Муниципальные образования: обзор экономических теоретико-методологических подходов к понятию // Региональная экономика и управление: электронный научный журнал. – 2022. – № 3 (71). – Ст. 13; Травникова Д. А., Дворядкина Е. Б. Формирование условий для роста социально-экономической устойчивости региона в аспекте повышения эффективности системы здравоохранения // Вестник Академии знаний. – 2022. – № 52 (5). – С. 278–287; Антипин И. А., Власова Н. Ю. Стратегическое планирование развития территорий в условиях неопределенности // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2022. – № 12-1. – С. 5–10; Антипин И. А., Власова Н. Ю. Оценка стратегического планирования в муниципальных образованиях: методические, практические и управленческие аспекты // Управление. – 2022. – Т. 13, № 5. – С. 67–84; Орехова С. В., Евсеева М. В. Технологические системы в экономике: гетеродоксальный подход и институциональные основы // Журнал институциональных исследований. – 2020. – Т. 12, № 4. – С. 34–53; Оборин М. С. Программно-целевой подход в управлении социально-экономическим развитием сельскохозяйственных территорий // Вестник Московского университета. Серия 21. Управление (государство и общество). – 2018. – № 3. – С. 3–21; Оборин М. С. Антикризисное управление промышленным производством регионов России в условиях санкций // Вестник Дагестанского государственного технического университета. Технические науки. – 2018. – Т. 45, № 2. – С. 220–231; Оборин М. С. Управление агропромышленным комплексом и сельским хозяйством регионов России в условиях санкций // Экономика строительства и природопользования. – 2018. – № 4 (69). – С. 99–107; Оборин М. С. Формирование инвестиционных стратегий региональных производственных комплексов // Вестник Московского университета. Серия 21. Управление (государство и общество). – 2019. – № 1. – С. 25–42.

Обратимся к анализу научных работ, в которых уделено внимание отдельным аспектам управления системой государственных закупок. Проектирование управления системой государственных закупок вызывает наибольшие сложности в планировании, выполнении и оценке качества сложных видов работ и услуг. Это обусловлено интегральными характеристиками и многофункциональностью, например, проектирования, консультирования, инженерных расчетов, формирования цифровых прототипов и решений для различных сфер производства. В работах зарубежных авторов эти вопросы рассмотрены достаточно подробно.

Многие работы и услуги характеризуются как неопределенные и сложные, что затрудняет спецификацию, оценку и закупку и для заказчика, и для исполнителя<sup>1</sup>. Стимулирование инноваций и разработка творческих решений имеют большое значение для стратегического развития страны и общества, повышения качества государственного управления в целом<sup>2</sup>. Услуги и работы, имеющие интегральный, межотраслевой характер, могут оказывать влияние на развитие производства, строительство, транспортно-логистическую и социальную инфраструктуру<sup>3</sup>. Их цикличность и многофункциональность зависят от квалификации и компетентности персонала<sup>4</sup>. Но сегодня стандартное содержание документации закупки делает акцент на организационный, а не на персональный опыт, что является серьезным недостатком.

---

<sup>1</sup> Орехова С. В., Заруцкая В. С. Интеграция бизнеса: эволюция подходов и новая методология // Журнал экономической теории. – 2019. – Т. 16, № 3. – С. 554–574; Wynstra F., Rooks G., Snijders C. How is service procurement different from goods procurement? Exploring ex ante costs and ex post problems in IT procurement // Journal of Purchasing and Supply Management. – 2018. – Vol. 24, No. 2. – P. 83–94.

<sup>2</sup> Benabdellah A. C., Benghabrit A., Bouhaddou I. Complexity drivers in engineering design // Journal of Engineering, Design and Technology. – 2020. – Vol. 18, No. 6. – P. 1663–1690; Pirzadeh P., Lingard H., Blismas N. Design decisions and interactions: A sociotechnical network perspective // Journal of Construction Engineering and Management. – 2021. – Vol. 147, No. 10. – Article 4021110.

<sup>3</sup> Karna S., Junnonen J. M. Designers' performance evaluation in construction projects // Engineering, Construction and Architectural Management. – 2017. – Vol. 24, No. 1. – P. 154–169.

<sup>4</sup> Mitchell A., Frame I., Coday A., Hoxley M. A conceptual framework of the interface between the design and construction processes // Engineering, Construction and Architectural Management. – 2011. – Vol. 18, No. 3. – P. 297–311; Manu P., Asiedu R. O., Mahamadu A. M. et al. Contribution of procurement capacity of public agencies to attainment of procurement objectives in infrastructure procurement // Engineering, Construction and Architectural Management. – 2021. – Vol. 28, No. 10. – P. 3322–3345; Lines B. C., Shalwani A. Procurement of architecture and engineering services: Influence of cost on selection outcomes and evaluation criteria that best differentiate consultant expertise // Journal of Architectural Engineering. – 2019. – Vol. 25, No. 1. – Article 4019002.

Сложность основных функций управления государственными закупками, особенно контроля, обусловлена нелинейностью и неравномерностью реализации контрактов и договоров подобного типа<sup>1</sup>, что необходимо учитывать в процедурах детального описания процессов и механизмов<sup>2</sup>.

Анализ зарубежных публикаций по данному вопросу показал, что научно-теоретические исследования опираются на три системы контроля: рынок, власть и потребитель, которым соответствуют результат, процесс и социальная оценка<sup>3</sup>. Особенности выбора технологий управления закупками являются два основных критерия: конкретность характеристик получаемого результата (то есть возможность его оценки); знания о трансформационных процессах, позволяющих достигнуть данного результата (например, компетентность центров ответственности, которые оценивают индивидуальные результаты команды исполнителей)<sup>4</sup>.

Для целей диссертационного исследования необходимо учитывать различные методы и формы контроля, в том числе коммуникационные каналы взаимодействия участников закупки. С одной стороны, существуют процедуры, регламентированные законодательно и детализированные в техническом задании, условиях государственного контракта, отступление от которых приводит к возникновению проблемных ситуаций и наступлению ответственности. С другой стороны, существует возможность совершенствования применяемого подхода к управлению

---

<sup>1</sup> Liu S. Effects of control on the performance of information systems projects: The moderating role of complexity risk // *Journal of Operations Management*. – 2015. – Vol. 36. – P. 46–62; Maqsoom A., Hamad M., Ashraf H. et al. Managerial control mechanisms and their influence on project performance: An investigation of the moderating role of complexity risk // *Engineering, Construction and Architectural Management*. – 2020. – Vol. 27, No. 9. – P. 2451–2475.

<sup>2</sup> Jackson M. A crash course in implementation theory // *Social Choice and Welfare*. – 2001. – Vol. 18, No 4. – P. 655–708; Jackson M. Mechanism theory // *Optimization and Operations Research*. Vol. III / U. Derigs (ed.); *Encyclopedia of Life Support Systems*. – EOLSS Publishers, 2003. – 29 p.

<sup>3</sup> Cardinal L. B., Kreutzer M., Miller C. C. An aspirational view of organizational control research: Re-invigorating empirical work to better meet the challenges of 21st century organizations // *Academy of Management Annals*. – 2017. – Vol. 11, No. 2. – P. 559–592; Kreutzer M., Cardinal L. B., Walter J., Lechner C. Formal and informal control as complement or substitute? The role of the task environment // *Strategy Science*. – 2016. – Vol. 1, No. 4. – P. 235–255.

<sup>4</sup> Bouncken R. B., Qiu Y., Sinkovics N., Kursten W. Qualitative research: Extending the range with flexible pattern matching // *Review of Managerial Science*. – 2021. – Vol. 15, No. 2. – P. 251–273; Cardinal L. B., Kreutzer M., Miller C. C. An aspirational view of organizational control research: Re-invigorating empirical work to better meet the challenges of 21st century organizations.



за счет привлечения независимых специалистов, которые не имеют прямого интереса, что позволит снизить влияние коррупционного фактора и повысить прозрачность взаимных организационных действий поставщика и заказчика.

Практика закупок в России идет преимущественно по пути контроля итоговых результатов и отчетности на некоторых этапах в зависимости от предмета государственного контракта. В зарубежных исследованиях данный подход определен как доверие заказчика поставщику<sup>1</sup>, при котором его внутренние процессы и ход выполнения обязательств практически не контролируются, исключая точки промежуточного согласования<sup>2</sup>. Риск данного подхода заключается в высокой степени неопределенности, которая может привести к негативным для заказчика последствиям.

Менее распространенный подход заключается в регламентированном контроле заказчика, который предлагает поставщику свое видение этапов и общего хода выполнения государственного контракта. Проблема состоит в том, что повышенный уровень контроля влечет перерасход ресурсов и негативно отражается на результатах деятельности поставщика в силу несовпадения моделей организационного поведения и особенностей организации деятельности<sup>3</sup>.

Реализация государственных закупок в меньшей степени подвержена социальному контролю, так как приоритетные товары и работы могут предназначаться для узкого круга потребителей, поэтому население региона и страны не может непосредственно оценить его полезность. Например, это продукция военно-промышленного комплекса, сквозные технологии, искусственный интеллект и другие, значимость которых опосредованно проявляется в продукции, программных продуктах и услугах через определенный промежуток времени. Для продукции, связанной с потреблением, в регионах имеет значение опыт, репутация, организационное поведение в условиях кризиса и высокая социальная ответственность поставщика<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> Joslin R., Muller R. The relationship between project governance and project success // *International Journal of Project Management*. – 2016. – Vol. 34, No. 4. – P. 613–626.

<sup>2</sup> Sihag V., Rijdsijk S. A. Organizational controls and performance outcomes: A meta-analytic assessment and extension // *Journal of Management Studies*. – 2019. – Vol. 56, No. 1. – P. 91–133.

<sup>3</sup> Kirsch L. J., Ko D. G., Haney M. H. Investigating the antecedents of team-based clan control: Adding social capital as a predictor // *Organization Science*. – 2010. – Vol. 21, No. 2. – P. 469–489.

<sup>4</sup> Власова Н. Ю., Куликова Е. С. Анализ влияния поведенческих факторов в цифровом маркетинге // *Вестник Академии знаний*. – 2022. – № 51 (4). – С. 76–80.

Другие научно-теоретические работы указывают на важность еще одного аспекта, а именно неопределенности организационного поведения поставщика и заказчика при прохождении стадий закупки. Практика совершенствования контроля в системе государственных закупок связана с привлечением экспертов при исполнении контракта на заключительных этапах или уже при приемке результата заказчиком. Однако предпринимаемых мер недостаточно, так как существует практика расторжения государственных контрактов, регулирования ущерба, проблем ненадлежащего качества результатов и т.д. Необходим иной подход к контролю, поскольку для заказчика всегда существует неопределенность производственного процесса у поставщика, степень выраженности которой зависит от предмета обязательств<sup>1</sup>. Последствиями непрозрачности взаимодействия сторон могут быть конфликты, претензии и расторжение государственного контракта, поэтому организация эффективной коммуникации является важной<sup>2</sup>. Однако в отечественной и зарубежной практике отсутствует системный подход к улучшению существующих инструментов управления рисками невыполнения договорных и контрактных обязательств, регулирования организационного поведения сторон закупки. Заказчику необходима уверенность в том, что уровню сложности поставленной задачи соответствует опыт и компетентность поставщика. Результат и процесс его достижения могут иметь равноценную значимость и особенности на различных этапах процесса<sup>3</sup>.

Формирование управления государственными закупками должно учитывать особенности определения, оценки и стоимости основных работ и услуг, которые

---

<sup>1</sup> Schilke O., Lumineau F. The double-edged effect of contracts on alliance performance // *Journal of Management*. – 2018. – Vol. 44, No. 7. – P. 2827–2858; Flyvbjerg B. Five misunderstandings about case-study research // *Qualitative Inquiry*. – 2006. – Vol. 12, No. 2. – P. 219–245.

<sup>2</sup> Lin L., Muller R., Zhu F., Liu H. Choosing suitable project control modes to improve the knowledge integration under different uncertainties // *International Journal of Project Management*. – 2019. – Vol. 37, No. 7. – P. 896–911.

<sup>3</sup> Yang F., Shinkle G. A., Goudsmit M. The efficacy of organizational control interactions: External environmental uncertainty as a critical contingency // *Journal of Business Research*. – 2022. – Vol. 139. – P. 855–868; Eriksson P. E. Procurement and governance management – Development of a conceptual procurement model based on different types of control // *Management Revue*. – 2006. – Vol. 17, No. 1. – P. 30–49; Eriksson P. E., Laan A. Procurement effects on trust and control in client-contractor relationships // *Engineering, Construction and Architectural Management*. – 2007. – Vol. 14, No. 4. – P. 387–399.

являются сложными, со стороны как заказчика, так и исполнителя, что является крайне важным и позволит сократить количество нереализованных контрактов, претензий и жалоб.

Под контролем можно понимать сосредоточенность на проблемах достижения сотрудничества между субъектами, цели которых могут частично отличаться. Следовательно, он предполагает, что следует измерять либо поведение (то есть процесс), либо результат, но если ни то, ни другое не поддается измерению, уместна социализация (общественный или институциональный контроль). Несмотря на то что во многих научных работах по менеджменту большинство механизмов управления рассматриваются внутри объекта управления, например организации, практика показала, что они могут использоваться для субъектной кооперации при интеграции целей различных систем или объектов<sup>1</sup>.

Управление государственными закупками можно представить следующим образом (рисунок 7).

Можно сделать вывод, что усиление мерами контроля процесса управления системой государственных закупок должно осуществляться с учетом уже имеющегося жесткого нормативно-правового регулирования и достаточного количества ведомств, проводящих проверки и мониторинг.

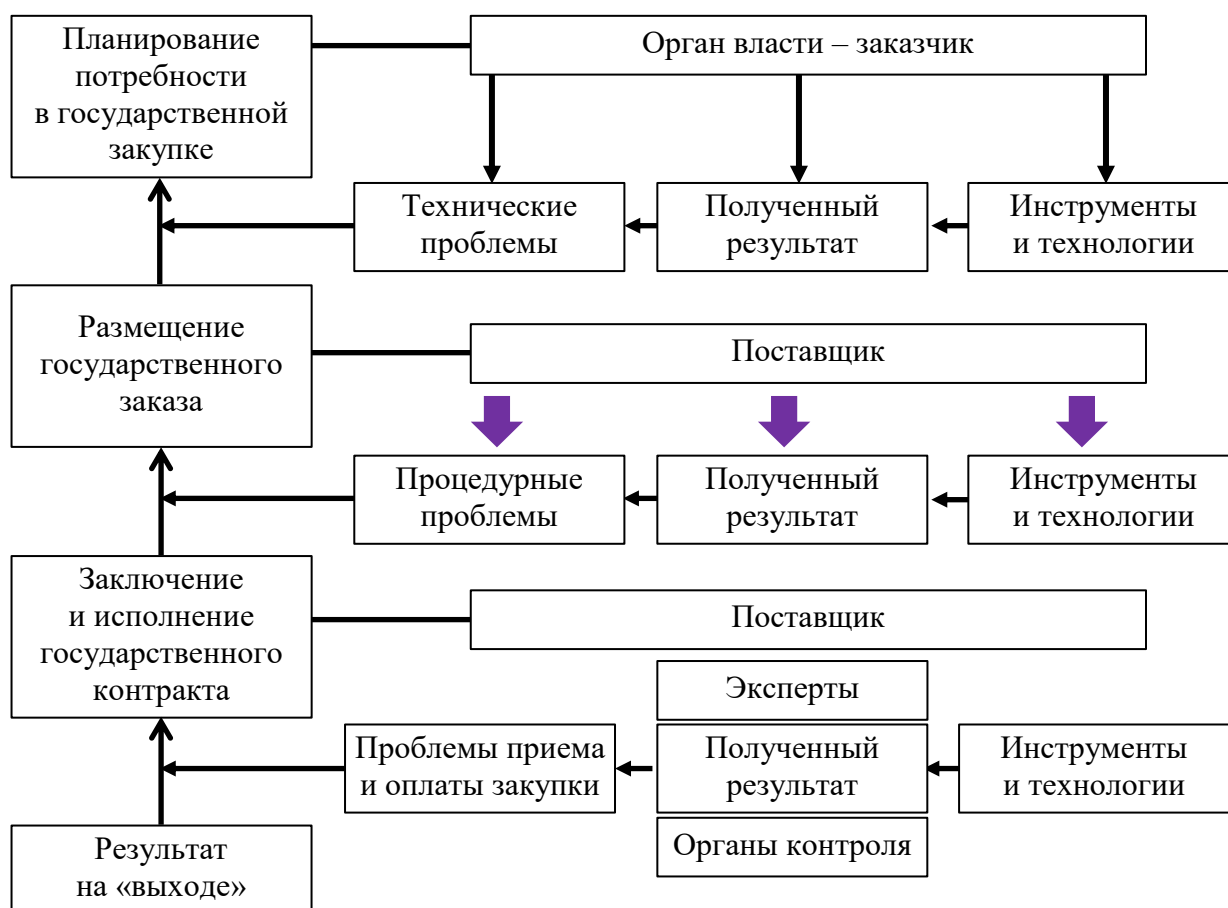
Некоторые ученые обсуждают, следует ли рассматривать элементы и меры контроля как дополнение или замену других мер по регулированию закупок<sup>2</sup>, однако единую позицию по этому вопросу определить пока не удалось. Излишние

---

<sup>1</sup> Плахин А. Е., Блинков И. О. Формирование механизмов управления межсубъектным взаимодействием участников предпринимательской экосистемы // Формирование финансово-инвестиционного механизма поддержки субъектов малого предпринимательства в условиях внешних ограничений (на примере РФ и РЮО) / под ред. Ж. Г. Кочиевой. – Владикавказ: Северо-Осетинский государственный университет имени Коста Левановича Хетагурова, 2023. – С. 27–31; Lou Z., Ye A., Mao J., Zhang C. Supplier selection, control mechanisms, and firm innovation: Configuration analysis based on fsQCA // *Journal of Business Research*. – 2022. – Vol. 139. – P. 81–89; Sihag V., Rijdsdijk S. A. Organizational controls and performance outcomes: A meta-analytic assessment and extension; Sitkin S. B., Long C. P., Cardinal L. B. Assessing the control literature: Looking back and looking forward // *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. – 2020. – Vol. 7, No. 1. – P. 339–368.

<sup>2</sup> Sihag V., Rijdsdijk S. A. Organizational controls and performance outcomes: A meta-analytic assessment and extension; Tiwana A., Keil M. Does peripheral knowledge complement control? An empirical test in technology outsourcing alliances // *Strategic Management Journal*. – 2007. – Vol. 28, No. 6. – P. 623–634.

меры контроля могут негативно сказаться на производительности<sup>1</sup>, однако в некоторых случаях результаты могут быть положительными<sup>2</sup>. Сочетание нескольких режимов и мер контроля является неэффективным, так как одни мероприятия уменьшают эффект других. Но современные работы придерживаются иной точки зрения, согласно которой рациональное чередование различных технологий проверок может быть взаимодополняющим и усиливать эффективность работы<sup>3</sup>.



Примечание – Составлено автором на основе проведенных исследований.

Рисунок 7 – Этапы управления системой государственных закупок

<sup>1</sup> van der Valk W., Rozemeijer F. Buying business services: Towards a structured service purchasing process // *Journal of Services Marketing*. – 2009. – Vol. 23, No. 1. – P. 3–10; Wuyts S., Geykens I. The formation of buyer–supplier relationships: Detailed contract drafting and close partner selection // *Journal of Marketing*. – 2005. – Vol. 69, No. 4. – P. 103–117.

<sup>2</sup> Maqsoom A., Hamad M., Ashraf H. et al. Managerial control mechanisms and their influence on project performance: An investigation of the moderating role of complexity risk; Siggelkow N. Persuasion with case studies // *The Academy of Management Journal*. – 2007. – Vol. 50, No. 1. – P. 20–24.

<sup>3</sup> Герасимов А. С., Проданова Н. А. Контроль в сфере государственных закупок: проблемы и пути решения // *Бухучет в строительных организациях*. – 2022. – № 5. – С. 22–31; Sihag V., Rijdsdijk S. A. Organizational controls and performance outcomes: A meta-analytic assessment and extension; Yang F., Shinkle G. A., Goudsmit M. The efficacy of organizational control interactions: External environmental uncertainty as a critical contingency; Cardinal L. B., Kreutzer M., Miller C. C. An aspirational view of organizational control research: Re-invigorating empirical work to better meet the challenges of 21st century organizations.

С учетом этого представим управление системой государственных закупок на основе процессного подхода (рисунок 8).

Проведенный анализ позволяет сделать выводы о следующих проблемах и ограничениях снижения эффективности выполнения государственного заказа<sup>1</sup>.

1. Заказчик и поставщик уже на этапе планирования могут иметь различное представление о результатах закупки, технических параметрах и области применения. При этом усиление макроэкономических и геополитических рисков способствует ухудшению отраслевых прогнозов.

Это актуализирует необходимость более точной информации о финансово-экономическом и рыночном положении потенциальных поставщиков, их стратегии. При этом, если конкурентная среда является достаточно однородной, риски для заказчика возрастают. Размещение некоторых видов заказа уже может быть потенциально неэффективным, нерентабельным и не достигнет необходимых целей. Такая закупка наносит ущерб государству и бизнесу.

2. Отсутствуют эффективные инструменты кооперации на уровне заказчика и поставщика, которые позволят уже на этапе размещения закупки согласовывать цели, ход выполнения контракта, технические и организационные процедуры. Сложность технического задания, его многокомпонентность уже сами по себе являются достаточной проблемой для поставщика, так как возникает риск непринятия результата, роста прямых и косвенных убытков. Заказчик, напротив, рискует получить формальные результаты по ряду позиций вследствие более низкой цены при завышенном объеме работ.

3. Закупки, связанные со сложными работами и услугами, имеют нелинейный характер выполнения, мало поддаются формализации, поэтому их контроль является затруднительным и малоэффективным для заказчика.

---

<sup>1</sup> Титова Е. И., Проданова Н. А. Система рейтинговой оценки закупочной деятельности государственных заказчиков: проблемы и решения // Бухучет в здравоохранении. – 2022. – № 2. – С. 37–46; Титова Е. И., Проданова Н. А. Контроль заказчика в сфере закупок за исполнением обязательств поставщиком (подрядчиком, исполнителем) // Бухучет в здравоохранении. – 2022. – № 6. – С. 51–57.



Примечание – Составлено автором.

Рисунок 8 – Управление системой государственных закупок на основе процессного подхода

Более того, многие виды работ имеют повышенные риски в связи с прорывными целями и задачами, которые могут быть не достигнуты, зависят от интеллектуального потенциала, имеющегося производственного, технологического и научного задела, поэтому финансирование подобных проектов и оценка результатов должны осуществляться посредством других процедур и способов.

4. Только сочетание различных мер и систем контроля позволит придать стабильность и гибкость управлению закупками. Сделать это нужно в интересах всех участников на принципах сотрудничества, компромисса и постоянного взаимодействия.

Таким образом, в каждом рассмотренном подходе присутствуют ценные характеристики, которые были учтены при разработке модели и авторского определения: *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.*

Управление как процесс направлено на экономическую систему для достижения определенных показателей ее развития, изменения ее состояния в целом. Поскольку каждая закупка может отличаться по результатам, содержанию и целям, целесообразно детализировать стадии управления для системы государственных закупок, результатом функционирования которой является совокупность реализованных закупок, то есть достигших целей независимо от отраслевой и иной специфики.

В масштабах государственного управления трансформирующее влияние оказывается не на разовую закупку, а на систему государственных закупок как сложную совокупность элементов, функционирующих для достижения целей закупочной деятельности, объединенных взаимосвязями в специально организованной среде.

Претензии и конфликты, возникающие в процессе реализации закупки, являются негативными проявлениями функционирования системы государственных закупок, фактором ее нестабильности. В связи с этим в исследовании необходимо рассматривать в качестве одного из критериев эффективности управления закупками снижение количества конфликтов и претензий, которые могут привести к расторжению или невыполнению государственного контракта.

### 1.3 Моделирование управления системой государственных закупок на основе бизнес-процессов

Проблемы, связанные с попытками формализации бизнес-процессов в экономике, достаточно обширно рассмотрены в классических школах менеджмента. На сегодняшний день модель бизнес-процессов применяется для описания деятельности субъектов бизнеса различной специализации в целях совершенствования управления, повышения финансово-экономических результатов и оптимизации распределения ресурсного потенциала, включая статус и ответственность специалистов, выполняющих различные функции. Значимость бизнес-процесса с точки зрения целей и задач настоящего исследования заключается в формализации коммуникационных взаимосвязей ключевых субъектов закупки.

Менеджмент бизнес-процессов (далее – BPM) представляет системный подход к управлению операционными аспектами субъекта бизнеса и включает анализ, оптимизацию, автоматизацию для повышения эффективности и улучшения результатов.

Основными методами BPM являются:

- моделирование процессов – позволяет создавать абстрактные модели индивидуальных организационных процессов в целях визуализации, анализа и оптимизации бизнес-процессов для увеличения потенциала развития и устранения уязвимостей;
- анализ процессов – позволяет определить текущие проблемы и узкие места на основе SWOT-анализа, оценки соотношения стоимости и времени для понимания того, какие именно аспекты объекта управления нуждаются в улучшении;
- оптимизация бизнес-процессов – направлена на устранение избыточных операций и сокращение времени выполнения. Такие методы, как Lean или Six Sigma, используются для улучшения эффективности процессов;
- автоматизация бизнес-процессов – позволяет заменять рутинные и повторяющиеся задачи на компьютеризированные инструменты, что влияет на качество и снижение числа ошибок.



К инструментам BPM относятся:

- BPMS (Business Process Management Systems) – представляют собой платформу для моделирования, анализа, оптимизации и автоматизации бизнес-процессов, позволяют создавать рабочие потоки и управлять ими, определять задачи и отслеживать выполнение процессов;
- ERP (Enterprise Resource Planning) – системы, интегрирующие различные аспекты бизнеса, включая управление процессами, финансами, ресурсами, для достижения синхронности;
- CRM (Customer Relationship Management) – системы, специализирующиеся на управлении взаимоотношениями с клиентами и включающие процессы продаж, маркетинга и обслуживания клиентов;
- инструменты анализа бизнес-информации позволяют визуализировать данные и выявлять паттерны (Tableau, Power BI).

Систему бизнес-процесса исследуют многие ученые, но единого мнения относительно ее определения выработать так и не удалось, поскольку они изучают отдельные характеристики данной концепции, а не рассматривают ее в целом<sup>1</sup>.

М. Хаммер и Д. Чампи рассматривают определенные характеристики бизнес-процесса, определяющие его качество при выпуске<sup>2</sup>. В. Давенпорт выделяет необходимость производства по бизнес-процессу качественного конечного продукта согласно требованиям клиента. Е. Г. Ойхман и А. В. Попов интерпретируют бизнес-процесс как серию последовательных, четко спланированных системных действий от начального этапа реализации клиентом своих действий до завершающего<sup>3</sup>.

По В. Э. Демингу, к бизнес-процессам относятся все направления деятельности организации, независимо от поставленной задачи и результата деятельности<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> Омаров А. М. Социальное управление: некоторые вопросы теории и практики. – М.: Мысль, 1980. – 272 с.

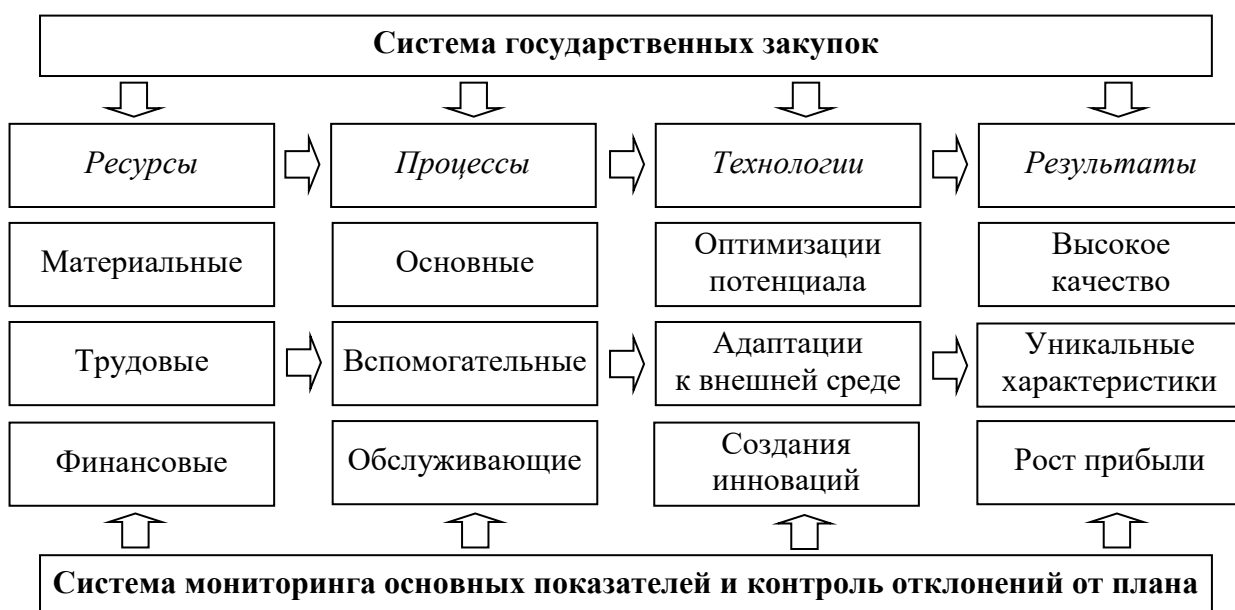
<sup>2</sup> Хаммер М., Чампи Д. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011. – 288 с.

<sup>3</sup> Ойхман Е. Г., Попов Э. В. Реинжиниринг бизнеса: реинжиниринг организации и информационные технологии. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 103 с.

<sup>4</sup> Deming W. E. Quality, productivity, and competitive position. – Cambridge, MA: Massachusetts Institute of technology, 1982. – 373 p.

Бизнес-процесс можно определить, как имеющий начало (входные ресурсы), цикл работ и выход (результат трансформации ресурсов).

Представим деятельность объекта управления схематично (рисунок 9).



Примечание – Составлено автором.

Рисунок 9 – Модель функционирования системы государственных закупок

Данная научно-теоретическая модель может быть адаптирована для потребностей управления различными объектами, поскольку отражает взаимосвязь ключевых блоков воздействия: ресурсы, процессы, технологии и результаты. Бизнес-процесс связан с коммерческими эффектами и описывает финансово-хозяйственную деятельность, формализуя некоторые промежуточные этапы, что позволяет оценить резервы, ограничения и перспективы улучшения качественных и количественных характеристик.

В научной литературе можно выделить два основных подхода к сущности бизнес-процесса. В рамках первого направления коммерческий эффект не является основной целью, поэтому данное понятие охватывает определенные производственные, финансовые и иные процессы, которые приводят к преобразованию услуг и наращиванию стоимости. Второй подход к пониманию термина основан на приоритете получения финансового эффекта, то есть бизнес-процесс имеет место только в том случае, если в результате предприятие получает прибыль, следовательно, если произведенный продукт или услуга является ценным для потребителя,

но убыточным для производителя, то такая деятельность не может называться бизнес-процессом. Характеристика ключевых бизнес-процессов закупок представлена в таблице 3.

Таблица 3 – Основные бизнес-процессы государственной закупки

Процесс	Особенность бизнес-процесса
Планирование	На этапе проведения анализа ценовых предложений поставщиков и выбора поставщика, предложившего лучшие условия заказа, формируется план государственного (муниципального) заказа, после утверждения которого согласовывается финансовое обеспечение закупок на следующий финансовый период с органом государственной власти. На этапе закупочной деятельности определяется список планируемых процедур, где обозначены определенные условия сроков размещения. Данный этап включает создание документа планирования, формируемого каждым заказчиком и размещаемым в ЕИС
Размещение	Этап размещения закупки реализуется в соответствии с положениями специального федерального закона, регулирующего правила государственных закупок (44-ФЗ), где обозначены поэтапные шаги государственных и муниципальных заказчиков, органов, на которые возложены полномочия по определению поставщиков для заключения договора по поставкам товаров, работ и услуг для государственных и муниципальных нужд
Исполнение	Этап исполнения государственного (муниципального) заказа включает меры, реализуемые после заключения контракта с целью достижения поставленных целей через взаимодействие заказчика с поставщиком (подрядчиком, исполнителем), а именно: – принятие товара по заказу поставленного товара, а также контрольные действия по заказу; – оплата поставленного товара, выполненных работ, оказанных услуг; – взаимодействие заказчика с поставщиком в случае изменений положений контракта, его аннулирования, применения мер ответственности при нарушении заказчиком условий контракта
Оценка (контроль)	Регулирование закупочной деятельности направлено на заказчиков, объединенную общим руководством совокупность должностных лиц заказчика, ответственного по закупкам, закупочную комиссию, федеральные органы исполнительной власти, юридическое лицо, привлекаемое заказчиком, ЭП. Процесс контрольных мер подразумевает реализацию следующих мер: система наблюдений в сфере закупок; государственный аудит; контроль соблюдения совокупности нормативно-правовых актов о контрактной системе по закупкам
Примечание – Составлено автором.	

Методология оптимизации процессов управления функциональными структурами находит все более широкое применение в системе органов государственной власти, в связи с чем в них целесообразно реорганизовать типовое административное производство через следующие этапы проектирования.

1. Организационно-подготовительный этап, предполагающий решение вопросов, связанных с достижением поставленной цели, включая формирование группы

лиц, выполняющих проектные работы, целесообразность проведения реорганизации типового административного производства, обучение членов проектной команды методам реорганизации, сбор первичных данных, распределение полномочий.

2. Аналитический этап, предполагающий проведение анализа текущего состояния с целью определения проблемных областей, формирование модели стандартизированного процесса, определение цели оптимизации процесса, прогнозирование вероятных рисков.

3. Этап проектирования, на котором разрабатывается оптимальная модель типового процесса, определяется комплекс управленческих решений по совершенствованию данного процесса, формируется документ, содержащий перечень проектных мероприятий, связанных с реорганизацией типового процесса.

4. Этап внедрения и контроля, на котором реализуется схема действий по реорганизации типовых процессов, создается контрольная панель усовершенствованного типового процесса для анализа внесенных изменений с оценкой ошибок и возможных поправок.

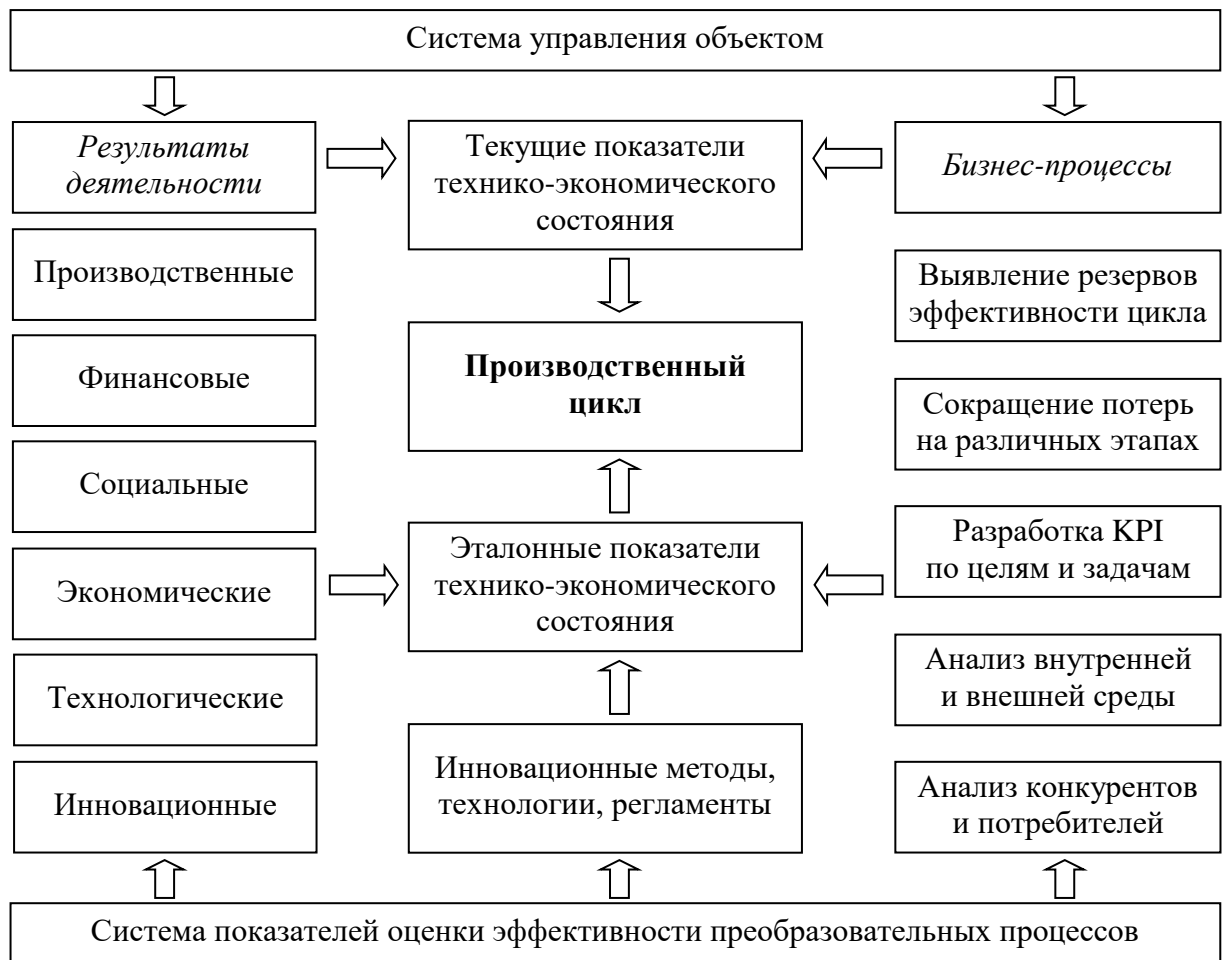
Взаимосвязь бизнес-процессов выполнения государственных закупок представлена на рисунке 10.

Необходимо отметить, что активное использование инструментов сценарного моделирования способствует эффективному развитию электронного и цифрового направления в системе экономики государства, что также повысит эффективность реализации государственных функций, включая бюджетные расходы в процессе закупочной деятельности и прочую деятельность в рамках обеспечения государственных и социальных потребностей.

На современном этапе развития научных представлений о бизнес-процессах применительно к закупочной деятельности система оценочных показателей может быть существенно изменена и дополнена в зависимости от функциональных направлений деятельности субъектов, качества документооборота, эффективности экспертно-аналитического сопровождения и т.д.

Моделирование процесса закупок государственных заказов построено на основных составляющих: планировании, размещении, исполнении, контроле. При моделировании особо сложных организаций закупочного государственного процесса

с большим количеством субъектов, вовлеченных в этот процесс, отечественные и зарубежные ученые в своих исследованиях применяли различные подходы к построению бизнес-процесса государственных закупок.



Примечание – Составлено автором.

Рисунок 10 – Бизнес-процесс реализации государственной закупки

И. В. Сухорукова, Г. Г. Лихачев рассматривали закупочный процесс с точки зрения предприятия-поставщика. Теоретическая модель бизнес-процесса рассматривается как совокупность производственных и информационно-аналитических функций, направленных на качественное сопровождение управленческих решений в области закупок. Одним из ключевых решений является создание внутренней базы данных, которая будет аккумулировать опыт по реализации государственных контрактов (договоров), способствовать снижению основных и транзакционных расходов, улучшению внутренних информационно-коммуникационных связей<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Сухорукова И. В., Лихачев Г. Г. Экономическая модель оптимизации при централизованном управлении закупками дочерних компаний государственной корпорации // Экономический анализ: теория и практика. 2016. – № 6 (453). – С. 115–123.

Ц. О. Амбарян исследовала проблему непродуктивных управленческих решений заказчиков, связанных с информационной неопределенностью, которая может быть снижена на основе автоматизации в рамках функционально-целевого подхода<sup>1</sup>. А. П. Филиппов, изучая методы повышения уровня эффективности функционирования системы государственных закупок, предложил использовать многокритериальную оценочную систему при выраженной роли инновационной составляющей<sup>2</sup>. При этом в основу эффективности был положен принцип интеграции целей бизнеса и государства как основы качества реализации закупки. Относительно оптимального распределения бюджетных ресурсов одним из наиболее эффективных методов является процесс закупок, проводимый на конкурсной основе, что также способствует повышению уровня конкурентоспособности субъектов, участвующих в этом процессе.

С практической же стороны процесс закупок, проводимый на конкурсной основе, показывает неэффективные результаты и обязывает совершать покупки, абсолютно непродуктивные с экономической точки зрения. Для анализа проблем с закупками, проводимыми на конкурсной основе, Д. С. Хвалынский предложил использовать модель Л. Фридмана<sup>3</sup>. Аналитик отметил, что субъекты закупки конкурируют больше за низкокачественный товар, позволяющий реализовать дешевле техническое оформление продукта, чем за ценовую политику товара. Используя метод анализа нечеткой иерархии, П. Ясковски предложил подход к поиску надежных поставщиков и подрядчиков с учетом разных критериев, поскольку отбор поставщиков проходит для обеспечения качественных работ на основании технического и экономического потенциала участника торгов<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> Амбарян Ц. О. Разработка системы поддержки управления государственными закупками с использованием концептуального моделирования // XXI век: итоги прошлого и проблемы настоящего плюс. – 2015. – Т. 3, № 6 (28). – С. 281–286.

<sup>2</sup> Филиппов А. П. Формирование и развитие государственной контрактной системы в субъекте Российской Федерации: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. – М., 2012. – 171 с.

<sup>3</sup> Хвалынский Д. С. Оптимизация закупочного аукциона на основе моделей системного компромисса // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. – 2016. – Т. 12, № 11 (344). – С. 50–61.

<sup>4</sup> Jaskowski P., Biruk S., Bucon R. Assessing contractor selection criteria weights with fuzzy ANP method application in group decision environment // Automation in Construction. – 2010. – Vol. 19, issue 2. – P. 120–126.

Необходимо отметить, что в настоящее время остро стоит проблема бюрократии и коррупции в рамках контрактной системы закупок. Уполномоченные государственные органы ставят субъектов, задействованных в закупке, в неравные конкурентные условия путем повышения тарифных ставок, введения квот на товары, работы, услуги, формирования льготной системы.

Российские и зарубежные ученые посвятили множество работ исследованию данной проблемы. В своей работе Т. Маркович раскрывает проблему коррупции в сфере государственных закупок, связывая ее с организацией тендеров с элементами заговора. Исходя из своих предположений о наличии сговоров, автор разработал экономико-математическую модель, с помощью которой анализируются негативные эффекты в государственных закупках. А. Ф. Рогачев и А. А. Марченко предложили проводить торги в рамках экономико-математической модели. Посредством данной модели авторы наблюдали неадекватное поведение субъектов закупочного процесса, в результате приводящее к потере финансовых активов бюджета. В целях предотвращения подобного сговора аналитики предложили использовать организационно-экономические стратегии<sup>1</sup>. С. Брианцони рекомендовала использование экономической модели связи коррупции в сфере государственных закупок с показателями экономического роста. Ученым при помощи вычислительных схем было доказано, что уровень коррупции прямо пропорционален низкому уровню экономики и наоборот, а также предложены политические меры по борьбе с данным положением на основе имитационного моделирования<sup>2</sup>.

А. Ньюпан, используя теоретическую модель экономики, созданную для понимания управленческих ситуаций между неравными факторами с разной степенью осведомленности, предложил теоретические основы стратегии борьбы с коррупцией по государственным закупкам и исследовал потенциал государственных

---

<sup>1</sup> Рогачев А. Ф., Марченко А. А. Моделирование конкуренции участников в процессе проведения государственных закупок на примере аукционов // Известия Волгоградского государственного технического университета. – 2012. – № 16 (103). – С. 198–204.

<sup>2</sup> Brianzoni S., Campisi G., Russo A. Corruption and economic growth with non constant labor force growth // Communications in Nonlinear Science and Numerical Simulation. – 2018. – Vol. 58. – P. 202–219.

электронных закупок в снижении коррупции. Автор заключил, что электронные закупки снизят уровень монополистического влияния власти благодаря высокому уровню прозрачности процессов закупки<sup>1</sup>.

М. В. Островная разработала модель, которая анализирует влияние эндогенных затрат на участие в ценовой конкуренции в государственных тендерах<sup>2</sup>. Данная модель учитывает влияние поведения заказчиков, а именно приемы изменения условий контракта, на результаты государственных закупок. Исследуя коррумпированную и некоррумпированную сущность заказчиков, автор, основываясь на теоретико-игровой модели, аргументировала, что любой тип заказчика, использующий незаконные методы и действующий прямо, в любом случае преследует цель получения возможности вносить изменения в условия контракта. Манипуляции условиями государственных контрактов со стороны заказчиков выражаются в следующих действиях: сокращение числа хозяйствующих субъектов, которые могут принять участие в аукционе, ограниченные сроки поставки заказа с целью минимизации уровня конкуренции, повышение цены государственных контрактов<sup>3</sup>. Автором показано, что издержки участия не повышают контрактные цены в государственных закупках, если все остальные факторы остаются неизменными. При этом разработанная авторская теоретическая модель демонстрирует, что при манипуляциях заказчиком условиями контрактов многие субъекты не могут принимать участие в аукционе и цены контракта остаются неизменными.

Разработка и применение системы показателей оценки бизнес-процессов государственных закупок могут идти в определенной последовательности (рисунок 11).

---

<sup>1</sup> Neupane A., Soar J., Vaidya K. The potential of e-procurement technology for reducing corruption // *International Journal of Information Technology and Management*. – 2012. – Vol. 11, issue 4. – P. 273–287.

<sup>2</sup> Островная М. В. Издержки участия и уровень конкуренции в государственных закупках в условиях фаворитизма: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.01. – М., 2016. – 29 с.

<sup>3</sup> Черданцев В. П. Принципы контрактных отношений и зарубежный опыт формирования системы государственных закупок // *Московский экономический журнал*. – 2023. – Т. 8, № 1. – Ст. 11. – URL: <https://qje.su/otraslevaya-i-regionalnaya-ekonomika/moskovskij-ekonomicheskij-zhurnal-1-2023-32/?print=print> (дата обращения: 10.08.2023); Труба А. С., Черданцев В. П. Управление государственными закупками агропродовольственной продукции, работ и услуг для общественных нужд // *Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий*. – 2020. – № 1. – С. 24–29.





Примечание – Составлено автором.

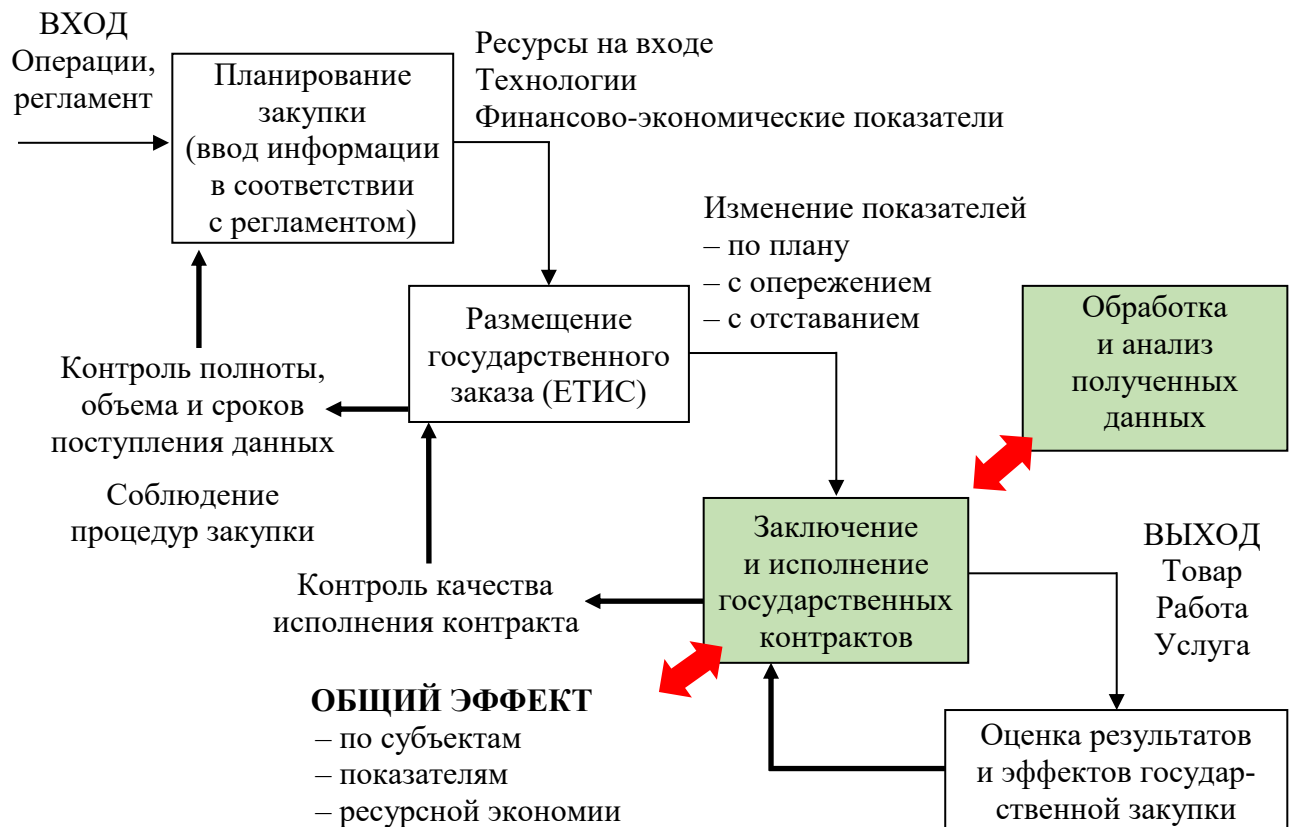
Рисунок 11 – Комплексная методика оценки бизнес-процессов государственных закупок

Заслуживают внимания подходы к совершенствованию управления государственными закупками с точки зрения субъектов, принимающих в них участие. В. И. Абрамов уделил значительное внимание моделированию процессов закупок на основе организационно-управленческих особенностей действий подрядчика при

реализации государственного контракта<sup>1</sup>. Практическая значимость данного подхода состоит в том, что он учитывает изменения внешней среды и разнообразные факторы, которые могут оказать влияние на результаты или организационное поведение субъекта – исполнителя закупки.

В результате анализа состояния сферы закупок для обеспечения государственных нужд выделяется целый ряд проблем, среди которых можно отметить следующие: высокая доля нарушений при проведении процедур определения поставщика, значительное количество жалоб на действия (бездействие) участников закупок, факты утверждения заказчиками документации о закупке, не соответствующей требованиям законодательства Российской Федерации о контрактной системе<sup>2</sup>.

С учетом анализа научно-теоретических работ, посвященных методическим и оценочным аспектам бизнес-процесса, уточним модель бизнес-процесса управления государственными закупками (рисунок 12).



Примечание – Составлено автором.

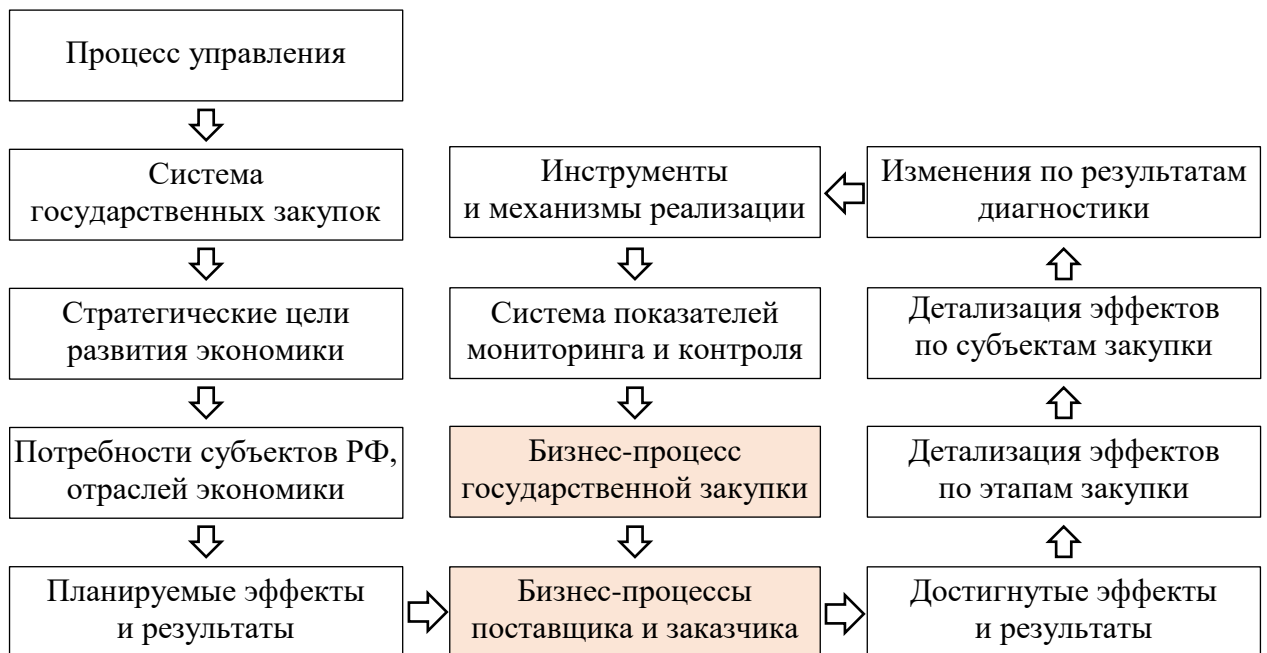
Рисунок 12 – Модель бизнес-процесса управления государственными закупками

<sup>1</sup> Абрамов В. И. Разработка агент-ориентированной модели функционирования системы государственных закупок: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.13. – М., 2018. – 32 с.

<sup>2</sup> Ярош А. В. Правовое регулирование закупок лекарственных средств для обеспечения государственных нужд: автореф. дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.03. – М., 2018. – 28 с.

Данная модель позволяет улучшить функции и процессы закупочной деятельности: сформировать поэтапный регламент; детализировать ответственность и уточнить статусные права, обязанности и ответственность участников государственной закупки; сформировать показатели оценки эффективности бизнес-процесса по различным критериям в зависимости от целей оценки (их может быть несколько).

Представим взаимосвязи понятий, связанных с концепцией управления системой государственных закупок (рисунок 13). Цветом выделена научная новизна, включающая интеграцию общего бизнес-процесса системы государственных закупок с внутренними бизнес-процессами поставщика и заказчика.



Примечание – Составлено автором.

Рисунок 13 – Взаимосвязь ключевых элементов понятийного аппарата управления системой государственных закупок

В соответствии с задачами исследования формулируем определение.

*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.*

*Вывод по главе.* Социально-экономическое развитие государства зависит от качества государственного управления, ресурсного потенциала, населения. Государственная и муниципальная власть осуществляет свои полномочия и реализует

функции управления, опираясь на систему распределения финансовых ресурсов бюджета. Данный процесс обеспечения эффективного управления ресурсами осуществляется на основе системы государственных закупок, практика которых постоянно совершенствуется. Научно-теоретические концепции государственных закупок отражают их роль в экономике, учитывают закономерности функционирования как части и элемента более сложных систем. Макроэкономические условия способствуют развитию более широкого понимания государственных закупок как инструмента планирования территориального развития, влияния на интенсивность производства, технологического и инновационного прогресса. Поскольку закупки осуществляются постоянно, связаны единой цифровой информационной средой, имеют определенный круг субъектов, действия которых направлены на достижение запланированного результата, можно сделать вывод о наличии системы государственных закупок.

Управление системой государственных закупок является эффективным при достижении запланированного результата, реализации государственного контракта, обеспечении органов государственной и муниципальной власти необходимыми товарами, работами, услугами. Отмеченные в научных работах проблемы требуют совершенствования управления, что представляется целесообразным, на основе синтеза концепций менеджмента с преобладанием процессного подхода.

Детализация управления системой государственных закупок позволяет представить его в виде стадий, которые являются постоянными в структуре любой закупки: планирование, размещение, заключение и реализация государственного контракта, оценка эффектов. Поскольку в системе государственных закупок присутствуют субъекты, взаимодействие которых приводит к конфликтам, претензиям и экономически нежелательным последствиям, ресурсы и информационная среда, описание управления наиболее информативно на основе бизнес-процессов. Совершенствование бизнес-процесса государственной закупки позволяет уточнить характер и особенности причинно-следственных связей каждого этапа, выявить ограничения и определить наиболее эффективные технологии их устранения. Анализ

управления государственными закупками на основе процессного подхода позволяет определить требования к результату, его параметры и характеристики на каждом этапе, а также вклад в достижение итоговой цели.

Российскими учеными отмечено, что проблемы функционирования системы государственных закупок связаны с недостаточно эффективным планированием потребности органов государственной и муниципальной власти, сохраняющейся коррупцией, существенными процедурными недоработками, непрозрачностью конкурентной среды, сложностями в определении цены контракта, взаимной неопределенностью организационного поведения заказчика и поставщика.

Совершенствование управления системой государственных закупок на основе бизнес-процессов должно учитывать не только научно-теоретические концепции, но и финансово-экономические показатели, отражающие влияние реализуемых инструментов регулирования. Анализ динамики и факторов влияния на состояние государственных закупок позволит конкретизировать макроэкономические условия, при которых их организация будет наиболее эффективной, разработать обоснованные критерии оценки, а также оптимизировать технологии и связи управления.

## **2 Особенности управления системой государственных закупок: методический и практический аспекты**

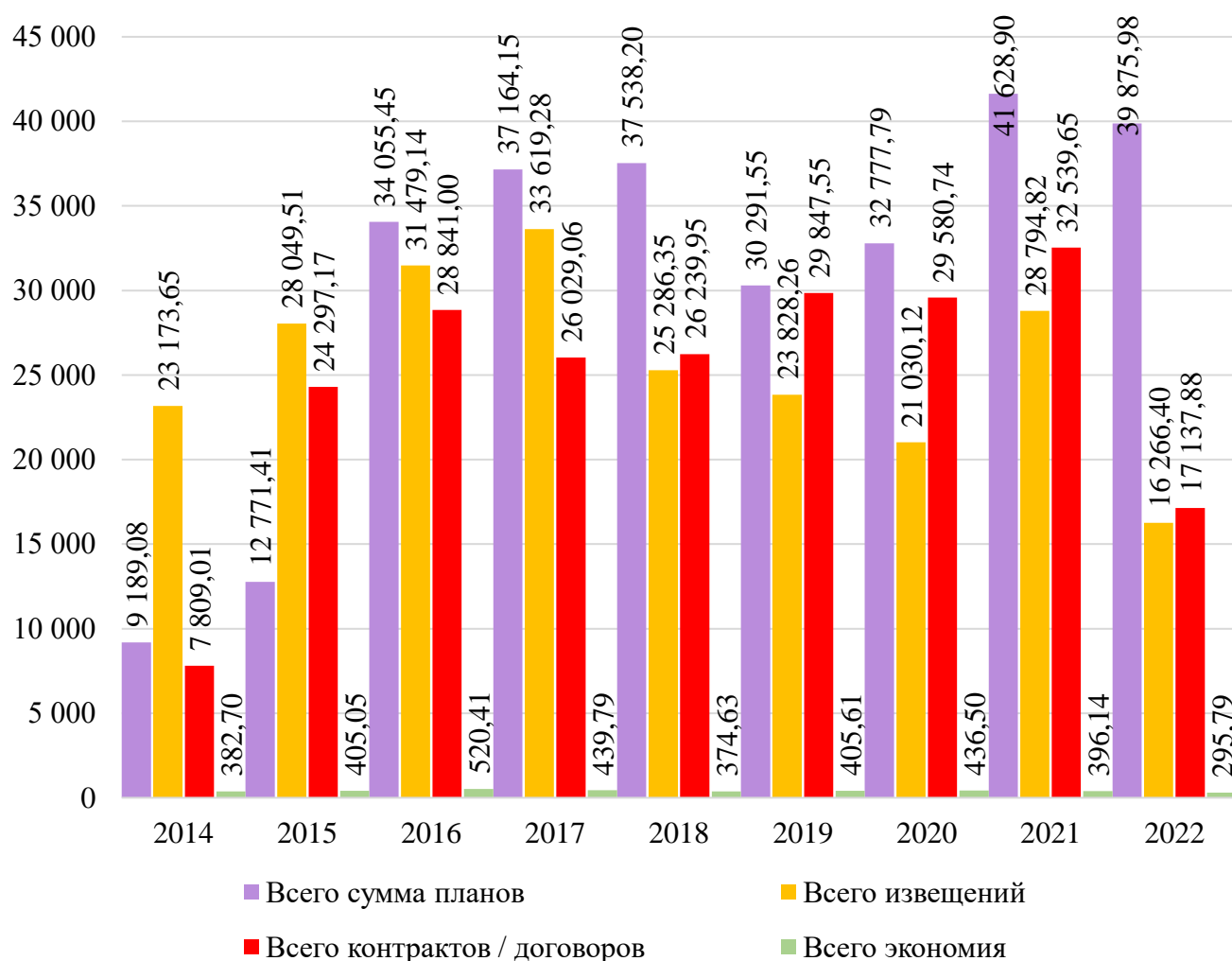
### **2.1 Макроэкономические условия управления системой государственных закупок**

Государственные закупки являются эффективным инструментом достижения экономических целей развития регионов и страны в целом. Управление системой государственных закупок осуществляется в определенных внешних условиях, под которыми в настоящем исследовании будем понимать макроэкономические и региональные. К макроэкономическим условиям отнесем геополитические и глобальные риски, включая санкции, пандемию COVID-19, специальную военную операцию, которые существенно меняют структуру и объемы закупок, влияют на тактические и среднесрочные задачи государственного планирования. Региональными условиями, существенными для управления системой государственных закупок, являются незрелость институциональной среды, структурные отраслевые и субъектные риски (внутренние риски бизнеса), изменчивость законодательства, недостаточная финансовая и цифровая грамотность участников закупочного процесса, отсутствие компетенций, неопределенность взаимных ожиданий и организационного поведения поставщика и заказчика.

Новейший период осуществления государственных закупок – с 2014 по 2022 г. – можно условно разделить на несколько этапов (рисунок 14).

Этап 1: 2014–2015 гг. Данный период относится к этапу геополитического и макроэкономического обострения, когда российская экономика испытала санкционное давление. Здесь можно наблюдать постепенное восстановление объемов планируемых закупок на 39 и 166 % (прирост за 2015 и 2016 гг. соответственно). При этом стабильное соотношение процентного вклада в ВВП страны свидетельствует о том, что данное понижение и восстановление имеют прямую взаимосвязь

и обусловлены именно глобальными факторами, не связанными с отраслевыми и региональными тенденциями в сфере закупочной деятельности. Дальнейший рост плановых показателей свидетельствует об экономическом восстановлении и положительных результатах не только закупочной деятельности, но и реализации национальной стратегии в части ее экономических показателей и достижения высокого качества государственного управления.



Примечание – Составлено автором на основе данных Минфина РФ за 2017–2021 гг. (Сводный аналитический отчет о результатах мониторинга закупок товаров, работ, услуг, осуществляемых в соответствии с Федеральным законом «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц». – URL: <https://minfin.gov.ru/ru/performance/contracts/purchases>); Счетной палаты РФ за 2020 г. (Отчет о результатах экспертно-аналитического мероприятия «Мониторинг развития системы государственных и корпоративных закупок в Российской Федерации». – URL: <https://ach.gov.ru/upload/iblock/123/442w02xo0vq4unq199jwxnr9mpow972c.pdf>); Министерства экономического развития РФ по анализу государственных закупок за 2014–2016 гг. (<https://www.economy.gov.ru/material/dokumenty>); Единой информационной системы в сфере закупок за 2014–2022 гг. (<https://zakupki.gov.ru/epz/main/public/home.html#statAnchor>).

Рисунок 14 – Динамика ключевых показателей государственных закупок в 2014–2022 гг., трлн руб.

Рост числа контрактов на 311 % в отношении 2015 к 2014 г. показывает увеличение численности субъектов закупочной деятельности и расценивается как улучшение бизнес-климата и доступности участия в закупках субъектов с положительной рыночной репутацией и стабильными финансово-экономическими показателями.

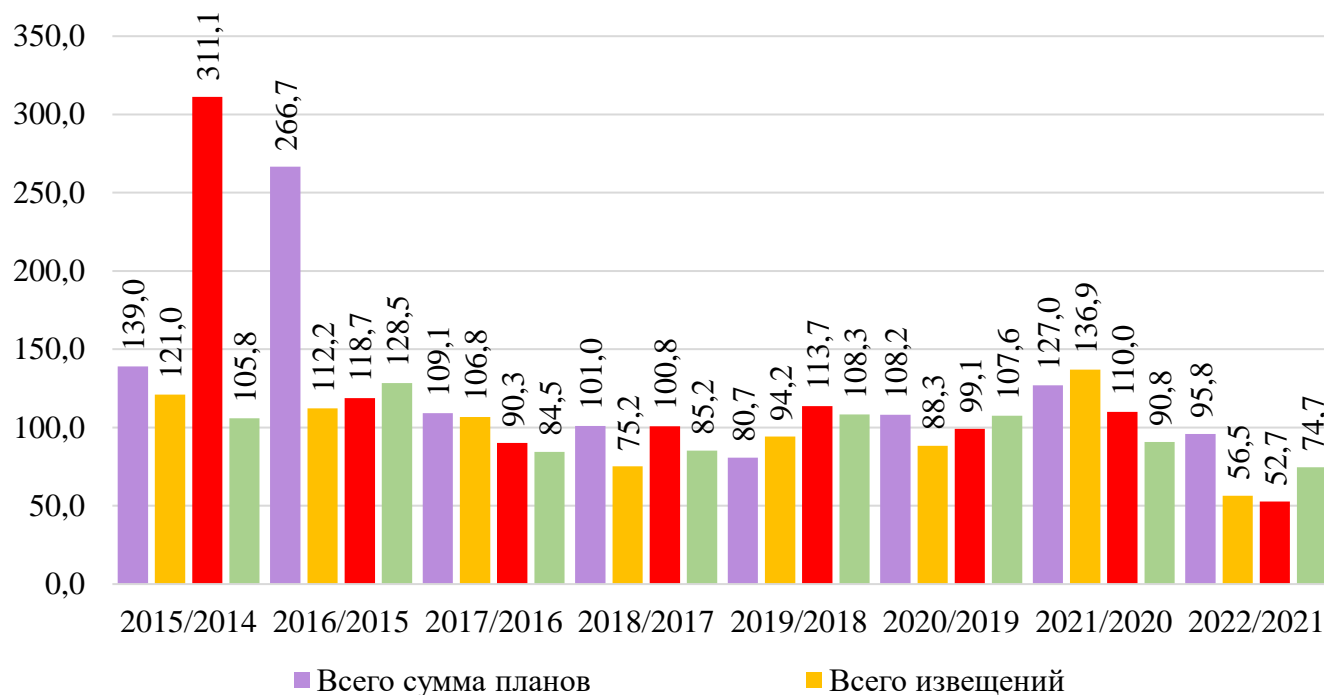
Этап 2: 2016–2018 гг. Показатели системы государственных закупок в данный период оставались стабильными, соответствовали положительным тенденциям преодоления экономической рецессии и спада. Государство как ключевой субъект управления, влияющий на финансово-экономические показатели бизнеса и условий его функционирования в регионах, обеспечивало уверенность и гарантии участникам закупок. Осуществлялось развитие региональных экономик и бизнеса, при этом пик численности контрактов пришелся на последующий период, что было вызвано негативными кризисными явлениями, в частности пандемией и изменением некоторых приоритетов производства и обслуживания населения медицинскими товарами и услугами. Период 2016–2018 гг. можно выделить как благоприятный в развитии системы государственных закупок, поэтому необходимо использовать положительный опыт управления закупочной деятельностью, результатом которого стало улучшение цифровой среды, ее качественное развитие, улучшение нормотворчества в сфере регулирования контрактных правоотношений. Закупочный процесс в целом становится более доступным для различных субъектов бизнеса, обеспечивает возможность развития различных видов экономической деятельности.

Этап 3: 2019–2022 гг. Данный период характеризуется наличием цикла кризисных явлений различного происхождения: пандемия, специальная военная операция, геополитические санкции, которые не только последовательно сменяли друг друга, но и реализовывались одновременно. В эти годы экономика страны и система закупок испытали и испытывают сильный стресс и проходят проверку на наличие уязвимостей, что в будущем положительно повлияет на макроэкономическое планирование и развитие превентивного антикризисного регулирования.

Основные показатели государственных закупок, по которым осуществляется мониторинг, анализ и аудит, их динамика представлены на рисунке 15. Высокие



значения темпов роста заключенных контрактов и планов в 2014–2016 гг. свидетельствуют о недостаточном учете при планировании изменений внешней среды, макроэкономического и геополитического давления на экономику, когда потребности органов государственной власти существенно менялись.

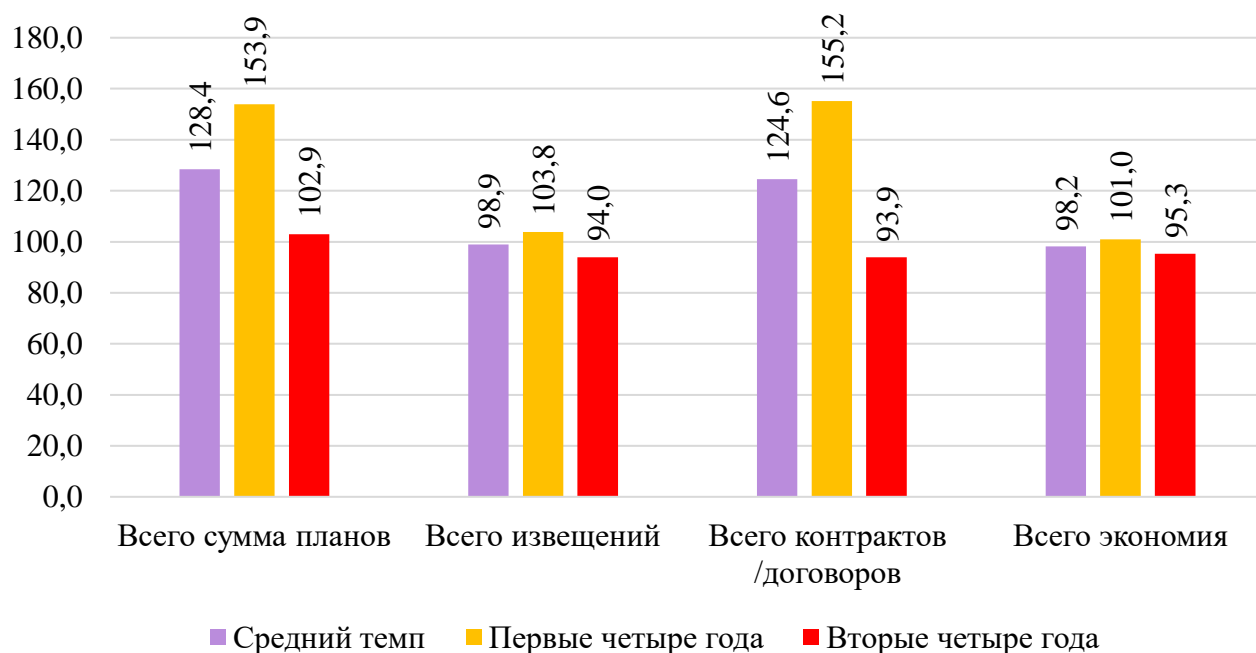


Примечание – Составлено автором на основе данных Минфина РФ за 2017–2021 гг.; Счетной палаты РФ за 2020 г.; Министерства экономического развития РФ по анализу государственных закупок за 2014–2016 гг.; Единой информационной системы в сфере закупок за 2014–2022 гг.

Рисунок 15 – Динамика ежегодных темпов роста (падения) ключевых показателей государственных закупок в 2014–2022 гг., %

Понимание того, насколько система государственных закупок может гибко адаптироваться к внешним условиям управления, даст анализ темпов изменения показателей. При этом необходимо принимать во внимание ценовые и инфляционные факторы, влияющие на рост ВВП и стоимостные объемы закупочной деятельности. Рассмотрим средние темпы изменения показателей за весь исследуемый период (2014–2022 гг.), а также за два условных периода, соответствующих 2014–2017 гг. и 2018–2022 гг. (рисунок 16).

Можно отметить существенное ухудшение внешних условий планирования закупочной деятельности и исполнения государственных контрактов (договоров) за последние четыре года исследуемого периода.



Примечание – Составлено автором на основе данных Минфина РФ за 2017–2021 гг.; Счетной палаты РФ за 2020 г.; Министерства экономического развития РФ по анализу государственных закупок за 2014–2016 гг.; Единой информационной системы в сфере закупок за 2014–2022 гг.

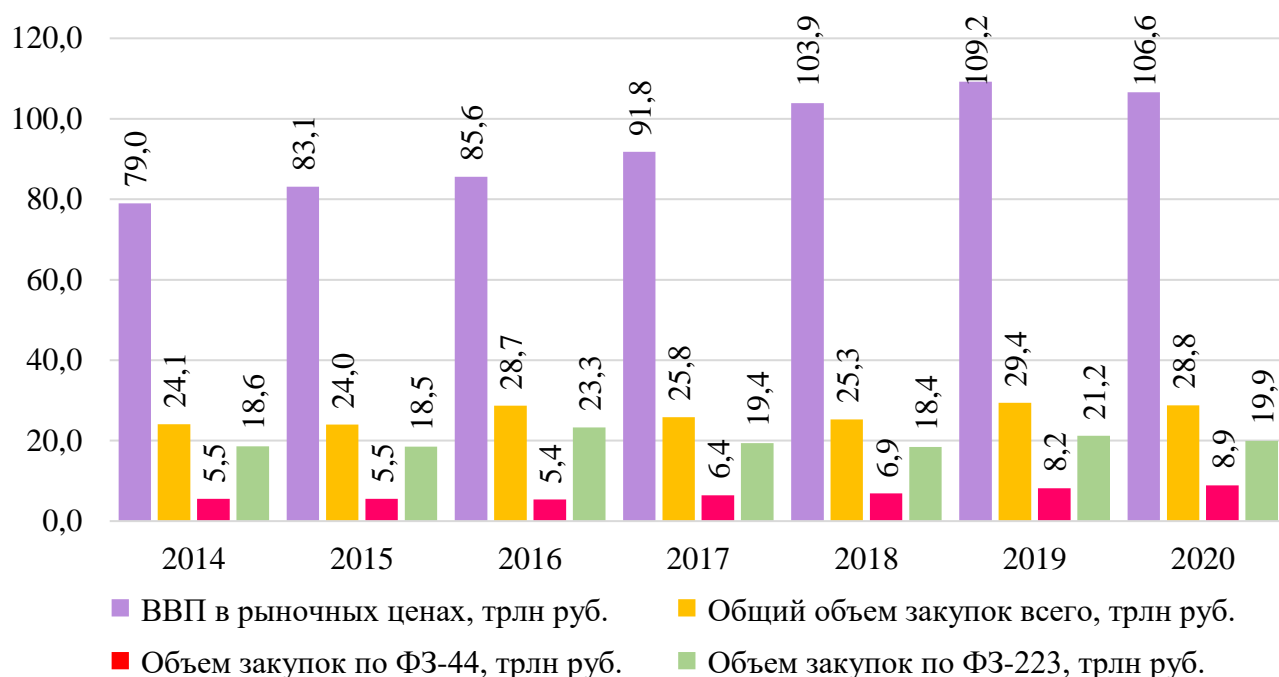
Рисунок 16 – Сравнительный анализ темпов роста (падения) ключевых показателей государственных закупок в 2014–2022 гг. по периодам, %

На рисунке 16 видно, что восстановление показателей государственных закупок осуществлялось в период 2015–2018 гг. высокими темпами. Суммарные объемы планов и заключенных договоров и контрактов, согласно данным в разрезе ФЗ-44 и ФЗ-223, росли средним темпом 150 %, тогда как аналогичные показатели за вторые четыре года изменялись на 102,9 и 93,9 % соответственно. Важно отметить, что за последние годы наметились следующие значимые тенденции в системе государственных закупок:

- повышение количественных и качественных показателей государственных закупок, показывающих возрастание их роли в стратегическом территориальном и отраслевом планировании;
- снижение количества неисполненных обязательств, свидетельствующее о растущем качестве выполнения работ и услуг поставщиков, заключивших договор;
- снижение количества поданных заявок на участие в закупках, что объясняется принятием более обоснованных решений об участии поставщиков и прозрачностью регламентных процедур;

- значительное преобладание использования электронной системы закупок для выполнения основных процедур;
- увеличение стоимости и объема договоров, как исполненных, так и несостоявшихся.

Объем государственных закупок в стоимостном выражении по итогам 2020 г. в целом приблизился к 2016 г., когда его значение в абсолютном выражении было максимальным (рисунок 17).



Примечание – Составлено автором на основе данных Минфина РФ за 2021 г.; Счетной палаты РФ за 2020 г.; Единой информационной системы в сфере закупок.

Рисунок 17 – Динамика объема государственных закупок в структуре ВВП России в 2014–2020 гг., трлн руб.

Одним из нормативно-правовых критериев, оказавших значительное влияние на процедуру проведения закупки, является поддержка государством субъектов малого и среднего бизнеса. Это отражено в требованиях увеличения доли годовых закупок у данных категорий субъектов до 25 % в случае их обязательного проведения, а также увеличения доли закупок до 20 % в иных случаях. Основные статистические показатели государственных закупок за 2014–2022 гг. приведены в приложении А.

Следует отметить, что отраслевая структура государственных закупок в 2014–2022 гг. практически не менялась (рисунок 18).

Анализ ключевых показателей позволяет оценить темпы изменений, которые зависят от совокупности внешних и внутренних факторов, стратегических и тактических задач, стоящих перед государственным управлением социально-экономическим развитием экономики на различных уровнях. Проведение оценки эффективности закупок должно стать приоритетной задачей для государственных (муниципальных) заказчиков, поскольку в их же интересах рационализировать свои затраты на этапах планирования, осуществления закупок, исполнения контракта и потребления.



Примечание – Составлено автором на основе данных Минфина России за 2021–2022 гг.

Рисунок 18 – Отраслевая структура государственных закупок по усредненным значениям за 2014–2022 гг., %

Анализ данных по видам экономической деятельности показал, что около 70 % объема государственных закупок реализуются в отраслях реального сектора производства (обрабатывающая и добывающая промышленность, строительство). Сервисный сектор занимает четвертое место с показателем 10,7 % и представлен страховыми и финансовыми услугами. Оценка Министерства финансов РФ и Счетной палаты РФ показала, что отрасли экономики демонстрируют различную зависимость от участия в государственных закупках, вызванную несколькими факто-

рами: необходимостью системного финансирования в значительных объемах, решением стратегических задач по конкурентному развитию национальной экономики, устранением экономических проблем и ограничений в регионах.

Расчеты коэффициентов корреляции, отражающие зависимость закупок и внутреннего объема производства, то есть повышения количества произведенных товаров, работ, услуг, показали неравномерное влияние участия в государственных закупках на виды экономической деятельности (рисунок 19).



Примечание – Составлено автором на основе данных Минфина РФ; Счетной палаты РФ за 2020 г.

Рисунок 19 – Мультипликативный эффект влияния государственных закупок на развитие отдельных видов услуг

Предприятия в тех видах деятельности, которые испытывают существенную зависимость показателей деятельности от участия в закупках, смогут повысить как собственные финансово-экономические результаты, так и результаты отрасли<sup>1</sup>,

<sup>1</sup> Саунин А. Н. О содержании аудита эффективности использования государственных средств как нового типа государственного финансового контроля // Наука. Инновации. Образование. – 2008. – Т. 3, № 1. – С. 348–358.

обеспечив комплексный эффект на различных уровнях функционирования экономических систем. Радикальных изменений в субъектной структуре участников закупок не произошло, незначительные изменения численности отдельных субъектов закупок сохраняются достаточно длительно.

Субъектный состав участников закупок за последние несколько лет не показал существенного изменения. На рисунке 20 отражены некоторые позиции в сравнении за 2014–2022 гг.

Анализ субъектного состава участников закупок А. В. Лазаревым, А. Р. Лазаревой, Н. А. Продановой выявил следующие особенности<sup>1</sup>:

– наибольший процент закупок приходится на структуры, в которых преобладает высокая доля государственного участия, – автономные учреждения, бюджетные организации и организации, деятельность которых связана с услугами в сфере жилищно-коммунального хозяйства;

– в разрезе стоимости проводимых операций по закупкам естественным монополиям принадлежит 22 %, организациям с высокой долей государственного участия – 15 %, предприятиям сферы жилищно-коммунального хозяйства – 12 %;

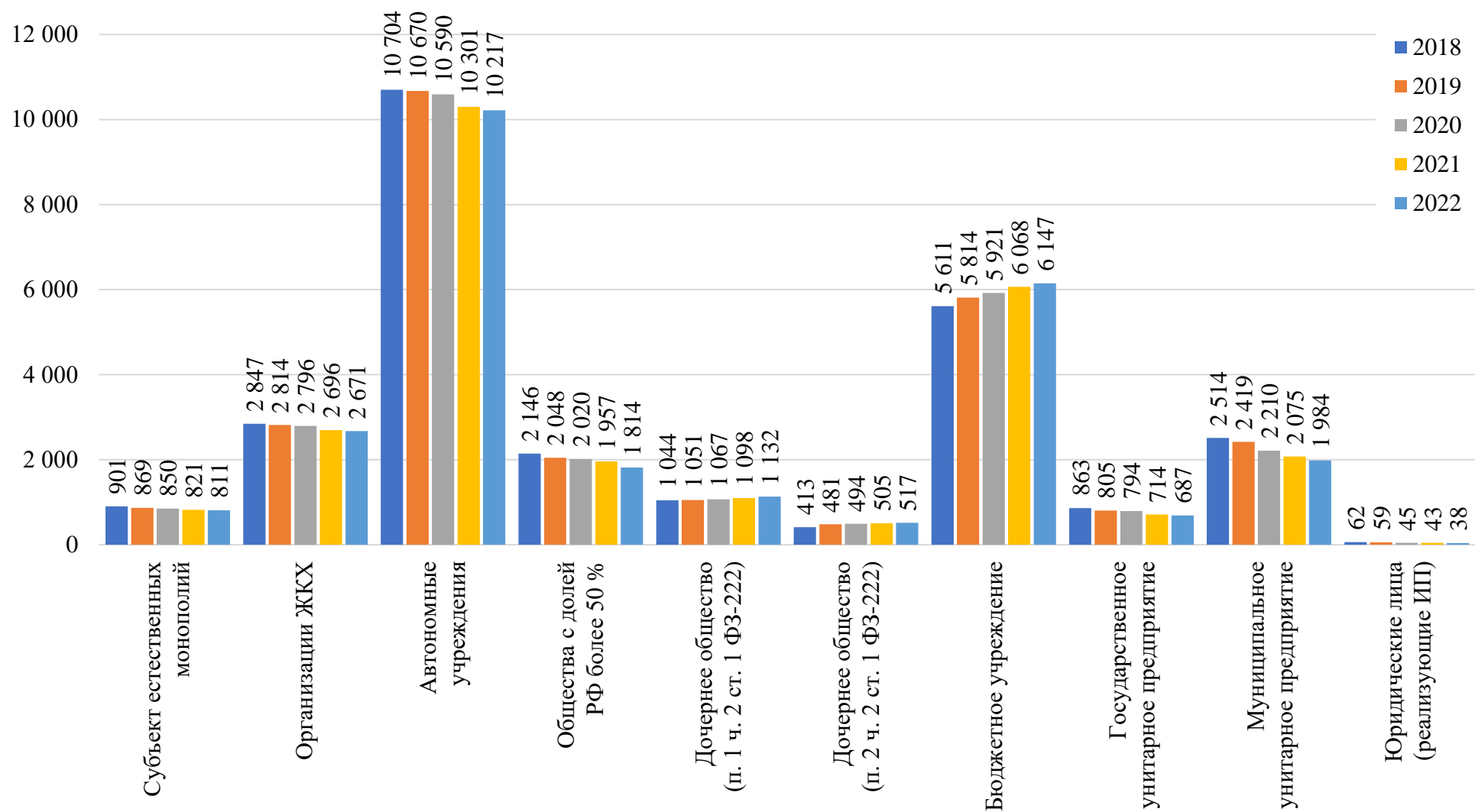
– значительный рост объема закупок предприятий, действующих в рамках Закона Российской Федерации от 15 апреля 1993 г. № 4802-1 «О статусе столицы Российской Федерации».

Можно выделить следующие особенности управления системой государственных закупок первого этапа (таблица 4).

Особенности управления системой государственных закупок в период 2014–2015 гг. связаны с изменениями внешней среды, когда государство стало испытывать потребности в новых товарах, работах и услугах из-за введения санкционных ограничений. Новыми ограничениями стали недостаточность ресурсов, резкое изменение торгово-экономических отношений и регионов-партнеров. Инертность управления и низкое качество контроля обусловлено приоритетом нормативно-правового и административного регулирования, когда в большинстве случаев имела место ответственность при наличии факта нарушения условий контракта или технологии процедур.

---

<sup>1</sup> Лазарев А. В., Лазарева А. Р., Проданова Н. А. Оценка конкурентоспособности закупочной деятельности организаций Москвы // Бухучет в здравоохранении. – 2021. – № 8. – С. 68–75.



Примечание – Составлено автором на основе данных Единой информационной системы в сфере закупок.

Рисунок 20 – Динамика показателей, характеризующих субъектный состав участников государственных закупок, млрд руб.

Таблица 4 – Особенности управления системой государственных закупок в период 2014–2015 гг.

Функция	Заказчик	Поставщик
Планирование (цель, стратегия, условия)	Цели адаптировались к кризисным условиям, качество планирования не соответствовало внешним угрозам, гибкость стратегии недостаточная. Провалы планирования отразились на разнице контрактов	Меняющиеся условия привели к разрывам ресурсного обеспечения, цели развития существенно корректировались, сложность требований заказчика могла не соответствовать реальным возможностям поставщика
Регулирование (факторы влияния, цифровая среда, инструменты)	Методы регулирования административные, основанные на системе законодательства, штрафах, ответственности. Основным инструментом является финансовый контроль,	Значительные временные и ресурсные затраты, связанные со стабилизацией производства, отчетностью по закупке, соответствием требований федеральных законов в части обоснованности
Регулирование (продолжение)	внедряется программный подход и ФЦП. Цифровая среда развивается, ИАС недостаточна удобна, не отражает многие процедуры и особенности документооборота	расходов, прозрачности производственного процесса. Основным инструментом – внутренний финансовый, производственный, управленческий контроль
Мотивация (планируемый эффект)	Обеспечение потребности, достижение полезного результата с минимальными затратами бюджетных средств. Заказчик заинтересован в итоговом результате без качества коммуникации	Получение стабильного финансирования и объектов работ, улучшение показателей деятельности, рыночной позиции. Подрядчик заинтересован в приемке и оплате работы, степень формализации устанавливается при приемке
Контроль (внутренние бизнес-процессы, компетенции, взаимодействие)	Внутренние бизнес-процессы направлены на качество планирования, обоснованность эффекта и затрат, поиск резервов экономии. Взаимодействие с поставщиком минимально, возникает на этапах промежуточной отчетности, приемки результатов	Внутренние бизнес-процессы направлены на качество производства, ресурсную обеспеченность, кадровую стабильность. Оценка компетенций субъективна. Взаимодействие с поставщиком нестабильно, зависит от требований законодательства
Примечание – Составлено автором.		

Для многих субъектов бизнеса участие в государственных закупках было сложным, поскольку информационная система и дистанционное регулирование еще не полностью сформировались, присутствовал эффект территориальной удаленности, наблюдались сложности технических процедур. Основным инструментом контроля являлся финансовый, в ходе которого устанавливалось соответствие целевому использованию бюджетных ресурсов, наличие и причины расхождений. Контроль поставщика отождествлялся с соблюдением законодательства о закупках. Внутренние бизнес-процессы поставщика и заказчика являлись непрозрачными для каждой из сторон, что создавало основу для потенциальных конфликтов и претензий.



Охарактеризуем особенности управления системой государственных закупок второго периода (таблица 5).

Таблица 5 – Особенности управления системой государственных закупок в период 2016–2018 гг.

Функция	Заказчик	Поставщик
Планирование (цель, стратегия, условия)	Экономический рост и относительная стабильность повлияли на улучшение качества планирования и достижимость целей, условия в регионах являются обоснованием планов, программ, проектов органов власти, их взаимосвязь более последовательная. Стратегия связана с ростом конкурентных преимуществ и экономической безопасностью регионов	Благоприятные условия для бизнеса, снятие барьеров, выбор систем налогообложения и доступ к государственной поддержке стали факторами рационального планирования производственных возможностей для участия в закупках, снижения рисков расторжения контракта. Развиваются антикризисное планирование и меры по предупреждению убытков и снижения ущерба
Регулирование (факторы влияния, цифровая среда, инструменты)	Основными факторами влияния становятся инициативы в рамках федеральных целевых программ, проектов, направленных на комплексное развитие страны и регионов. Роль финансового контроля остается приоритетной, но детализируется по направлениям закупок. Цифровая среда переходит на электронный документооборот, сокращается время, улучшается прозрачность операций с документами	Доступность ресурсов становится определяющей при заключении контракта, развивается альтернативное обеспечение производства, увеличивается гибкость распределения потенциала между видами деятельности и подразделениями, внедряются системы контроля качества, проектного управления и финансирования, формируются службы и привлекаются специалисты по работе с государственными закупками
Мотивация (планируемый эффект)	Формируется необходимость полезного результата для субъектов управления различных уровней, возможность его внедрения в реальный и сервисный сектор экономики страны и регионов	Развивается социальная ответственность бизнеса, акцент на качество продукции, работ, услуг и трансформация производственного цикла, внедрение инновационных подходов и технологий для развития предприятия, роста репутации на локальном и международном рынках
Контроль (внутренние бизнес-процессы, компетенции, взаимодействие)	Значение компетенций поставщика возрастает, меняются подходы к оценке опыта и требования к персоналу. Возникает потребность в контроле бизнес-процессов поставщика, развитии коммуникаций на уровне руководства и ведущих специалистов. Формальный контроль заменяется операционным, усиливаются межсубъектные коммуникации	Сближение внутренних процессов с пожеланиями поставщика, повышение прозрачности взаимодействия с привлечением других участников закупки (электронные торговые платформы, эксперты). Формальный подход к реализации контракта заменяется на качественный операционный и технический контроль
Примечание – Составлено автором.		

Период 2016–2018 гг. является относительно стабильным для управления системой государственных закупок. Происходит апробация новых форм и подходов

к продвижению стратегических интересов государства. Через электронную систему государственных закупок реализуются потребности целевых программ и проектов, происходит детализация финансового контроля, его качество усиливается внутренними корпоративными процессами, направленными на соблюдение требований законодательства и заказчика. Формальные подходы к планированию, реализации государственного контракта меняются на качественные, трансформируются мотивы сторон. Наблюдается сближение коммуникационных связей поставщика и заказчика контракта, поскольку существующие формы ответственности являются недостаточными, контроль имеет место на стадии реализации без возможности устранения негативных последствий: брака, низкого качества, технологического несовершенства, которые становятся причинами расторжения контракта.

Представим изменения в управлении системой государственных закупок на этапе 2019–2022 гг. (таблица 6). Данный период характеризуется ростом качества во всех функциональных областях управления системой государственных закупок. Усиливается роль лиц, принимающих решения, в системе контроля результатов. Происходит более глубокое понимание качества реализации государственных контрактов со стороны заказчика и поставщика, влияние на развитие коммуникационных связей и устранение неопределенности, сближение внутренних бизнес-процессов и организационного поведения при сотрудничестве над реализацией закупки.

Таким образом, подходы к управлению системой государственных закупок существенно менялись в период 2014–2022 гг., что обусловлено макроэкономическими условиями, имеющими негативные последствия для экономики Российской Федерации. Динамика показателей системы государственных закупок зависела от адаптации функций управления к кризисным изменениям и необходимости сохранения обеспечения потребностей органов государственной власти: развитие централизованного планирования на проектно-целевой основе; продолжение действия ряда федеральных целевых программ, направленных на укрепление национальной безопасности страны; повышение методического обеспечения оценки качества выполнения функций органов государственной власти.

Таблица 6 – Особенности управления системой государственных закупок в период 2019–2022 гг.

Функция	Заказчик	Поставщик
Планирование (цель, стратегия, условия)	Существенное сближение стратегии и тактики, усиление личного фактора в администрировании, сценарное антикризисное планирование и целеполагание, альтернативные стратегии	Накопление положительного опыта участия в закупках крупных предприятий, привлечение субъектов МСП на условиях субподряда, согласование внутренних целей с выполнением государственного контракта, высокая степень согласованности финансовых и производственных задач, достаточность ресурсного потенциала как необходимое условие участия в закупках
Регулирование (факторы влияния, цифровая среда, инструменты)	Существенный рост финансирования закупок, обеспечивающих ключевые экономические направления. Значительное улучшение институциональной среды, включая законотворчество в сфере закупок. Адресное регулирование проблем безопасности, ценообразования, монополизации. Расширение инструментов, включая государственно-частное партнерство, международные проекты, программы кластерного развития в регионах и т.д.	Эффективность внутренней контрольной среды, высокое качество процессов и форм контроля, положительный проектный и инновационный опыт, участие в создании кластеров и сетей на территории России, реализация социальных инициатив в регионах. Развитие собственного сетевого бизнеса, объединение компаний различной специализации для комплексного обслуживания заказчиков
Мотивация (планируемый эффект)	Получение значимого результата для реального сектора экономики, управления или социальной сферы	Высокий результат обеспечит доступ к бюджетному финансированию, стабильность присутствия на рынках, высокие финансовые, экономические и социальные результаты
Контроль (внутренние бизнес-процессы, компетенции, взаимодействие)	Компетенции поставщика, уровень его технологического оснащения и качество внутренних бизнес-процессов становятся определяющими. Компетенции поставщика представлены опытом ключевых сотрудников, участие которых необходимо при реализации контракта. Возникает потребность постоянной коммуникационной связи с поставщиком	Взаимодействие с заказчиком может влиять на внутренние бизнес-процессы, коммуникация с заказчиком строится на принципах доверия и достижения общего результата, совместно определяются общие точки контроля. Коммуникационная связь с поставщиком становится формой деятельности и инструментом повышения качества
Примечание – Составлено автором.		

Наиболее проблемным является контроль, поскольку взаимодействие заказчика и поставщика не обусловлено подчиненностью и связано с выполнением контрактных обязательств. Это обстоятельство должно учитываться при выборе и внедрении эффективных инструментов, направленных на решение выявленной проблемы. В связи с этим необходимо более подробно исследовать изменения в управлении государственными закупками.

## 2.2 Административно-процедурные изменения в управлении закупками

В настоящее время постоянно происходят изменения законодательства в части управления системой государственных закупок. Нестабильность нормативно-правового регулирования проявляется в изменениях ФЗ-44: за последние семь лет в течение каждых двух месяцев принятые правовые акты органа государственной власти действовали не более 14 дней. В течение рассматриваемого периода данный закон корректировался более 75 раз, были приняты около 300 положений исполнительного органа государственной власти РФ. Подзаконные акты, разработанные для эффективности исполнения ФЗ-44, находятся в процессе постоянного корректирования (более ста актов)<sup>1</sup>. Положение по контролю формирования дополнительных требований к субъектам закупочной деятельности по отдельным видам товаров, работ, услуг уточнялось более 15 раз, Положение по контролю организации информационной базы по контрактам менялось 16 раз, в режим работы единой информационной системы закупок вносились изменения 10 раз.

Рассмотренная тенденция усугубляется негативными кризисными явлениями, в том числе коронавирусной инфекцией, существенно повлиявшими на трансформацию управления системой государственных закупок. Необходимость быстрого реагирования на меняющиеся потребности в режиме неопределенности позволила выявить некоторые недостатки существующего процесса управления в данной области:

- инертность нормативно-правовых механизмов в кризисных условиях и их неспособность соответствовать быстро меняющейся ситуации;
- отсутствие гибкости контроля выполнения государственных контрактов;
- недостаточность обеспечения экспертно-аналитического сопровождения управления закупками;

---

<sup>1</sup> О применении постановлений Правительства РФ от 30 апреля 2020 г. № 616 и № 617: письмо Минпромторга России от 4 октября 2023 г. № 106238/12; О внесении изменений в некоторые акты Правительства РФ: постановление Правительства РФ от 16 сентября 2023 г. № 1512; О внесении изменений в постановление Правительства РФ от 20 сентября 2014 г. № 963: постановление Правительства РФ от 13 сентября 2023 г. № 1496.

– транспортно-логистическая несогласованность и отсутствие необходимых распределительных каналов и механизмов;

– несоответствие высокой потребности в определенных видах продукции и ее качества вследствие нарушений условий выполнения контракта.

Реагирование на устранение ограничений, выявленных в 2019–2021 гг., можно классифицировать следующим образом:

– унификация и упрощение закупочных процедур в связи с реализацией неотложных потребностей органов власти в экстренных условиях;

– поддержка поставщиков и изменение существенных условий контракта при наличии обстоятельств, оказывающих влияние на состояние производства и его ресурсное обеспечение<sup>1</sup>;

– изменение порядка заключения государственного контракта, введение положения о возможности его заключения с единственным поставщиком<sup>2</sup>;

– уточнение порядка и условий закупок в зависимости от отраслевой специализации и значимости товарной группы (более 40 изменений в 44-ФЗ)<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Об утверждении формы программы по развитию субъектов малого и среднего предпринимательства в целях их потенциального участия в закупках товаров (работ, услуг) и требований к порядку проведения отбора субъектов малого и среднего предпринимательства для участия в программах по развитию субъектов малого и среднего предпринимательства в целях их потенциального участия в закупках товаров (работ, услуг): постановление Правительства РФ от 8 ноября 2022 г. № 2008; О внесении изменений в некоторые акты Правительства РФ по вопросам осуществления закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд, закупок товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц и признании утратившими силу постановления Правительства РФ от 26 сентября 1997 г. № 1222 и отдельных положений некоторых актов Правительства РФ: постановление Правительства РФ от 31 октября 2022 г. № 1946.

<sup>2</sup> О внесении изменения в абзац первый пункта 11 Правил согласования контрольным органом в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд заключения контракта с единственным поставщиком (подрядчиком, исполнителем): постановление Правительства РФ от 17 июля 2023 г. № 1156.

<sup>3</sup> О внесении изменений в отдельные законодательные акты РФ: федер. закон от 4 августа 2023 г. № 444-ФЗ; О внесении изменения в статью 34 Федерального закона «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд»: федер. закон от 4 августа 2023 г. № 443-ФЗ; Об утверждении типовых условий контрактов на выполнение работ по ремонту автомобильных дорог, искусственных дорожных сооружений: постановление Правительства РФ от 8 апреля 2023 г. № 572; Об особенностях порядка предоставления обеспечения заявок на участие в закупках товаров, работ, услуг для обеспечения государственных или муниципальных нужд участниками таких закупок, являющимися иностранными лицами: постановление Правительства РФ от 10 апреля 2023 г. № 579.

Органами государственной власти России были приняты меры в части реализации закупок в дни, назначенные дополнительными выходными, а также регламентированы права коллегии специалистов, создаваемой государственным заказчиком, выполнять свои функции удаленно на основе использования электронных подписей и пролонгации срока действия исполнения договора в выходные дни. В рамках федеральных законов от 1 апреля 2020 г. № 98-ФЗ и от 24 апреля 2020 г. № 124-ФЗ появилась возможность внести коррективы в существенные и дополнительные условия контракта о видах и размерах установленных штрафных санкций, уточнения, связанные со снижением риска нарушения договорных обязательств, расширением условий выполнения договорных обязательств и упрощением формальностей закупочной деятельности.

В соответствии с Федеральным законом от 18 июля 2011 г. № 223-ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц» в качестве административно-управленческой поддержки поставщиков в условиях пандемии были реализованы меры, включающие снятие штрафных обязательств по невыполнению контракта, а также возможность изменения сроков выполнения обязательств, если возникли непредвиденные обстоятельства, дающие основания полагать, что реализация в регламентированный срок невозможна.

В данный период вносились уточнения и дополнения универсального характера по процедурам закупки, отдельным формам и методам контроля, изменения, обусловленные решением проблем, ограничивающих развитие отраслевых субъектов бизнеса<sup>1</sup>. Несмотря на предпринимаемые Правительством РФ меры по стабилизации макроэкономических условий, количество расторгнутых государственных

---

<sup>1</sup> Об утверждении Положения о порядке выдачи документов, подтверждающих страну происхождения отдельных видов товаров для целей государственных (муниципальных) закупок на территории государств – членов Евразийского экономического союза: приказ Торгово-промышленной палаты РФ от 14 сентября 2023 г. № 61; О предоставлении преимуществ организациям инвалидов при осуществлении закупок с использованием позиций каталога товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд: информационное письмо Минфина России от 13 июля 2023 г. № 24-03-08/65656; Об установлении требований к участникам закупки о членстве в саморегулируемой организации и о проверке у участников закупок членства в саморегулируемой организации: письмо ФАС России от 11 июля 2023 г. № МШ/54828/23; Об утверждении типовых условий государственных контрактов на оказание услуг по хранению, уничтожению, экспертизе, оценке рыночной стоимости имущества, обращенного в собственность государства: постановление Правительства РФ от 4 мая 2023 г. № 694.

контрактов сохраняется в пределах 8–10 % (более 300 тыс.) от общего числа заключенных контрактов и в диапазоне 5–7 % (свыше 450 млрд руб.) от итоговой суммы<sup>1</sup>.

В 2022–2023 гг. система государственных закупок претерпела ряд существенных изменений, обусловленных следующими условиями:

- ведение специальной военной операции и усиление приоритета государства по выпуску продукции военно-промышленного комплекса и сопутствующих взаимосвязанных отраслей<sup>2</sup>;
- актуализация социальных и экологических тенденций при разработке технического задания и заключения контрактов на поставки отдельных видов товаров, что существенно сближает закупочный процесс с экономически развитыми государствами<sup>3</sup>;
- попытки регулирования и устранения конфликта интересов, вызванного возможными коррупционными схемами, включая наличие родственных отношений и связей между сотрудниками и руководством поставщика и заказчика;
- антидемпинговое регулирование контракта с существенным понижением цены более чем на 25 %, ответственность за заключение контракта и последствия возлагаются на заказчика, он принимает решение о достаточной компетентности поставщика и заключает в этом случае контракт без участия комиссии;

---

<sup>1</sup> Сводный аналитический отчет о результатах мониторинга закупок товаров, работ, услуг, осуществляемых в соответствии с Федеральным законом «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц». – 2021; Отчет о результатах экспертно-аналитического мероприятия «Мониторинг развития системы государственных и корпоративных закупок в РФ». – 2020.

<sup>2</sup> Об авансировании договоров (государственных контрактов) о поставке промышленных товаров для государственных и муниципальных нужд, а также для нужд обороны страны и безопасности государства: постановление Правительства РФ от 24 декабря 2022 г. № 2411; О внесении изменений в некоторые акты Правительства РФ по вопросам осуществления закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд и закупок товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц: постановление Правительства РФ от 20 декабря 2022 г. № 2359.

<sup>3</sup> О внесении изменения в пункт 7 Правил установления требований энергетической эффективности товаров, работ, услуг при осуществлении закупок для обеспечения государственных и муниципальных нужд: постановление Правительства РФ от 6 декабря 2022 г. № 2233; О заключении контрактов со встречными инвестиционными обязательствами: информационное письмо Минфина России от 22 ноября 2022 г. № 24-01-07/114061; О внесении изменений в Распоряжение Правительства РФ от 12 июля 2018 г. № 1447-р: распоряжение Правительства РФ от 23 ноября 2022 г. № 3574-р.

- либерализация и упрощение условий по заключению контракта по некоторым категориям закупок (малая электронная закупка) с единственным поставщиком либо напрямую, без организации торгов<sup>1</sup>;
- введение обязанности заказчика и поставщика размещать в единой информационной системе больше сведений о штрафах, гарантиях, данных о закрытых закупках (в части, не противоречащей законодательству).

Важным направлением регулирования системы государственных закупок стала регламентация отдельных процедур, касающихся информационной безопасности и размещения и предоставления сведений, составляющих государственную тайну<sup>2</sup>.

С 2018 г. возникла тенденция широкого использования цифровых регламентов и процедур в закупках с применением единой информационной системы, объединяющей поставщиков и заказчиков в различных субъектах РФ. Существенно оптимизировались технологии и методы работы с субъектами государственных закупок операторов электронных торговых площадок.

Проблема цифровизации и инновационного развития управления системой государственных закупок в целях повышения ее эффективности является, по мнению многих отечественных ученых, одной из ключевых<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Об утверждении Порядка определения начальной (максимальной) цены контракта, цены контракта, заключаемого с единственным поставщиком (подрядчиком, исполнителем), и начальной цены единицы товара, работы, услуги при осуществлении закупок продукции судостроительной промышленности (за исключением продукции, закупка которой осуществляется в рамках государственного оборонного заказа): приказ Минпромторга России от 28 февраля 2023 г. № 639; О направлении разъяснений порядка ведения реестра недобросовестных поставщиков (исполнителей, подрядчиков): письмо ФАС России от 20 января 2023 г. № МШ/3488/23; О внесении изменения в статью 112 Федерального закона «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд»: федер. закон от 28 декабря 2022 г. № 563-ФЗ.

<sup>2</sup> О внесении изменений в Федеральный закон «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд»: федер. закон от 28 апреля 2023 г. № 154-ФЗ; О внесении изменений в приказ Федерального казначейства от 18 июля 2022 г. № 17н «Об утверждении Порядка формирования и направления заказчиком сведений, подлежащих включению в реестр контрактов, содержащий сведения, составляющие государственную тайну, формирования и направления запросов о предоставлении сведений из указанного реестра, формирования и направления Федеральным казначейством выписок из указанного реестра и протокола, а также форм указанных документов»: приказ Казначейства России от 17 января 2023 г. № 2н.

<sup>3</sup> Стацурин Я. А. О возможности использования смарт-контрактов в сфере гособоронзаказа // Финансовый бизнес. – 2021. – № 9. – С. 81–83; Степанова Е. Е. Роль принципов гражданского права в регулировании контрактных отношений в сфере публичных закупок // Хозяйство и право. – 2022. – № 8. – С. 3–11; Сухадольский Г. А. Нам еще предстоит понять, что такое эффективность госзакупок и каким целям должно служить регулирование // Закон. – 2021. – № 8. – С. 8–19; Тасалов Ф. А. На пути к электронным закупкам: комментарий к изменениям закона о контрактной системе // Право и экономика. – 2018. – № 2. – С. 26–34.



Процедуры закупки, реализованные в электронном формате, в 2019 г. в процентном отношении достигли 96 %, превышая аналогичный объем 2018 г. на 24 % и 2014 г. на 39 %. В 2019 г. практически все отчеты в бумажном формате представляли уведомления с единственным поставщиком, однако данное обязательство по включению в единую информационную систему было отменено. В итоге в 2020 г. абсолютно все уведомления и отчеты по контрактам с максимальной ценой были оформлены электронно.

На рисунке 21 представлена динамика электронизации государственных закупок.



Примечание – Составлено автором на основе данных Минфина РФ за 2021 г.; Счетной палаты РФ за 2020 г.

Рисунок 21 – Динамика электронизации государственных закупок, %

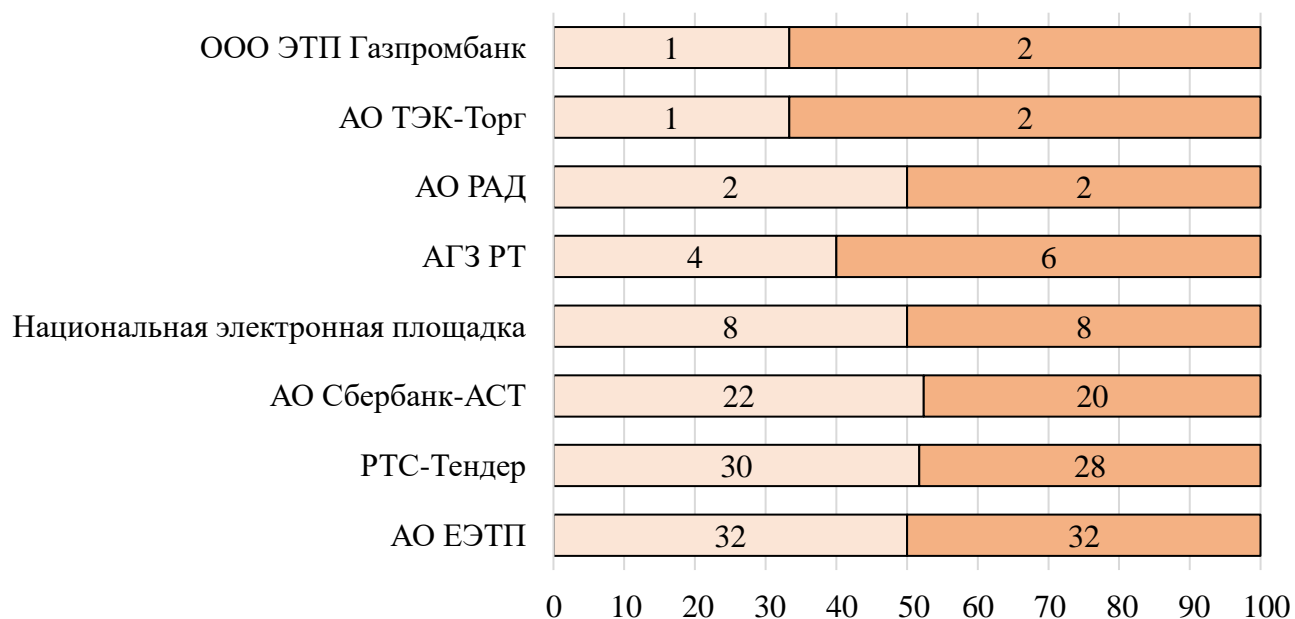
Применение цифровых технологий оказало существенное влияние на организационные и технические условия закупочной деятельности по следующим направлениям:

- электронный документооборот способствовал унификации и единообразию документов для участников закупочной системы независимо от региона присутствия и специализации;

- общее снижение временных затрат на типовые процедуры, связанные с размещением документации, отражением изменений и размещением результатов было значительным и способствовало приросту количества заявок более чем в 1,8 раза;
- процедуры торгов стали более прозрачными, удобными и быстрыми для всех участников закупочного процесса;
- число однолотовых заявок, оформленных на электронных торговых платформах, увеличилось более чем в 1,5 раза.

Цифровизация не оказала влияния на экономические показатели закупок в 2020–2022 гг., поскольку количество заявок осталось стабильным, улучшились качественные критерии, обусловленные технологическими преимуществами удаленного размещения и ведения электронного документооборота. Дополнительными положительными факторами стали возможности подачи апелляции и реализация некоторых форм совместной работы поставщика и заказчика в цифровой форме. Широкое использование достижений цифровых решений и развития электронной среды безбумажного оборота в системе государственных закупок в совокупности с мерами, предпринятыми Правительством РФ, способствовали поддержке стабильного процесса управления контрактами по заявкам в период экономического кризиса.

С 2020 г. в связи с пандемией коронавируса и переводом большинства организаций на дистанционный режим работы Правительством РФ было утверждено введение дополнительных выходных, которые составили 26 дней, однако данная мера не способствовала увеличению временных сроков по процедурам размещения и заключения контрактов, что подтверждает положительную роль цифровой среды в развитии закупочного процесса. При переходе использования от традиционной бумажной формы к оформлению заявок в электронном формате отчеты были перемещены с ЕИС на электронные платформы. Сегодня задействовано 8 электронных платформ для проведения закупочных процедур. На рисунке 22 представлена динамика проведения закупочных процедур на электронных платформах в период с 2014 по 2022 гг.



Примечание – Составлено автором на основе данных Единой информационной системы в сфере закупок.

Рисунок 22 – Реализация процедур закупок на электронных платформах в 2014–2022 гг., %

Операторы электронных платформ взыскивают определенную плату с субъектов в процессе процедуры участия в закупке, которые сформировали лучшее ценовое предложение в соответствии с регламентами Правительства РФ. При этом они дают государственным заказчикам возможность бесплатного пользования современными электронными услугами, например, калькулятором стартовой цены контракта, календарем закупок.

Интеллектуальный поиск ведется по реквизитам документов, прикрепленным файлам и другими инструментами технологий AI, Big Data. Операторы электронных платформ реализуют постоянный процесс разработки и внедрения современных технологий, позволяющих снизить количество технических ошибок заказчиков, сократить риски по невыполнению договорных обязательств и обеспечить рост конкурентоспособности.

При этом функционирование электронных сервисов для осуществления закупок не регламентировано действующим законодательством, поэтому необходимо закрепление порядка работы электронных платформ. Это влияет на качество цифровой среды и реализацию статусных прав субъектами системы государственных

закупок в процессе использования цифровых инструментов и решений в своей деятельности. Следовательно, те сервисы и услуги, которые предоставляют электронные платформы для поиска надежных поставщиков, формируют неравноценные условия в закупках, что свидетельствует о необходимости продолжения экспертно-аналитического сопровождения по координации операторов электронных платформ и субъектов государственных контрактов.

Согласно действующему законодательству, один из ключевых принципов контрактной системы – это обеспечение конкуренции и эффективности реализации закупочной деятельности. Со стороны регулирования исполнения контрактной системы Министерством финансов РФ универсальным показателем конкурентоспособности выступает средний объем заявок, которые сможет реализовать поставщик за одну операцию, а основным показателем эффективности закупок является размер перерасхода выделенных финансовых ресурсов на контрактный процесс.

Уровень конкуренции в государственных закупках стабильно растет, среднее количество заявок поставщика в 2019–2022 гг. составляет 3,1–3,4. В большинстве видов деятельности данный показатель сохраняется на уровне трех заявок на один размещенный заказ, влияние отраслевой специализации незначительно. Анализ данного показателя не дает объективной информации, поскольку не учитывается совокупность других критериев, таких как сумма закупки, ее сложность и требования к поставщику, трудоемкость, сроки и т.п.

Рост конкуренции в сфере закупок можно отнести к положительным тенденциям по ряду причин:

- растущий потенциал поставщиков и повышение их компетенций говорят о развитии производства, повышении деловой активности и развитии ресурсного обеспечения;
- улучшение условий и процедур закупок способствует привлечению к участию большего количества экономических субъектов, в том числе представителей малого и среднего бизнеса;
- заказчик имеет возможность большего выбора поставщиков и реализации контракта на высоком уровне;

– показатель может выявить проблемы и ограничения участия в закупках субъектов определенной специализации, по которой наблюдается существенное расхождение конкурентных критериев в условиях экономики региона и системе государственных закупок.

Следовательно, для обеспечения конкурентной борьбы за рынки и потребителей, осуществляемой законными и честными методами между субъектами контракта, необходимо регулярно проводить исследование конкурентной среды, результаты которого можно обоснованно применять при проектировании управленческих решений на различных этапах управления системой закупок и рыночного контроля, особенно в условиях, где производитель может самостоятельно устанавливать цену продукции.

Одним из качественно новых этапов развития системы государственных закупок в России является ее стратегическая направленность и функционирование в качестве инструмента обеспечения реализации национальных программ и проектов, на которые ежегодно запланировано более 2 трлн руб. бюджетных средств. Если ранее запланированные расходы не превышали 17 % общего объема средств, то сегодня наблюдается тенденция их роста, обусловленная детализацией и учетом всей совокупности затрат, необходимых для качественного выполнения условий государственных контрактов. Исполнение бюджетных обязательств, зафиксированное Министерством финансов РФ, в 2021–2022 гг. находится на уровне не ниже 96 %.

Осуществление контрольно-ревизионных мероприятий, проводимых как Министерством финансов РФ, так и Счетной палатой РФ, показало, что процесс освоения целевых средств происходит преимущественно без нарушений: из реализованных направлений 91 % не имеет расхождений, менее чем в 9 % отмечены некоторые неточности. Ведомства, проводившие проверки, отметили, что по расходам из федерального бюджета подавляющее большинство программ и проектов эффективно реализовано – более 86 %. Неточности в финансовой документации вызваны в большинстве случаев процедурными особенностями и сложностями, обусловленными условиями производства.

Анализ проблем и претензий, связанных с выполнением контрактов в сфере национальных проектов, показал следующее:

- происходит ежегодное увеличение числа заключенных контрактов при одновременном росте средней суммы (свыше 13 млрд руб.);
- кризисные условия оказывают влияние на рост количества и сумм государственных контрактов по национальным стратегическим программам и проектам;
- уровень контроля в данной сфере является выше, поскольку количество заключенных и расторгнутых договоров и их сумма меньше, чем по другим направлениям закупочной деятельности, на 2 и 1,5 % соответственно<sup>1</sup>.

Экономический кризис, вызванный пандемией коронавируса, незначительно повлиял на реализацию закупок по национальным проектам в 2020–2022 гг. Это связано с системными мерами по стабилизации процесса управления системой государственных закупок.

В процессе реализации национальных проектов проводился анализ финансово-экономических показателей по неисполнению или ненадлежащему исполнению государственных контрактов в рамках национальных проектов. Основной причиной, которая оказала влияние на возникновение нарушений при реализации национальных проектов, является то, что семь из одиннадцати федеральных органов исполнительной власти по управлению национальными проектами сослались на ненадлежащее исполнение контрактных условий контрактов, включая неисполнение срока договорных обязательств. Четыре из одиннадцати федеральных органов исполнительной власти сослались на негативные условия вследствие пандемии, которые способствовали продлению срока исполнения договорных обязательств и заморозке деятельности бизнеса некоторых субъектов экономической деятельности.

---

<sup>1</sup> Сводный аналитический отчет о результатах мониторинга закупок товаров, работ, услуг, осуществляемых в соответствии с Федеральным законом «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц». – 2021; Отчет о результатах экспертно-аналитического мероприятия «Мониторинг развития системы государственных и корпоративных закупок в Российской Федерации». – 2020.

Итак, ряд проблем, связанных с ненадлежащим исполнением поставщиками своих договорных обязательств, содержит повышенные риски и требует более эффективных методов и технологий координации действий сторон отдельно взятой закупки для предупреждения возможных рисков неисполнения контракта.

В 2020 г. Счетной палатой РФ были раскрыты нарушения по исполнению договорных обязательств на сумму до 5,1 млрд руб., тогда как в период с 2018 по 2020 г. аналогичная сумма по нарушениям составляла 27 млрд руб.<sup>1</sup>

Одним из реализуемых механизмов по уменьшению рисков исполнения договорных обязательств с нарушениями является процесс урегулирования на основании законодательства с последующим включением поставщика в «черный список» участников закупок. При этом следует заметить, что процесс урегулирования характеризуется отсутствием строго установленных сроков направления претензий поставщикам, в которых зафиксированы штрафы за ненадлежащее исполнение субъектом закупочной деятельности договорных обязательств. Наряду с этим в некоторых субъектах были разработаны методические рекомендации, где срок направления претензий составляет от 10 дней до одного месяца после наступления периода, когда истек срок исполнения договорных обязательств.

Рассмотренные способы снижения риска и контроля исполнения государственного контракта имеют место уже в случае обоснованной претензии и факта проблемы. В связи с этим необходимо предусмотреть алгоритм взаимодействия сторон закупки в течение всего срока работы, начиная с момента предварительной работы и выбора поставщика, что существенно повлияет на качество совместного планирования и хода выполнения закупки<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Отчет о результатах экспертно-аналитического мероприятия «Мониторинг развития системы государственных и корпоративных закупок в Российской Федерации». – 2020.

<sup>2</sup> Каранина Е. В. Развитие контрольно-надзорной деятельности органов Федерального казначейства на основе риск-ориентированного подхода // Актуальные вопросы современной науки и образования. – Киров: Московский финансово-юридический университет МФЮА, Кировский филиал, 2020. – С. 418–433; Каранина Е. В., Картавых К. Е. Риск-ориентированный подход как элемент экономической безопасности в системе государственных закупок // Инновационное развитие экономики. – 2019. – № 6 (54). – С. 287–291; Каранина Е. В., Кызыюров М. С. Основные понятия и категории экономической безопасности региона // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2019. – Т. 2, № 7. – С. 3–10.

Анализ информационно-аналитического сопровождения процесса управления закупками позволяет сделать дополнительный вывод об отсутствии надлежащих способов обработки документов в электронном виде в ЕИС по претензионной работе, а также несовершенстве законодательства в вопросе порядка наложения штрафов с гарантиями банков. Счетной палатой РФ даны общие рекомендации по урегулированию вопросов, связанных с исполнением обязательств, рекомендованы разработки универсальных методик, показателей и технологий<sup>1</sup>.

Целесообразность формирования универсальной системы показателей эффективности управления системой государственных закупок продиктована следующими обстоятельствами:

– оценка закупки несколькими показателями, такими как экономия средств, количество заключенных договоров, их суммы, не позволяет сделать анализ качества реализации государственного контракта, установить причинно-следственные связи между возникшими проблемами и факторами, которые привели к ненадлежащему исполнению или расторжению контракта;

– в применяющихся методических подходах отсутствуют индикаторы, при помощи которых можно оценить значимые для государства факторы влияния закупок на развитие некоторых видов деятельности, создания благоприятных условий для субъектов бизнеса, формирования предпосылок конкурентного рынка и т.п.;

– значительное количество вносимых изменений в основные законы, регулирующие государственные закупки, не способствует сокращению количества расторгнутых контрактов, что позволяет сделать вывод о необходимости совершенствования процесса управления, а не институтов закупочной деятельности с разработкой и применением показателей, отражающих качественные изменения в результате предпринимаемых мер.

Необходимо более подробное исследование применяемых показателей и индикаторов, оценивающих результаты функционирования системы государственных закупок.

---

<sup>1</sup> Шмиголь Н. С. Современные подходы к оценке результативности государственных расходов // Финансовая аналитика: проблемы и решения. – 2013. – № 45. – С. 15–22.



## 2.3 Методические подходы к оценке управления системой государственных закупок

Государственные закупки в России регулируются системой нормативно-правовых актов, основными из которых являются Бюджетный кодекс РФ, федеральные законы 44-ФЗ, 233-ФЗ, распоряжения Правительства РФ, методические рекомендации по аудиту и мониторингу Министерства финансов РФ, Счетной палаты РФ. Прозрачность финансирования закупочной деятельности и целевое расходование выделенных ресурсов подлежат обязательному мониторингу и аудиту (ст. 97–98 44-ФЗ). Законодательно определено, что методические подходы и показатели должны разрабатываться контролирующими органами с учетом приоритетности решаемых задач и формулирования выводов относительно эффективности функционирования системы государственных закупок.

В сложившихся условиях мониторинг, аудит и анализ показателей системы государственных закупок, на наш взгляд, должны решать следующие задачи<sup>1</sup>:

- формировать аналитическую многокритериальную базу, содержащую выводы и рекомендации относительно эффективности системы государственных закупок, которые могут использоваться при прогнозировании тенденций ключевых показателей;
- оценивать конкурентную и отраслевую среду для определения ограничений, административных, нормативно-правовых и иных барьеров, препятствующих участию заинтересованных субъектов в закупках;
- совершенствовать методы и технологии управления закупками с учетом складывающейся макроэкономической ситуации и объективных потребностей органов государственной и муниципальной власти;
- учитывать отечественную и зарубежную практику развития управления системами государственных закупок для актуализации показателей мониторинга.

---

<sup>1</sup> Федченко Е. А. Формирование системы показателей эффективности использования бюджетных средств // Вестник Финансового университета. – 2016. – Т. 20, № 2 (92). – С. 106–116.

Рассмотрим состояние мониторинга и аудита системы государственных закупок в соответствии с нормативно-правовым регулированием (таблица 7).

Таблица 7 – Состояние мониторинга и аудита системы государственных закупок

Параметр	Мониторинг	Аудит
Субъекты, в полномочия которых входит данная функция	Министерство финансов РФ осуществляет текущее регулирование контрактной системы	Счетная палата РФ осуществляет внешний финансовый контроль закупок различными уровнями управления
Область выполнения функций	Систематизация финансово-экономических данных по реализации закупок; соответствие фактических показателей запланированным; проверка целевого использования ресурсов бюджета	Проверка закупочной деятельности на соответствие целей и результатов согласно ст. 13 ФЗ-44
Основание проведения контроля	Постановление Правительства РФ от 3 ноября 2015 г. № 1193 «О контроле закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд»	Методические рекомендации по проведению проверки в сфере закупок, утвержденные Советом Счетной палаты РФ, протокол от 21 марта 2014 г. № 15 К (961)
Цели и задачи проводимых проверочных мероприятий	Проверка соответствия критериям обоснованности и результативности, определенным 44-ФЗ; разработка рекомендаций по регулированию, мониторингу и аудиту закупочной деятельности	Систематизация и анализ процесса закупок со стадии планирования объемов, включая состав расходов и их эффективность, на предмет законности, безусловного исполнения, рациональности, целесообразности, необходимости; определения причинно-следственной связи между возникшими нарушениями и действиями лиц, ответственных за закупку; разработка рекомендаций и предложений по оптимизации управления закупочной деятельностью
Объект проверки	Обоснованность, оперативность обеспечения, результативность закупок в соответствии с ФЗ-44	Соответствие закупки потребностям государства, обоснованность плана, цены, сроков, соблюдение существенных условий государственного контракта, оценка контроля заказчика по регулированию закупочной деятельности, выполнения правил бюджетной эффективности затрат

Примечание – Составлено автором по: Матвеева Н. С. Оценка эффективности и результативности государственных (муниципальных) закупок // Бухгалтерский учет в бюджетных и некоммерческих организациях. – 2018. – № 13. – С. 23–34; О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд: федер. закон от 5 апреля 2013 г. № 44-ФЗ; О мониторинге закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд: постановление Правительства РФ от 3 ноября 2015 г. № 1193; Методические рекомендации по проведению аудита в сфере закупок, утв. Коллегией Счетной палаты РФ, протокол от 21 марта 2014 г. № 15К (961).

Практика регулирования и оценки эффективности системы государственных закупок, основанная на существующих нормах, правилах и процедурах, показала частичную эффективность. Можно отметить соответствие мониторинга и аудита принципам бюджетной эффективности и контроля целевого расходования средств. Это является очень важным и необходимым условием контроля. Однако в сложившихся макроэкономических и геополитических условиях систему государственных закупок нельзя рассматривать как исключительно финансово-бюджетный инструмент.

Существенно расширена роль системы при распределении ресурсов в рамках целевых программ и проектов, имеющих стратегическое значение для государства, оптимизации доступа участников к закупкам, формировании прозрачной конкурентной среды. В связи с этим сложившаяся система аудита и мониторинга выполняет только узкую часть функций контроля. Более того, разработанные методические подходы контролирующих ведомств не позволяют глубоко исследовать причины возникающих отклонений и нарушений при исполнении, расторжении государственных контрактов, поэтому совершенствование управления в данной сфере ограничено<sup>1</sup>.

Дискуссионным является вопрос о подходе к определению эффективности закупки. Внимания заслуживает анализ, проведенный Н. С. Матвеевой, в соответствии с которым выделен ряд критериев, не позволяющих отнести реализованную закупку к эффективной<sup>2</sup>:

- результаты закупки не используются или частично используются в хозяйственной деятельности;
- закупка реализована с ценовым риском, либо контракт был заключен по завышенной цене без применения конкурентных процедур, либо существенное снижение цены негативно отразилось на качестве результата;

---

<sup>1</sup> Матвеева Н. С. Оценка эффективности и результативности государственных (муниципальных) закупок // Финансы и кредит. – 2018. – Т. 24, № 3 (771). – С. 505–521; Матвеева Н. С. Принцип профессионализма государственного заказчика в контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг // Финансы и кредит. – 2018. – Т. 24, № 4 (772). – С. 895–912; Матвеева Н. С. Оценка эффективности и результативности государственных (муниципальных) закупок // Бухгалтерский учет в бюджетных и некоммерческих организациях. – 2018. – № 13 (445). – С. 23–34.

<sup>2</sup> Матвеева Н.С. Оценка эффективности и результативности государственных (муниципальных) закупок.

– расторжение контракта по инициативе сторон либо одной из них вследствие ошибок на этапах планирования, определения целей использования товаров, работ, услуг либо ошибочного прогнозирования использования результатов в практике хозяйственной деятельности.

Предпринимаемые контролирующими органами меры по предупреждению коррупционной составляющей, повышению уровня экономической безопасности субъектов государственного контракта направлены на отслеживание факторов, которые могут свидетельствовать о негативных явлениях. В первую очередь к ним можно отнести честную конкуренцию, включая ценовые условия по контракту, поскольку рост числа поставщиков является положительным сигналом для регулятора рынка и создания благоприятного делового климата и влияет на уменьшение начальной цены в результате проведения конкурсных процедур<sup>1</sup>.

В применяемых подходах используются количественные факторы, не способствующие глубокому анализу причин возникающих ситуаций по субъектному и отраслевому признаку, но позволяющие сделать вывод о наличии или отсутствии ограничений, административных барьеров, злоупотреблении монопольным положением крупных компаний и т.п.<sup>2</sup>

Что касается показателей оценки результативности расходов, возникающих в процессе закупки, эти критерии сложнее, поскольку возможны несколько подходов. Законодатель предлагает руководствоваться тремя основными индикаторами:

– результативность расходов на закупку – сложный расчет, в процессе которого рассматривается экономическая выгода от внедрения результата, полученного по государственному контракту, и удовлетворенность заказчика от характеристик, их соответствия требованиям. Существенным недостатком является определенный временной лаг между завершением работ, передачей результатов и внедрением

---

<sup>1</sup> Георгадзе Н. Д., Проданова Н. А. Генезис подходов к оценке эффективности государственных расходов // Бухучет в здравоохранении. – 2022. – № 1. – С. 37–49.

<sup>2</sup> Каранина Е. В., Рязанова О. А. Автоматизация процесса экспресс-диагностики и рейтингования индикаторов экономической безопасности территорий // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2018. – Т. 1, № 9. – С. 79–84; Картавых К. Е. Обеспечение экономической безопасности в сфере управления государственными закупками.

в реальное производство. Возможным выходом из данной ситуации был бы анализ характеристик аналогичных товаров, работ или услуг, произведенных в стране и за рубежом, который позволил бы на основе объективных критериев оценить целесообразность произведенных расходов;

– результативность экономической деятельности – показатель, который, как и ряд других, также направлен на оценку степени экономии и показывает соотношение бюджетных расходов и характеристик объекта закупки. В данном случае достаточно сложно объективно оценить произведенные расходы, можно сделать общие выводы о наличии или отсутствии результата, который может быть получен различным путем в зависимости от специализации, опыта и компетенции поставщика;

– социально-экономический эффект использования ресурсов бюджета направлен на установление соответствия целям закупки и удовлетворенности заказчика полученным результатом.

Перечисленные показатели направлены на установление оправданности выделенных средств и понесенных расходов при оценке результата закупки и сужают анализ эффективности управления закупками до эффекта, получаемого заказчиком, что имеет определенную субъективность.

Экономическая результативность напрямую связана с достижением экономического эффекта от использования финансовых ресурсов государственного бюджета, при этом рассчитать на практике данный результат также не представляется возможным<sup>1</sup>. Однако экономическая результативность напрямую связана с определенными характеристиками закупки, которые, в свою очередь, представляют равноценную категорию финансовых ресурсов государственного бюджета. Социально-экономический эффект использования финансовых ресурсов бюджета взаимосвязан с уровнем удовлетворения потребности заказчика и достижения целевых эффектов реализации закупки, на которые выделены финансовые ресурсы из государственного бюджета, но при этом в разработанных методиках не указано, как именно рассчитывается уровень или полученный результат данного эффекта. Скорее

---

<sup>1</sup> Казаков А. С., Проданова Н. А. Аудит закупочной деятельности в аспекте экономической безопасности // Бухучет в здравоохранении. – 2021. – № 10. – С. 53–62.

всего, достижение социально-экономического эффекта может быть выражено в планировании процесса закупки с определенным уровнем экономии бюджетных средств.

Должна прослеживаться четкая цель на всех этапах, начиная с планирования, но при этом она должна согласовываться с потребностями бизнеса, региона, отвечать критериям общественной полезности и экономической целесообразности. Разумеется, речь должна идти об определенных объемах и не касаться незначительных по финансированию заказов органов власти, связанных с текущим делопроизводством, информированием населения или иными аналогичными задачами. Вполне закономерно, что эффект, получаемый заказчиком, должен оцениваться с точки зрения соблюдения параметров контракта, последующего обслуживания товаров, оборудования или технологий, иметь низкие эксплуатационные расходы. Некоторые критерии экономии (например, трудовых затрат) достаточно сложно определить, так как они могут сильно повлиять на качество или срок выполнения контракта. Вопрос предварительной оценки требований к эффективным закупкам для заказчика и критериям поставщика является сложным и существенно обусловлен предметом государственного контракта.

В работах отечественных авторов проблема оценки эффективности государственных закупок рассмотрена с нескольких точек зрения:

- критериальные параметры эффективности, обусловленные особенностями организации производственных процессов и участия в закупках поставщика<sup>1</sup>;
- определение и регулирование рисков и ответственности сторон государственного контракта<sup>2</sup>;

---

<sup>1</sup> Петренко А. А. Особенности административной ответственности за нарушение условий контракта по государственному оборонному заказу // Финансовый бизнес. – 2021. – № 9. – С. 58–59; Плещенко В. Работа с поставщиками: организационно-методические аспекты // Проблемы теории и практики управления. – 2011. – № 6. – С. 86–94; Плещенко В. Эффективность корпоративных и государственных закупок: критерии «чистоты» и рациональности // Проблемы теории и практики управления. – 2012. – № 1. – С. 29–37.

<sup>2</sup> Ревнов Б. А., Комаров В.С. Осуществление закупок для публичных нужд: вопросы теории и практики // Правовое государство: теория и практика. – 2018. – № 2. – С. 99–105; Яковлев А. А., Ткаченко А. В., Балаева О. Н., Родионова Ю. Д. Российская система госзакупок: закон меняется, проблемы остаются // ЭКО. – 2018. – № 9. – С. 17–38; Рыхтикова Н., Картавый М. Сфера государственных закупок: управление рисками // Проблемы теории и практики управления. – 2012. – № 5. – С. 43–48; Сироткина Н. Г. Система государственных и муниципальных закупок в РФ: анализ механизмов повышения информационной открытости // Проблемы теории и практики управления. – 2015. – № 3. – С. 13–20; Сироткина Н. Г. Экологически ответственные государственные закупки в России: состояние и перспективы // Экология промышленного производства. – 2016. – № 3 (95). – С. 46–51.

- учет глобальных тенденций экономической интеграции, стандартизации и технологического стратегического развития государства<sup>1</sup>;
- формирование методического обеспечения управления закупками на основе процессного подхода<sup>2</sup>;
- нормирование в рамках разработки и оценки технических заказов с точки зрения эффективности, рационального целеполагания и возможности контроля поставщика<sup>3</sup>;
- учет и оценка ресурсного потенциала и запасов потенциальных поставщиков<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> Смотрицкая И. И., Черных С. И. Общественные закупки как стратегический инструмент научно-технологического развития российской экономики // *Инновации*. – 2017. – № 4. – С. 30–36; Смотрицкая И. И., Анчишкина О. В., Черных С. И. Проблемы и стратегические задачи развития института общественных закупок // *Проблемы прогнозирования*. – 2017. – № 5. – С. 70–78; Пономарева О. Государственные закупки как сфера расширения внешнеэкономического взаимодействия России с экономиками Азиатско-Тихоокеанского региона // *Экономическое развитие России*. – 2017. – № 1. – С. 31–39; Развадовская Ю. В., Ханина А. В., Марченко А. А. Институт государственных закупок в системе инновационного развития национальной экономики // *Инновации*. – 2018. – № 7. – С. 58–64; Черных С. И., Кошкарева О. А. Реалии системы общественных закупок в научно-технологической сфере // *Инновации*. – 2019. – № 7. – С. 9–15.

<sup>2</sup> Шабалова Л. В. Процесс управления закупками: понятие, алгоритм, методы управления, вопросы качества // *Научные исследования и разработки. Экономика фирмы*. – 2015. – № 2. – С. 32–36; Шмелева М. В. Определение целей (задач) эффективной системы государственных закупок // *Финансовое право*. – 2018. – № 2. – С. 20–23; Эльдаров А. М. Государственные закупки и государственный заказ: содержание и соотношение понятий // *Финансовое право*. – 2018. – № 4. – С. 32–38; Яковлев А. А. Исследования государственных закупок в России // *Экономический журнал Высшей школы экономики*. – 2014. – Т. 18, № 4. – С. 537.

<sup>3</sup> Тасалов Ф. А. Неосновательное обогащение в сфере закупок // *Российский юридический журнал*. – 2016. – № 4. – С. 146–154; Тасалов Ф. А. Нормирование в сфере закупок: пробелы и недостатки законодательства о контрактной системе // *Право и экономика*. – 2016. – № 2. – С. 33–39; Терещенко Д. С. О новых подходах к определению эффективности государственных закупок // *Финансовое право*. – 2018. – № 9. – С. 20–23; Третьякова М. Что поможет малому бизнесу получить госзаказ // *Российская Федерация сегодня*. – 2019. – № 11. – С. 48–53; Усенкова Г. В. Управление закупками, логистика снабжения // *Управление собственностью: теория и практика*. – 2016. – № 2. – С. 7–12; Хачатурян К. С., Москвитин А. Г. Способы организации мониторинга при исполнении контракта в сфере государственных оборонных закупок // *Оборонный комплекс – научно-техническому прогрессу России*. – 2019. – № 2 (142). – С. 54–57; Хвалынский Д. С. Проблемы эффективного стимулирования агента в системе публичных закупок // *ЭКО*. – 2018. – № 1. – С. 184–188; Цымлянская О. А. Правовые основы реализации государственных и муниципальных закупок в рамках противодействия коррупции // *Юристъ-правовед*. – 2017. – № 2 (81). – С. 22–27.

<sup>4</sup> Евдокимов А. Мифы и реальность управления запасами // *Директор информационной службы*. – 2012. – № 5. – С. 35–38; Евстафьев В. Ф. Интеллектуальная собственность в рамках государственного оборонного заказа на форуме «Армия-2015» // *Межотраслевая информационная служба*. – 2016. – № 4. – С. 3–4; Замараев Б. Российская экономика на качелях запасов // *Эксперт*. – 2011. – № 20. – С. 70–74; Коптелов А. Анализ закупок на основе процессного подхода // *Проблемы теории и практики управления*. – 2011. – № 1. – С. 105–111; Коцюбинский В. А. Теория и практика госзакупок инновационной продукции // *Инновации*. – 2016. – № 6. – С. 78–82.

В научных работах содержание методических подходов и критериев к оценке системы закупок значительно шире, чем в ведомственных.

А. Е. Лапиным, О. В. Киселевой и Е. Л. Кумунджиевой был разработан подход, в рамках которого рассчитывался показатель экономии от реализации закупки вместе с интегральным показателем эффективности закупочной деятельности, который включает в себя плановые показатели, показатели рациональности стартовой цены контрактов, долю конкурентных закупок, соответствие правовым нормам, организацию точности договорных обязательств<sup>1</sup>. При этом авторы упускают учет специфики работы бюджетной системы и контроль общеобязательных законодательных правил системы государственных закупок.

Н. Ю. Андреев предложил модель возможных реформ в системе государственного контроля процессов по государственным закупкам через электронные торги. Автор подчеркнул также теоретические и методологические направления организации поставок в системе воспроизводственного процесса, диагностировал условия электронных торговых площадок, классифицировал этапы закупочных процессов<sup>2</sup>. Н. Ю. Андреев считает, что размещение и реализация государственного и муниципального заказа должны рассматриваться как независимая область управления, которая затрагивает множество объектов и процессов процесса закупок в нашей стране, а также взаимодействие участников данной системы. Развитие и повышение уровня управления закупками во многом зависит от внедрения и использования инновационных информационных технологий, формирования электронного правительства, перевода социальных услуг в электронный формат. Была разработана диагностическая модель оценки критериев эффективности закупок в цифровой среде, а также деятельности электронных торговых платформ.

---

<sup>1</sup> Лапин А. Е., Киселева О. В., Кумунджиева Е. Л. Подходы к оценке эффективности контрактной системы в сфере государственных и муниципальных закупок // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. – 2016. – № 1 (34). – С. 30–35.

<sup>2</sup> Андреев Н. Ю. Методология управления процессами формирования и размещения заказов в системе электронных торгов: автореф. дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05. – М., 2016. – 27 с.



М. Г. Умнова разработала модель кооперации структур с участием государственных организаций по закупкам, которая раскрывает эффективные методы организации и планирования внутренних процессов, учета ограничений, рисков и требований к поставщикам, направлениям контроля. Автором определено теоретическое значение системы взаимодействия государственных заказчиков и компаний-поставщиков, разработаны управленческие решения, применяемые на уровне бизнес-операций для повышения качества организационного управления процессами при реализации закупки. Разработана методика проведения статистического исследования эффективности компаний-поставщиков с использованием данных Единой информационной системы государственных закупок. В основе оценочного подхода лежит сопоставление критериев успешности поставщиков, на основе которых формируется система показателей эффективного исполнения контракта<sup>1</sup>.

Методологический подход А. А. Налбандян в большей степени связывает результаты с расходами на обслуживание контрактной системы и издержками, возникающими в данном процессе в условиях конкурентной среды<sup>2</sup>. И. В. Баранова в своем исследовании рассматривает особенности экономической ситуации организации, созданной с целью реализации государством своих основных задач и функций органов власти, которая отличается тем, что не производит продукцию и услуги, поэтому достаточно сложно оценить результаты ее экономической деятельности. Во время разработки и принятия доходов и расходов бюджета, норм внутреннего государственного финансового контроля, показателей эффективности органы власти основываются на общепринятых критериях, не отражающих экономическое содержание конкретной работы, товара, услуги<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Умнова М. Г. Развитие подходов к управлению участием в госзакупках организаций-поставщиков: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. – М., 2020. – 24 с.

<sup>2</sup> Налбандян А. А. Повышение эффективности бюджетных расходов на основе развития системы государственных закупок.

<sup>3</sup> Баранова И. В. Совершенствование методических подходов к оценке эффективности деятельности органов власти // Влияние модернизации общественных и корпоративных финансов на структуру и содержание программ непрерывного профессионального образования в области экономики и менеджмента / под ред. Н. В. Фадейкиной. – Новосибирск: Сибирская академия финансов и банковского дела, 2012. – С. 101–107.

Н. В. Шарапова рассматривает формирование комплексных методических подходов, позволяющих на основе интегральных показателей оценить эффективность расходования государственных бюджетных средств и их влияние на финансово-экономическое состояние субъектов бизнеса<sup>1</sup>.

С. Г. Богацкая рассматривает эффективность государственных и муниципальных закупок как трудоемкий производственный процесс, обосновывая свой подход тем, что непосредственный результат закупки не может быть достигнут без учета социальных, политических, экологических и других составляющих. Затраты, возникающие в процессе функционирования системы государственных закупок, состоят из материальных, трудовых и иных связанных с проведением расчетно-аналитического и экспертного анализа ценовых предложений поставщиков, оформлением заказа, его подтверждением (отклонением), техническим и информационным обеспечением и пр.<sup>2</sup>

По мнению С. Н. Маркова, необходимо различать концепцию эффективности и результативности закупки, поскольку эффективность подразумевает учет соотношения полученного результата с затратами, выделенными на его достижение, а результативность закупки связана скорее с определением степени получения целевого показателя. Результативность должна быть основным критерием эффективности, а непосредственно сама эффективность закупки характеризуется в соотношении с бюджетными затратами, где расходная статья показывает финансовые затраты<sup>3</sup>.

А. Ю. Гущин акцентирует внимание на значении эффективности государственных закупок в государственном заказе с позиции ключевой расходной статьи<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> Шарапова Н. В. Учетно-аналитическое обеспечение средств государственной поддержки в сельскохозяйственных организациях // Бухгалтерский учет, анализ, аудит и налогообложение: проблемы и перспективы / под ред. Н. Н. Бондиной. – Пенза: ПГАУ, 2023. – С. 191–195; Шарапова Н. В., Мустафина О. В. критерии оценки конкурентоспособности отраслевых экономических субъектов // Повышение конкурентоспособности социально-экономических систем в условиях трансграничного сотрудничества регионов / отв. ред. А. В. Олифирова. – Симферополь: Ариал, 2022. – С. 190–193.

<sup>2</sup> Богацкая С. Г. Критерии и причины неэффективных закупок // Финконт: учебный центр. – 04.03.2016. – URL: <https://www.finkont.ru/blog/kriterii-i-prichiny-neeffectivnykh-zakupok> (дата обращения: 12.03.2023).

<sup>3</sup> Марков С. Н. Повышение эффективности бюджетных расходов на образование. – Омск: НОУ ВПО ОмГА, 2013. – 188 с.

<sup>4</sup> Гущин А. Ю. Определение эффективности и способы ее оценки в системе государственного заказа // Фундаментальные исследования. – 2012. – № 9-1. – С. 204–208.

Поэтому эффективность является основой формирования системы принципов оценки результата, характеризуя экономическую целесообразность расходов на качество и другие качественные и количественные показатели процесса закупки. Основные методы описания и анализа управления системой государственных закупок:

- методы сравнительного, структурного и формально-логического анализа, используемые в случае определения понятий исследуемого внешнего выражения сущности предметов, а также их отличительных характеристик<sup>1</sup>;
- метод систематизации экономических закономерностей и рисков<sup>2</sup>;
- сравнение и адаптация зарубежного опыта управления системой государственных закупок<sup>3</sup>;
- моделирование организационного поведения действий поставщика, в частности графическое моделирование процессов в формате алгоритмов событийной цепочки процессов<sup>4</sup>.

Другая группа ученых использовала элементы опросов, экспертных оценок, интервью. Д. И. Батуева применяла этот метод для расчета весовых коэффициентов критериев закупок, направленных на важные социальные изменения<sup>5</sup>. М. В. Демиденко проводит упорядочивание форм обеспечения государственного контракта при помощи многофакторной оценки и вычисления главного собственного вектора матрицы, который после нормализации становится вектором приоритетов<sup>6</sup>. С. А. Сергеевой использовался индексный метод факторного анализа для определения общей

---

<sup>1</sup> Зибзеева Е. В. Финансовые инструменты эффективного использования бюджетных средств при размещении государственного заказа: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.10. – Ростов н/Д, 2013. – 27 с.; Гарина Ю. Е. Совершенствование стандартов деловой репутации для повышения эффективности государственных закупок: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. – СПб., 2020. – 22 с.

<sup>2</sup> Пластинина Е. А. Система государственных закупок как фактор экономической безопасности региона: на примере Ярославской области: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. – Ярославль, 2009. – 187 с.

<sup>3</sup> Ефремова Н. Н. Международный опыт повышения эффективности государственных закупок и его использование в российской практике: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.14. – М., 2010. – 23 с.

<sup>4</sup> Сафиуллина Г. Г. Влияние конкурентной политики на социально-экономическое развитие региона через совершенствование системы государственных закупок: на примере Республики Татарстан: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. – Казань, 2019. – 31 с.

<sup>5</sup> Батуева Д. И. Эффективность деятельности органов исполнительной власти в системе государственных закупок региона: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. – Улан-Удэ, 2014. – 24 с.

<sup>6</sup> Демиденко М. В. Развитие подрядных торгов на строительство объектов в системе государственных закупок: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. – СПб., 2017. – 23 с.

стоимости контрактов<sup>1</sup>. По итогам формирования модели автором рассчитана общая стоимость контрактов по государственным закупкам по регионам и сделаны выводы о факторах влияния. В. В. Савченко использовал аналогичные модели для оценки влияния системы управления закупками на экономические показатели и рыночную долю поставщиков<sup>2</sup>.

С учетом проведенного анализа параметры эффективности управления системой государственных закупок могут иметь следующий вид (рисунок 23).



Примечание – Составлено автором.

Рисунок 23 – Система оцениваемых параметров эффективности управления системой государственных закупок

<sup>1</sup> Сергеева С. А. Совершенствование механизма антикоррупционного мониторинга реализации государственной политики регламентации закупок (на примере г. Москвы): дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. – М., 2019. – 193 с.

<sup>2</sup> Савченко В. В. Обеспечение конкурентоспособности промышленных предприятий на основе управления закупками: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. – М., 2017. – 23 с.

На рисунке 23 красными стрелками выделены прямые взаимосвязи параметров, фиолетовыми – показаны структурные элементы каждого параметра, заливкой выделен блок научной новизны – трансформация ресурсов у поставщика.

Данная система учитывает характеристики субъекта закупки, государственного контракта (договора) и закупочных процедур, которые могут уточняться, дополняться.

С учетом изложенного необходимо предложить некоторые критерии эффективности управления системой государственных закупок (таблица 8).

Таблица 8 – Дополнения существующей системы показателей эффективности управления системой государственных закупок

Существующий критерий	Содержание	Предлагаемый критерий	Обоснование
Общая эффективность расходов на единичную закупку (контракт)	Оптимальное соотношение затрат и результата исходя из условий технического задания и критериев контрактной документации	Качество процесса планирования закупки	Должна проводиться оценка в зависимости от степени вносимых изменений в техническое задание и документы, что свидетельствует о качестве планирования при разработке технического задания, требований к параметрам товаров, работ, услуг, существенным условиям контракта
Потенциальная экономия при формировании цены контракта	Разница цен, основанная на анализе аналогичных выполненных контрактов с учетом особенностей поставщиков (условия поставки, темп производства, обслуживание, иные затраты)	Эффективность деятельности торговых площадок	Необходимо оценивать долю закупок, которые не состоялись, в разрезе операторов торгов, так как это покажет качество их организационной работы, и коммуникационных связей со сторонами закупки
Экономия на этапе размещения заказа и выбора поставщика	Снижение начальной цены в условиях конкурентной закупки	Концентрация конкурентной среды	Целесообразно учитывать изменение доли субъектов малого и среднего бизнеса в закупках, например по отраслевому критерию, поскольку данная группа участников является наиболее чувствительной к положительным изменениям среды
Дополнительная экономия при реализации закупки	Эффект, полученный за счет исполнения закупок и поставки товаров более высокого качества с сопутствующими характеристиками, улучшающими требования технического задания, сокращением текущих и иных затрат, более длительными гарантийными обязательствами	Качество договорного процесса	Важным аналитическим показателем является соотношение числа фактически заключенных контрактов к запланированным, что позволит выявить причины и факторы влияния на качество подготовительной работы и обоснованность обеспечения деятельности органов власти
Экономия финансовых ресурсов бюджета в ходе внесения изменений в контракт	Уменьшение контрактной цены при прежнем объеме закупки, качестве товара, сроках и прочих условиях контракта	Ценовой рычаг управления закупками	Должна прослеживаться взаимосвязь между ценами текущего контракта и реализованными в соответствии с положительной практикой

## Продолжение таблицы 8

Существующий критерий	Содержание	Предлагаемый критерий	Обоснование
Общая экономия финансовых ресурсов бюджета	Последовательное суммирование экономии на каждом этапе закупочного процесса	Эффективность кооперации субъектов закупки	Должно оцениваться соотношение количества жалоб на действия (бездействие) субъекта за год к аналогичному показателю прошлого года
Абсолютный объем экономии за период	Абсолютный объем экономии рассчитывается как разница между общей суммой заключенных контрактов и организационно-административных расходов	Качество результата исполнения контракта	Должен быть показатель, в динамике показывающий соотношение количества расторгнутых контрактов к общему числу реализованных, для понимания эффективности реализуемых мер и изменений, вносимых в нормативно-правовые акты и закупочные процедуры
Относительный объем экономии за период	Соотношение суммы экономии к сумме начальной цены контракта	Качество результата исполнения сумм закупки	Аналогичный предыдущему показатель, который должен показать рост качества исполнения контрактов по финансовому критерию
Примечание – Составлено автором.			

Предлагаемые критерии эффективности, которые используются контролирующими ведомствами, разработаны в соответствии с принципами бюджетного финансирования, поэтому целесообразно уточнить и дополнить их критериями качественного выполнения каждого этапа закупочной деятельности.

Рассматриваемая система показателей оценки эффективности управления системой государственных закупок должна:

- охватывать каждый этап бизнес-процесса закупок, когда результат позволяет сделать вывод о качественном выполнении, который можно охарактеризовать как используемый для целей управления;
- быть информативной по наиболее актуальным проблемам закупок с целью коррекции и выбора необходимых инструментов регулирования отдельных функциональных и процедурных аспектов системы государственных закупок;
- учитывать стратегические цели экономического развития государства для того, чтобы анализ и оценка показателей могли дать обоснованный ответ о целесообразности предпринимаемых мер;
- обеспечивать эффективные интеграционные и коммуникационные связи субъектов закупки, чтобы внутренние процессы были понятны поставщику и заказчику, а организационное поведение согласовывалось для достижения целей закупок.

*Вывод по главе.* Анализ показателей системы государственных закупок за длительный период показал наличие положительной динамики объемов и количества заключенных и реализованных государственных контрактов, широкое использование системы для выполнения государственных целевых программ и проектов при высокой эффективности контроля за соблюдением целевого использования средств. В последние годы доля закупок в структуре ВВП России стабильно составляет около 27 %. Стабильность отраслевой структуры государственных закупок говорит о том, что приоритетные отрасли экономики страны неизменно обеспечивают потребности функционирования органов власти, важным преимуществом является упрощение участия в электронных процедурах независимо от географического присутствия. Особое преимущество в данном случае имеют сервисные организации, услуги и работы которых могут осуществляться в дистанционном формате и не требуют единой территориальной локации заказчика и поставщика.

Актуализация продвижения федеральных программ и проектов через систему государственных закупок в большей степени соответствует масштабам деятельности и компетенциям крупного бизнеса, что объясняет показатель закупок у единственного поставщика в объеме 74 %, а также невозможность реализации закупки органами федеральной власти у субъектов малого и среднего предпринимательства в 15 % от запланированных объемов. Показатель конкуренции в 2021–2022 гг. составил в среднем чуть более трех заявок поставщиков, при этом значительно большая доля субъектов малого и среднего бизнеса, а также некоммерческих организаций была зафиксирована при невысокой цене контракта и при цене не выше 10 млн руб.

За исследуемый период произошли качественные изменения в развитии системы государственных закупок, такие как формирование цифровой информационной системы, перевод процедур закупок, включая размещение, отчетность и другие, на электронный документооборот, существенное изменение законодательства в ответ на геополитические санкции, пандемию, специальную военную операцию.

В управлении системой государственных закупок отметим некоторое противоречие тенденций. Высокая степень контроля, скорости обеспечения неотложных

потребностей и нужд органов государственной и муниципальной власти, рост количества субъектов малого и среднего бизнеса, привлеченных к участию в государственных закупках, сопровождается сохранением числа проблемных и расторгнутых контрактов, высоким количеством жалоб сторон в антимонопольные органы. В кризисные периоды экономики были зафиксированы случаи халатного исполнения поставщиками взятых на себя обязательств, нарушения сроков и условий государственных контрактов без уважительных причин. Таким образом, проблемы в управлении системой государственных закупок сохраняются.

Необходимо отметить положительную практику деятельности электронных торговых платформ, которым удалось понизить количество претензий и расторгнутых контрактов за счет организации взаимодействия заказчиков и поставщиков. Существенным ограничением качественной оценки функционирования системы государственных закупок является отсутствие единого методического подхода и показателей, которые будут более широко оценивать полученные результаты. В ведомственном подходе преобладает анализ бюджетной эффективности, что на практике недостаточно для выводов о реальной пользе произведенных закупок. В научной литературе справедливо отмечено, что экономия бюджетных средств не всегда является положительным фактором и может влиять на качество или срок реализации государственного контракта.

Оценочные критерии должны соответствовать каждому этапу реализации закупок, чтобы можно было определить уязвимости и факторы риска, повысить прозрачность прямых и обратных связей между этапами, интенсивность информационно-коммуникационных взаимосвязей поставщика и заказчика, чтобы контроль выполнения государственного контракта отвечал интересам сторон, законодательно определенным целям.



### 3 Развитие управления системой государственных закупок на основе бизнес-процессов

#### 3.1 Формирование бизнес-процессов государственной закупки

Формирование бизнес-процессов государственной закупки должно учитывать полученные в настоящем исследовании результаты. Систематизация и обобщение научно-теоретических концепций и подходов по уточнению этапов государственных закупок позволили выделить следующие из них:

- 1) планирование потребности в государственных закупках (объемы и финансы);
- 2) размещение государственного заказа;
- 3) заключение и исполнение государственного контракта;
- 4) оценка результатов и эффектов государственного заказа.

Представим обоснование планирования и реализации этапов бизнес-процесса государственных закупок (таблица 9).

Таблица 9 – Обоснование планирования и реализации этапов бизнес-процесса государственных закупок

Этап бизнес-процесса	Обоснование	Планируемый результат
1. Планирование потребности в государственных закупках (объемы и финансы)	<i>Управленческие критерии:</i> – планы развития национальной экономики; – планы развития субъектов РФ; – планы отраслевого развития	Высокая корреляция индикаторов закупки с потребностями региона и отрасли, с финансово-экономическими, рыночными и иными показателями регионального и отраслевого развития
	<i>Методические критерии:</i> – определение целей закупки; – показатели оценки качества закупки; – показатели оценки эффективности закупки	Цели и задачи закупки. Система показателей оценки качества закупки. Система показателей оценки эффективности закупки
	<i>Экономические критерии:</i> – рост финансово-экономических показателей региона (отрасли);	Повышение финансовых результатов участника закупки (оборот, прибыль).

Продолжение таблицы 9

Этап бизнес-процесса	Обоснование	Планируемый результат
1. Планирование потребности в государственных закупках (объемы и финансы) (продолжение)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– рост конкурентоспособности объектов управления;</li> <li>– рост качества продукции, работ, услуг региона (отрасли)</li> </ul>	<p>Повышение качества продукции, работ, услуг участника закупки.</p> <p>Прямой финансовый, производственный и иной эффект для региона (отрасли, бизнеса).</p> <p>Косвенный финансовый, производственный и иной эффект для региона (отрасли, бизнеса)</p>
2. Размещение государственного заказа	<p><i>Управленческие критерии:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– регламентация действий участников закупки;</li> <li>– четкая последовательность действий и определенные результаты каждого этапа;</li> <li>– доступность и прозрачность размещения государственного заказа и соответствующей документации</li> </ul>	<p>Оперативный контроль выполнения действий и прохождения этапов участниками закупки.</p> <p>Возможность корректирования действий (документов) участниками закупки.</p> <p>Оперативность поступления и отражения полученных данных и результатов каждого этапа.</p> <p>Наличие решения (документа) после прохождения каждого этапа размещения закупки</p>
	<p><i>Методические критерии:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– нормативно-правовое регулирование каждого этапа прохождения размещения закупки;</li> <li>– регламент сроков и порядка действий субъектов закупки</li> </ul>	<p>Контроль участниками условий технического задания (далее – ТЗ) и соответствия его нормативам и требованиям.</p> <p>Правильность документации по экономическим, юридическим и техническим критериям</p>
	<p><i>Экономические критерии:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– устойчивое финансово-экономическое положение участников закупки;</li> <li>– устойчивое рыночное и репутационное положение участника закупки;</li> <li>– благоприятный экономический прогноз развития субъекта бизнеса</li> </ul>	<p>Соответствие участника закупки критериям качества выполнения ТЗ.</p> <p>Наличие условий реализации закупки в соответствии с основными параметрами ТЗ.</p> <p>Подтверждение квалификации участника закупки по основным экономическим, производственным и иным критериям ТЗ</p>
3. Заключение и исполнение государственного контракта	<p><i>Управленческие критерии:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– соблюдение базовых условий закупки;</li> <li>– соблюдение сроков закупки;</li> <li>– соответствие закупки критериям качества</li> </ul>	<p>Предоставление результата, соответствующего параметрам государственного контракта (договора).</p> <p>Прохождение обязательной сертификации, технических испытаний и проб</p>
	<p><i>Методические критерии:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– верно оформленная и юридически грамотная документация;</li> </ul>	<p>Оформленные права собственности, патенты, сертификаты, согласованные ТУ и технические паспорта</p>

## Продолжение таблицы 9

Этап бизнес-процесса	Обоснование	Планируемый результат
3. Заключение и исполнение государственного контракта (продолжение)	– необходимые сертификаты, разрешения, технические условия, гарантии и т.д.	
	<i>Экономические критерии:</i> – соответствие нормативам и обоснованность затрат; – достижение целей закупки	Целевое расходование средств в соответствии с бюджетом (сметой) затрат
4. Оценка результатов и эффектов государственного заказа	<i>Управленческие критерии:</i> – улучшение конкурентных характеристик продукции; – улучшение рыночного положения участника закупки	Рыночные преимущества заказчика. Рост клиентской базы и качества оказываемых услуг. Развитие собственной материально-технической базы, ввод новых объектов в эксплуатацию. Рост доли рынка, расширение присутствия на новых глобальных или национальных рынках
	<i>Методические критерии:</i> – договоры о сотрудничестве, сетевом или кластерном партнерстве	Оформленные и согласованные договоры и соглашения
	<i>Экономические критерии:</i> – повышение финансово-экономических показателей участника закупки; – внедрение в реальный сектор экономики	Рост оборота и прибыли. Использование в производственном цикле результатов закупки. Возможность применения результата отраслевыми предприятиями. Адаптация других видов деятельности
Примечание – Составлено автором по: Оборин М. С., Пономарев А. А. Совершенствование модели управления системой государственных закупок в цифровой среде // Сервис в России и за рубежом. – 2021. – Т. 15, № 1. – С. 81–92; Оборин М. С., Пономарев А. А. Сравнительный анализ систем государственных закупок в мировой практике // Инновации и инвестиции. – 2023. – № 3. – С. 53–59.		

Детализация обоснования каждого этапа процесса управления окажет существенное влияние на качество полученного результата и эффективность взаимодействия ключевых субъектов в системе государственных закупок. Последовательность планирования результатов позволит проследить их взаимосвязь на различных этапах и достичь итоговой цели бизнес-процесса.

Оценка эффективности влияния государственных закупок должна соответствовать потребностям национальной экономики и отдельных регионов, а значит, согласовываться с целями, задачами и показателями экономического и отраслевого

развития. Только в данном случае можно говорить об эффективности закупок как инструмента стратегического развития страны<sup>1</sup>.

Определим входные ресурсы и результаты каждого этапа бизнес-процесса с целью получения итогового эффекта (таблица 10).

Таблица 10 – Входные ресурсы и результаты этапов бизнес-процесса «Государственные закупки»

Этап	Входной ресурс (ВР)	Результат этапа (РЭ)
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
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
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
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 по: Пономарев А. А. Вопросы теории и методологии повышения эффективности государственных закупок как финансово-экономического инструмента // Сервис в России и за рубежом. – 2021. – Т.15, № 5. – С. 180–189; Пономарев А. А. Методические подходы к оценке эффективности организационно-экономического механизма управления системой государственных закупок // Инновации и инвестиции. – 2022. – № 12. – С. 109–113; Пономарев А. А. Разработка организационно-экономического механизма управления системой государственных закупок // Первый экономический журнал. – 2023. – № 4 (334). – С. 17–24.

Далее необходимо определить центры ответственности за каждый бизнес-процесс и риски различного происхождения, которые могут повлиять на полученные результаты итогового процесса (таблица 11). Определение входных ресурсов

<sup>1</sup> Гупанова Ю. Е. Анализ факторов, влияющих на качество продукции, и выявление закономерностей управления им // Научные труды Дальрыбвтуза. – 2006. – Вып. 18. – С. 229–236.

и планируемых результатов каждого этапа бизнес-процесса позволяет определить статус ответственных лиц (центров ответственности), а также выделить риски различного происхождения для превентивного реагирования в случае угрозы их реализации.

Таблица 11 – Центры ответственности за ключевые этапы процесса и возникающие риски

Центр ответственности за этап процесса (ЦО)	Функция в бизнес-процессе	Риск	Метод контроля и регулирования
<b>Первый этап – Планирование потребности в государственных закупках (объемы и финансы)</b>			
Федеральный орган исполнительной власти по регулированию контрактной системы в сфере закупок (Минфин России). Органы исполнительной власти субъектов РФ. Иные федеральные органы исполнительной власти. Органы государственной власти субъектов РФ. Органы местного самоуправления. ГК «Росатом». ГК «Роскосмос»	Планирование объема, цены, иных критериев качества. Стратегическое управление. Координация	Ошибки планирования. Ценовые риски (занижение цены закупки). Макроэкономические риски. Геополитические риски. Конъюнктурные риски	Процедуры в рамках ФЗ-44, ФЗ-223, законодательства РФ. Административно-властные полномочия. Возможность привлечения к ответственности подконтрольных субъектов
<b>Второй этап – Размещение государственного заказа</b>			
Заказчики. Участники закупок. Уполномоченные органы. Специализированные организации. Операторы электронных площадок	Регулирование, тактическое управление, координация	Технические, юридические и процедурные ошибки	Действующее законодательство, статус
<b>Третий этап – Заключение и исполнение государственного контракта</b>			
Заказчики. Участники закупок. Уполномоченные органы. Специализированные организации	Мотивация, контроль, антикризисное управление	Производственные, финансовые, технологические и иные виды рисков	Действующее законодательство, обязанности согласно заключенному государственному контракту
<b>Четвертый этап – Оценка результатов и эффектов государственного заказа</b>			
Федеральный орган исполнительной власти по регулированию контрактной системы в сфере закупок (Минфин России).	Контроль, стратегическое управление, планирование, координация	Несоблюдение или недобросовестное соблюдение обязательств, низкое качество продукции, работ, услуг.	Действующее законодательство, контрольные функции в соответствии со статусом и законодательством

## Продолжение таблицы 11

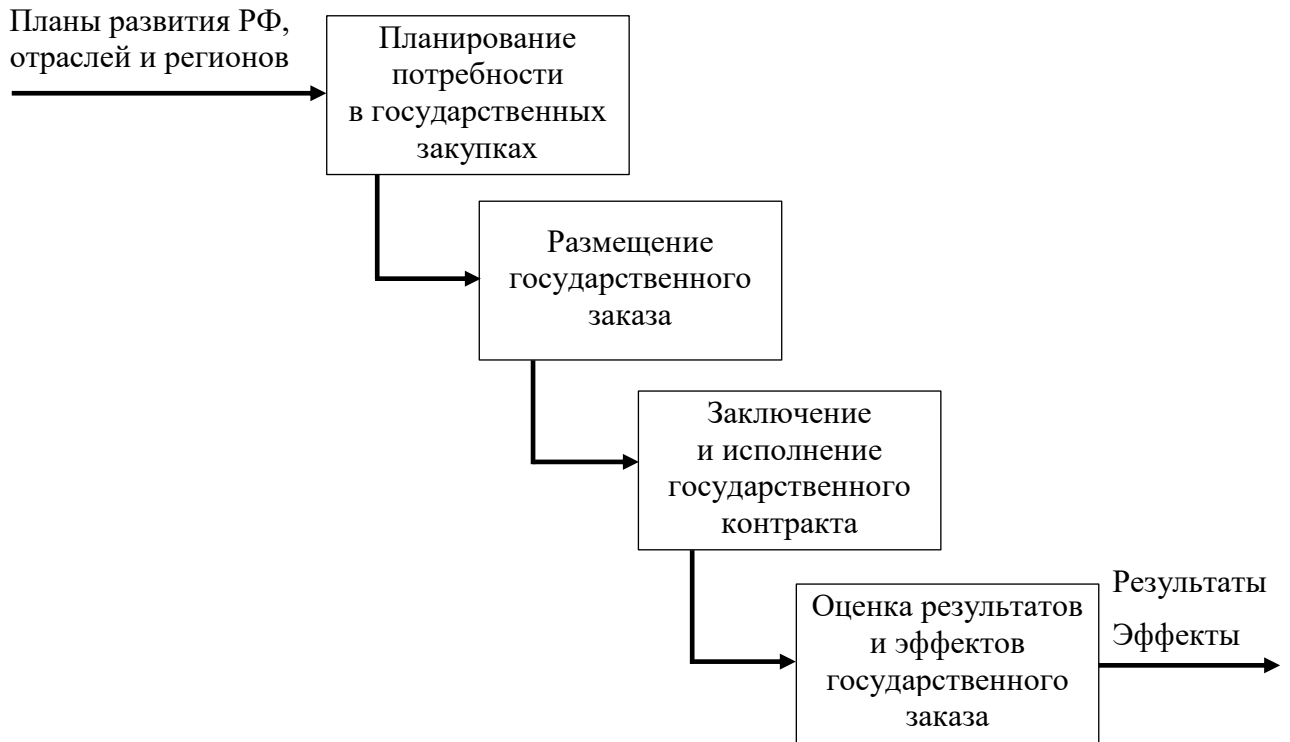
Центр ответственности за этап процесса (ЦО)	Функция в бизнес-процессе	Риск	Метод контроля и регулирования
Органы государственной исполнительной власти РФ, субъектов РФ. Счетная палата РФ. Министерство экономического развития РФ		Макроэкономические, технологические, рыночные риски	
<p>Примечание – Составлено автором по: Пономарев А. А. Совершенствование системы управления государственными закупками в современных условиях // Молодежная наука 2021: технологии, инновации: в 3 ч. Ч. 2 / под науч. ред. А. П. Андреева, Э. Ф. Сатаева, Э. Д. Акманаева и др. – Пермь: ИПЦ Прокрость, 2021. – С. 425–428; Пономарев А. А. Роль государственных и муниципальных закупок в развитии российской экономики // Техноклад 6.0. Цифровая трансформация АПК и продовольственная безопасность. – Пермь: ИПЦ Прокрость, 2021. – С. 523–527; Пономарев А. А. Формирование организационно-экономического механизма управления системой государственных закупок // Современная торговля: теория, практика, инновации / отв. ред. Е. В. Гордеева. – Пермь: МиГ, 2022. – С. 51–55; Пономарев А. А. Особенности управления системами государственных закупок в развитых и развивающихся странах // Приоритетные и перспективные направления научно-технического развития Российской Федерации. Выпуск 2 / под ред. А. Е. Терпугова, А. В. Троицкого, В. Я. Афанасьева и др. – М.: ГУУ, 2023. – С. 187–190.</p>			

Статус центров ответственности является различным, как и характер рисков. В большей степени значение имеет этап планирования, ошибки которого оказывают ключевое влияние на итоговые результаты бизнес-процесса.

Описание каждого этапа бизнес-процесса позволяет сформировать систему показателей оценки и интегральный критерий эффективности бизнес-процесса, которые способствуют формированию комплексного инструментария для оптимизации и сокращения количества нарушений в данной области.

С учетом проведенного исследования представим агрегированную модель бизнес-процесса «Государственные закупки» (рисунок 24), в которой отражен общий процесс закупки, разделенный на четыре основных этапа. Поскольку каждый этап бизнес-процесса завершается результатом, влияющим на итоговую эффективность, внесем необходимые изменения в модель бизнес-процесса (рисунок 25).

Жесткая регламентация проведения закупочной деятельности основана на нормах федеральных законов ФЗ-233 и ФЗ-44, вместе с тем необходимо определение центров ответственности, поскольку каждый из них отвечает за функции, результаты и контроль рисков, возникающих в процессе реализации каждого этапа в системе государственных закупок.



Примечание – Составлено автором.

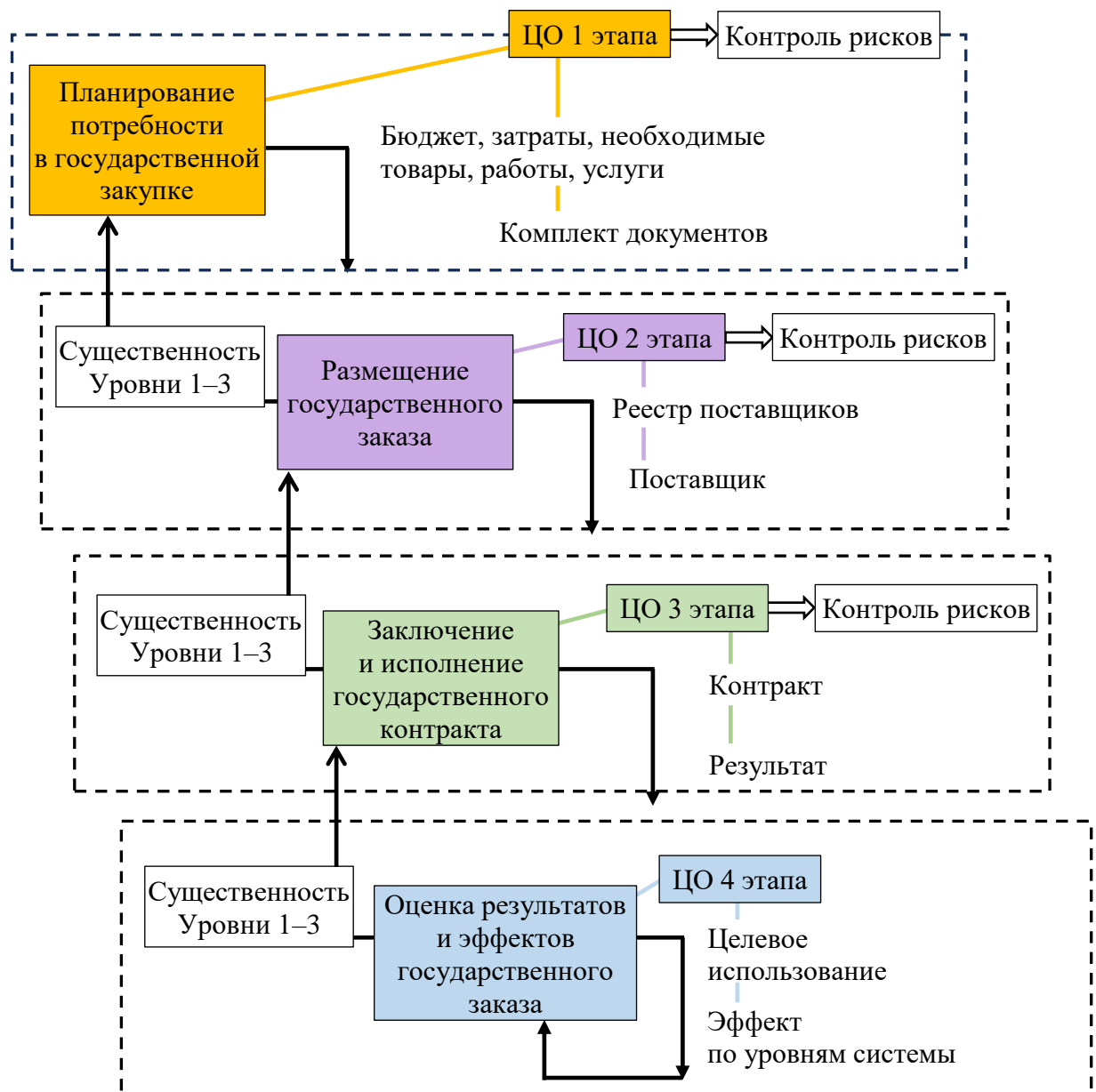
Рисунок 24 – Агрегированная модель бизнес-процесса «Государственные закупки»



Примечание – Составлено автором.

Рисунок 25 – Дополнение модели бизнес-процесса входными ресурсами и результатами

Целесообразно определить направления обратной связи, причины ее возникновения и объективную необходимость в устранении возникающих проблем, ограничений, негативно влияющих на результаты каждого этапа. Сегодня проблема эффективности этой связи в системе закупочной деятельности не регламентирована в электронной системе управления, реализуется другими механизмами мониторинга и контроля, что является серьезным пробелом на современном этапе. Дополним модель бизнес-процесса введением центров ответственности, добавим блок обязательного учета рисков, которые могут носить статусный (обязательный) характер реагирования и вторичный (рекомендательный), покажем изменения схематично (рисунок 26).



Примечание – Составлено автором.

Рисунок 26 – Дополнение модели бизнес-процесса центрами ответственности и их полномочиями с учетом контроля и управления рисками



Под уровнем существенности риска в настоящем исследовании будем понимать следующие диапазоны влияния или границы (таблица 12).

Таблица 12 – Параметры уровней существенности риска

Характеристика	Степень влияния
<b>Первый уровень</b>	
Существенный риск заключается в значительном прямом или косвенном убытке, который возникает вследствие его наступления. Он связан с ошибками планирования, прогнозирования, аналитической работой, производственными, технологическими и иными характеристиками продукции, работ, услуг. Данный вид риска является неустраняемым и влечет необратимые негативные последствия для участников закупки	Размер прямого ущерба составляет 15 % и более от цены исполнения контракта
<b>Второй уровень</b>	
Средняя степень риска заключается в нарушениях, которые возможно устранить, они связаны с параметрами, поддающимися контролю и регулированию: финансово-экономическими, техническими, сервисными и др. Обратимость риска зависит от качества претензионной работы и взаимодействия участников закупки	Размер прямого ущерба составляет более 5 % и менее 15 % от цены исполнения контракта
<b>Третий уровень</b>	
Низкая степень риска состоит в возможности его устранения в процессе осуществления бизнес-процесса закупки; для этого необходимо качественно усилить обратную связь, при необходимости дополнив ее еще одним этапом	Размер прямого ущерба составляет 5 % и менее от цены исполнения контракта
<p>Примечание – Составлено автором по: Пономарев А. А. Особенности применения электронных торговых систем в управлении государственными закупками // Современные тенденции и проблемы науки в развитии цифровых и инновационных технологий / отв. ред. Н. И. Криво. – Краснодар: Краснодарский филиал РЭУ им. Г. В. Плеханова, 2023. – С. 211–217; Пономарев А. А. Особенности процесса управления государственными закупками // Менеджмент и предпринимательство в парадигме устойчивого развития. – Екатеринбург: УрГЭУ, 2023. – С. 184–189.</p>	

Учитывая изложенное, нужно внедрить инструмент, способствующий обеспечению постоянных коммуникационных связей между поставщиком и заказчиком, и экспертное сопровождение закупки на каждом этапе в целях исключения ошибок планирования и выполнения государственного контракта. Основываясь на положительном опыте закупочной деятельности в России и повышении требований к качеству государственного управления, необходимо создать действующий на постоянной основе пул экспертов, в задачи которого будет входить постоянное взаимодействие со сторонами государственного контракта на всех стадиях реализации закупки (рисунок 27). В состав экспертов целесообразно включить независимых специалистов, имеющих опыт в конкретном виде экономической деятельности, а также специалистов поставщика и заказчика, ответственных за реализацию закупки.



Примечание – Составлено автором.

Рисунок 27 – Содержание претензионной работы по государственной закупке

Необходимо изменение некоторых критериев оценки закупочного процесса на основе моделирования, представленного в диссертационном исследовании с учетом предлагаемого блока претензионной работы.

### 3.2 Разработка модели управления системой государственных закупок

Анализ научных работ отечественных и зарубежных авторов позволяет заключить, что развитие управления системами государственных закупок осуществляется с учетом проблем неопределенности выполнения государственной закупки у заказчика и поставщика на различных этапах бизнес-процесса (таблица 13).

Таблица 13 – Проблемы неопределенности выполнения государственных закупок у заказчика и поставщика на различных этапах бизнес-процесса

Заказчик	Поставщик
<b>Планирование потребности в закупке</b>	
Выбор поставщика связан с монопольной властью либо равномерной конкурентной средой. Сложности в отрасли поставщика и негативный прогноз усиливают риски. Сложность доступа к информации не позволяет оценить предварительно качество рыночной позиции и устойчивость	Выполнение заказа связано с организационными и экономическими рисками, отсутствие системной коммуникации не позволяет определить требования к процессу и результату выполнения. Сложность контроля усиливает риски человеческого фактора и влияет на привычный режим работы
<b>Возможные негативные последствия</b>	
Высокие цены вследствие власти поставщика на рынке, выбор в пользу закупки с более слабыми характеристиками товаров, работ, услуг, злоупотребление административным ресурсом	Решение о возможном снижении цены, отказ от участия вследствие неопределенности планов заказчика по критериям результата, предварительный вывод о несоответствии внутреннего потенциала требуемому результату
<b>Размещение заказа</b>	
Заявленные характеристики поставщика об опыте и квалификации не содержат индивидуальных достижений членов команды либо недостаточно поясняют уровень их навыков. Репутация на рынке без выраженных отрицательных и положительных характеристик	Компетенции заказчика не позволяют точно определить характеристики (цель, область) использования результатов. ТЗ содержит общие сведения, которые надо уточнять на ранних этапах выполнения закупки. Множество деталей ТЗ свидетельствует о сложностях, которые могут возникнуть при приемке
<b>Возможные негативные последствия</b>	
Низкое качество коммуникации и сложности изменения ТЗ, невыгодное изменение базовых условий договора, усиление рыночных, экономических и технологических убытков	Необоснованный рост затрат, производственные и кадровые проблемы, инертность внутренних бизнес-процессов, необходимость изменения сложившихся методов технологий работы, риски бюрократического контроля
<b>Заключение договора (контракта)</b>	
Соответствие поставщика формальным требованиям не дает более точных сведений о качестве процесса и результата. Сложности текущего контроля и коммуникации с представителями поставщика, конфликты	Содержание технического задания на практике может быть более сложным, так как заказчик вкладывает в его исполнение другие критерии, в том числе область применения в экономике

Продолжение таблицы 13

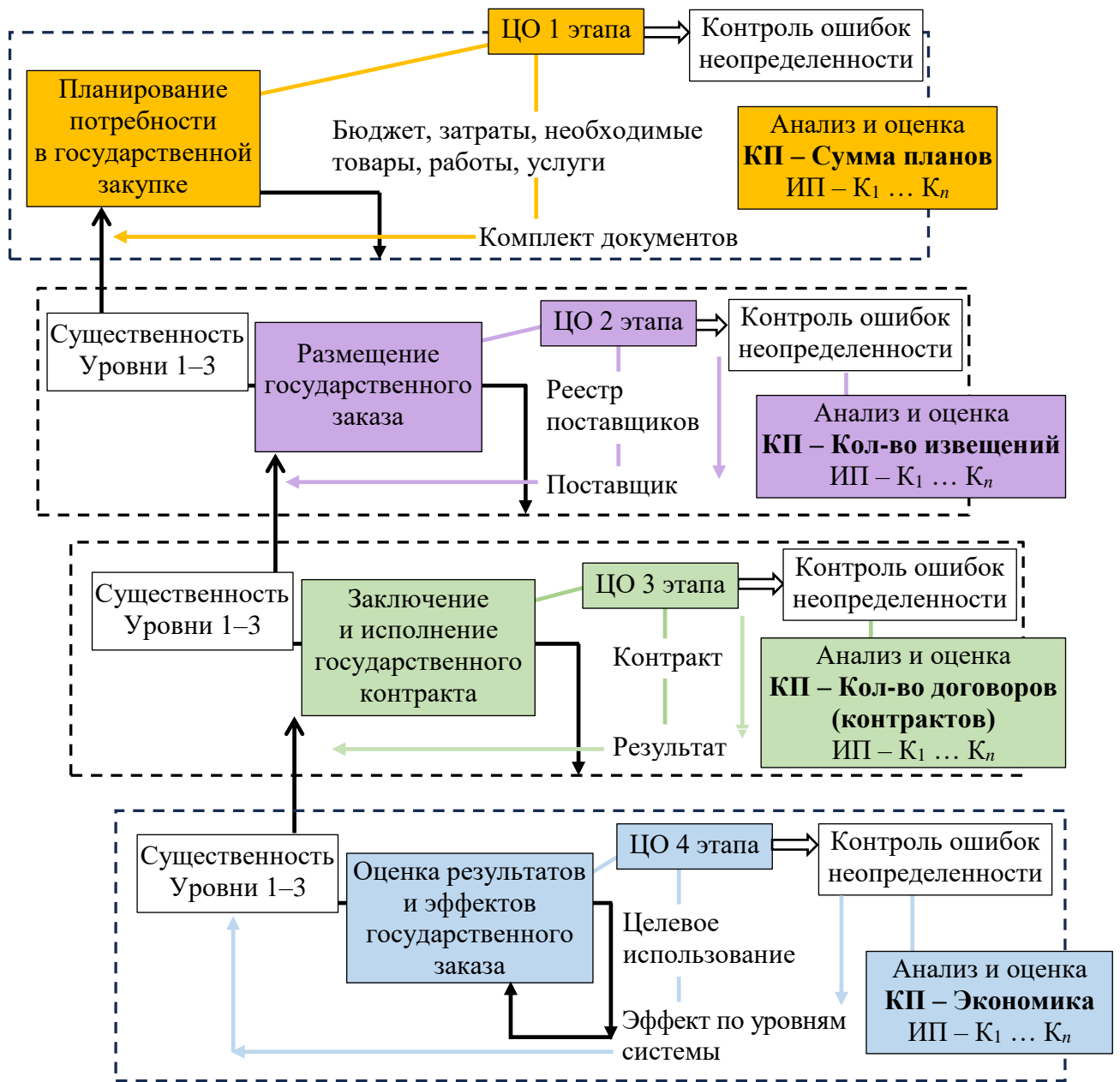
Заказчик	Поставщик
Возможные негативные последствия	
Квалификация поставщика не будет соответствовать уровню закупки и не сможет обеспечить выполнение государственного контракта	Возникновение существенных претензий последовательно на каждом промежуточном этапе выполнения контракта, что существенно повышает риски непринятия результата и оплаты
Выполнение государственного заказа	
Результат не соответствует требованиям, соблюдены формальные критерии технического задания	Результат не соответствует ожиданиям заказчика, выполнение некоторых аспектов невозможно технически или экономически
Возможные негативные последствия	
Неисполнение закупки, отсутствие ожидаемого результата, неэффективность деятельности органов власти	Расторжение контракта и неполучение оплаты, убытки и снижение финансово-экономических показателей
Примечание – Составлено автором.	

Необходимо с учетом выявленных проблем дополнить бизнес-процесс центрами ответственности, критериями и показателями оценки (рисунок 28).

Проблемы ответственности и контроля являются ключевыми при формировании систем управления государственными закупками. В связи с этим необходимо дополнить общий бизнес-процесс закупочной деятельности процессом «Претензионная работа», который будет являться сопутствующим, но оказывать при этом влияние на итоговый результат.

Специалисты, выполняющие изложенные функции, должны обладать необходимыми компетенциями и опытом работы в сфере выполнения договора (контракта), являться штатными сотрудниками заказчика, подрядчика и сторонних независимых экспертов.

Таким образом, основным назначением введения данного этапа в общий бизнес-процесс является обеспечение устойчивости и снижение рисков, связанных с невыполнением контракта, начиная с планирования потребности в государственной закупке. Отразим данные изменения в модели бизнес-процесса (рисунок 29).



#### Примечания

1 Составлено автором.

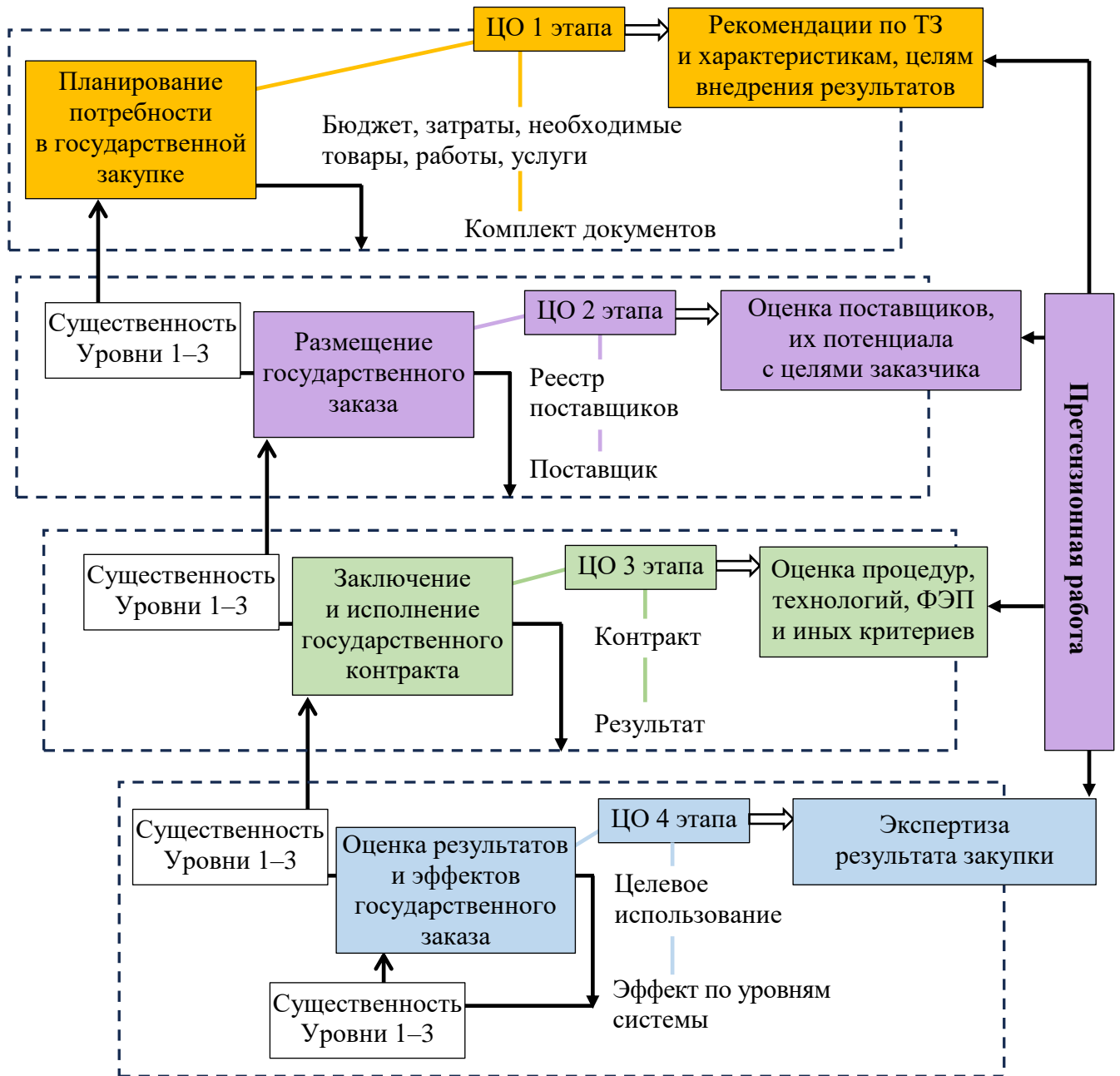
2 Условные обозначения на рисунке: КП – ключевой показатель, используемый Министерством финансов РФ, Счетной палатой РФ, другими министерствами и ведомствами;  $K_1, K_2, K_3 \dots K_n$  – предлагаемые показатели оценки результативности каждого этапа бизнес-процесса.

Рисунок 28 – Дополнение модели бизнес-процесса центрами ответственности, критериями и показателями оценки

Определим функции данного этапа в общем процессе:

- сопровождение заключения и выполнения договора (контракта);
- согласование целей, задач и ключевых характеристик в соответствии с производственным назначением планируемых результатов выполнения договора (контракта);
- уточнение соответствия планируемых характеристик;

- оказание необходимого консультирования на всех этапах производства товаров, выполнения работ, оказания услуг;
- оперативное решение ситуаций по поступающим претензиям и запросам.



Примечание – Составлено автором.

Рисунок 29 – Включение в модель бизнес-процесса этапа претензионной работы

Ключевая задача претензионной работы заключается в повышении эффективности организационно-экономического механизма управления системой государственных закупок, снижении количества негативных последствий для заказчика и поставщика.

Целевая функция данного бизнес-процесса – экспертное сопровождение закупки и рекомендации по заключению и выполнению договора (контракта). Учет предлагаемые изменения и на основе проведенного исследования представим модель управления системой государственных закупок на основе совершенствования бизнес-процессов (рисунок 30).



Примечание – Составлено автором.

Рисунок 30 – Модель управления системой государственных закупок на основе совершенствования бизнес-процессов

В исследованиях отмечается, что существующие методы управления закупочной деятельностью не рассматривают влияние фактора неопределенности, в то время как неопределенность результата влияет на эффективность закупочной деятельности в целом. Необходимо правильно осуществлять выбор режима управления при высокой неопределенности окружающей среды и проекта. Особенности неопределенности для поставщика и заказчика государственной закупки существенным образом зависят от недостатка информации и сложности ее получения, что не влияет на эффективность контроля.

На рисунке 30 цветной заливкой выделены блоки научной новизны в соответствии с внедрением этапа экспертной деятельности – претензионной работой, процесс управления и инструменты взаимосвязаны с деятельностью экспертов.

Так как достаточно мало изучена роль неопределенности в процессе закупочной деятельности вместе с измеримостью результата и знанием процесса преобразования характеристик закупаемой продукции, работ, услуг, определим, что:

- неопределенность закупочного процесса связана с недостатком информации, поэтому повышение прозрачности и качества взаимодействия субъектов закупки имеет большое значение и должно быть учтено при формировании оптимального механизма управления;
- в управлении неопределенность может использоваться как синоним риска либо провоцирующего его фактора, поэтому формализация ключевых процедур бизнес-процесса является превентивной мерой контроля потенциального ущерба для субъектов закупки;
- процесс управления системой государственных закупок должен 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.



### **3.3 Оптимизация системы государственных закупок при внедрении разработанной модели управления**

Анализ и систематизация научно-методических работ по оценке эффективности системы государственных закупок и управления показали, что преобладающий ведомственный подход направлен на узкую область бюджетных критериев, не отражающих качественное содержание закупок и причинно-следственные связи между полученным результатом и процессом управленческих действий. Методики, содержащиеся в научных работах, не систематизированы, отсутствуют универсальные критерии, позволяющие адаптировать их для развития управления системой государственных закупок.

Основываясь на положительных результатах применения различных методических подходов оценки системы государственных закупок, предлагаем собственную методику оценки эффективности управления на основе совершенствования бизнес-процессов. Преимуществом методики и ее научной новизной являются следующие принципиальные положения:

- система показателей направлена на оценку каждого этапа бизнес-процесса закупки, что позволит определить резервы повышения эффективности и выделить области деятельности, нуждающиеся в повышенном контроле;
- сочетание количественных и качественных критериев позволяет сделать выводы о научно обоснованных тенденциях развития закупочной деятельности и прогнозировать некоторые целевые показатели;
- уточнены и дополнены ключевые ведомственные критерии оценки закупочной деятельности, что не противоречит общепринятым подходам, а дополняет и конкретизирует их;
- интегральный показатель, объединяющий группы критериев, является ориентиром для достижения государственных планов и результатов по закупкам;
- многокомпонентная оценка каждого этапа процесса управления позволяет более глубоко исследовать причинно-следственные связи результатов с действиями ответственных лиц, влиять на функции и процессы, осуществлять прогнозирование и сценарное моделирование.

Структура методики представлена в таблице 14.

Таблица 14 – Методика оценки эффективности управления системой государственных закупок на основе бизнес-процессов

Показатель и расчетная формула	Интерпретация показателя
<b>Планирование потребности в государственных закупках</b>	
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
<b>Размещение государственного заказа</b>	
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) $EPI_{trad} = F_{pp} / F_{pp trad}$	Соотношение общего процента несостоявшихся закупок к аналогичному показателю платформы. Показатель выше 1 свидетельствует об эффективной работе электронной платформы
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, устранении административных барьеров
<b>Заключение и исполнение государственного контракта</b>	
Качество договорного процесса (К1) $Q_{cp} = Acc / PL_{pp}$	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

## Продолжение таблицы 14

Показатель и расчетная формула	Интерпретация показателя
Результаты и эффекты государственной закупки	
Качество результата исполнения единицы закупки (K1) $Q_{repp} = T_{gc} / V_{pp}$	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 (K2) $Q_{repp(f)} = T_{gc(f)} / V_{pp(f)}$	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.	

С учетом сложившейся макроэкономической и геополитической ситуации и жестких прогнозов Центрального Банка в отношении к экономическим тенденциям и сокращению ВВП предлагаем диапазоны эффективности достижения ключевых показателей (таблица 15).

Таблица 15 – 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.			

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:

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

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

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

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

Оценка работы электронных торговых площадок, которые являются операторами закупочной деятельности, по мнению экспертов, смогла значительно улучшиться за счет повышения качества взаимодействия сторон закупки, что сократило количество претензий и снизило число нереализованных или расторгнутых контрактов на 4–5 %. Учитывая введенный блок «Претензионная работа», функции которого направлены на сопровождение закупки от начала планирования до завершения, а также российскую практику, введем коэффициент эффекта неопределенности ( $E_{unc}$ ) и скорректируем его значение для каждого этапа бизнес-процесса:

$$E_{unc}(\rightarrow 80\%) = \sum_{unc \rightarrow 0\%} [S_{bp} 1(0,25 \dots 0,75)] \cdot \sum_{unc \rightarrow 0\%} [S_{bp} 2(0,25 \dots 0,75)] \times \\ \times \sum_{unc \rightarrow (65 \dots 85\%)} [S_{bp} 3(0,25 \dots 0,75)] \cdot \sum_{unc \rightarrow 0\%} [S_{bp} 1(0,25 \dots 0,75)]. \quad (3)$$

Введение дополнительного этапа бизнес-процесса будет способствовать практически полному устранению ошибок и неправильных решений, вызванных неопределенностью, на первом, втором и четвертом этапах, когда  $E_{unc}$  будет стремиться к 0, а также снижению риска третьего этапа на 5 %, то есть  $E_{unc}$  будет стремиться к 80 %. Однако, если возникнет комплексный эффект за счет выявления на других этапах тех контрактов, которые могли быть не реализованы, но при учете рекомендаций экспертов, изменении базовых условий, технического задания неопределенность была нивелирована, математически процент снижения может составить 85–65 %. С учетом особенностей реализации закупочного процесса представим расчеты по каждому этапу, объединенные интегральным показателем (таблица 16).

Таблица 16 – Содержание расчетов эффективности общего бизнес-процесса

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	$\sum E_{pm} 1..4$	–	–
Примечание – Составлено автором.			

Формула расчета эффективности по каждой группе показателей примет итоговый вид:

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

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: таким образом будет отражен вклад в интегральный показатель.

Формула расчета интегрального показателя примет итоговый вид:

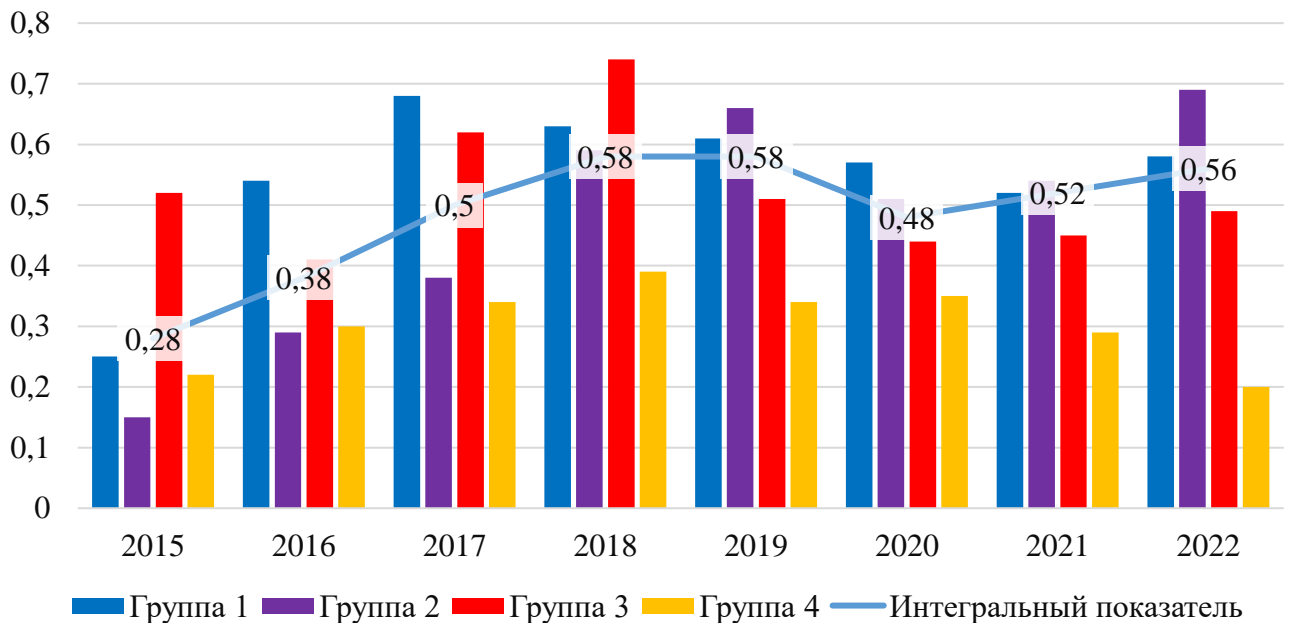
$$E_{pm}^{(int)} = \sum \begin{matrix} [€1 - 4] & E_{unc} (0 - 5) \\ [€0,1 - 0,9] \times 0,15 & E_{unc} (0 - 5) \\ [€0,1 - 0,9] \times 0,15 & E_{unc} (85 - 65) \\ [€0,1 - 0,9] \times 0,60 & E_{unc} (0 - 5) \end{matrix} \quad (5)$$

Представим расчет интегрального показателя и его возможности в прогнозировании эффективности управления системой государственных закупок (таблица 17).

Таблица 17 – 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: $Q_{cpp} = N_{1daypp} / N_{0daypp}$	1,12	1,15	1,01	0,95	0,89	0,91	0,90	0,87	-0,25
Эффективность деятельности электронных торговых площадок: $EP_{trad} = F_{pp} / F_{pptrad}$	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
Заключение и исполнение государственного контракта									
Качество обеспечения договорного процесса: $Q_{cp} = A_{cc} / PL_{pp}$	0,44	0,69	0,72	0,61	0,66	0,74	0,71	0,67	0,23
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.									

В таблице 17 показана динамика изменения интегрального показателя эффективности управления системой государственных закупок. Значения интегрального показателя представлены графически (рисунок 31).



Примечание – Составлено автором.

Рисунок 31 – Динамика изменения показателя эффективности управления системой государственных закупок

Интегральный коэффициент отражает состояние системы государственных закупок в различные исторические периоды, которые характеризуются усиливающимся макроэкономическим и геополитическим давлением на экономику России и мерами адаптации управления к этим вызовам. Представим ожидаемые результаты внедрения модели управления в функционирование системы государственных закупок (таблица 18).

Для осуществления обоснованных прогнозов построены модели линейной регрессии. По данным выборочных наблюдений проведен корреляционно-регрессионный анализ зависимости показателей оценки эффективности управления системой государственных закупок (эффективность управления закупками ( $E_{pm}$ ) – Efficiency of procurement management;  $E_{pm}$  – показатели низкого уровня развития системы государственных закупок;  $E_{pm(mic)}$  и  $E_{pm(mac)}$  соответственно среднего и высокого уровня). Построены модели линейной регрессии и проведена оценка их адекватности (таблица 19).

Таблица 18 – Ожидаемые результаты внедрения модели управления в функционирование системы государственных закупок

Субъект закупки	Этап бизнес-процесса	Роль экспертов	Ожидаемый результат
Заказчик, поставщик	Выбор поставщика, реализация государственного контракта	Обоснование соответствия квалификации поставщика, согласование критериев и требований к результату, определение требований и регламента процесса реализации закупки	Сокращение количества нереализованных договоров на 3–5 %
Заказчик, поставщик	Планирование закупки	Определение целей, задач и использования предмета закупки в экономике, их согласование со сторонами государственного контракта	Снижение затрат на 7–10 %
Заказчик, поставщик	Исполнение государственного контракта, оценка результатов	Отсутствие претензий сторон в процессе совместной работы	Сокращение убытков на 5–15 %
Примечание – Составлено автором.			

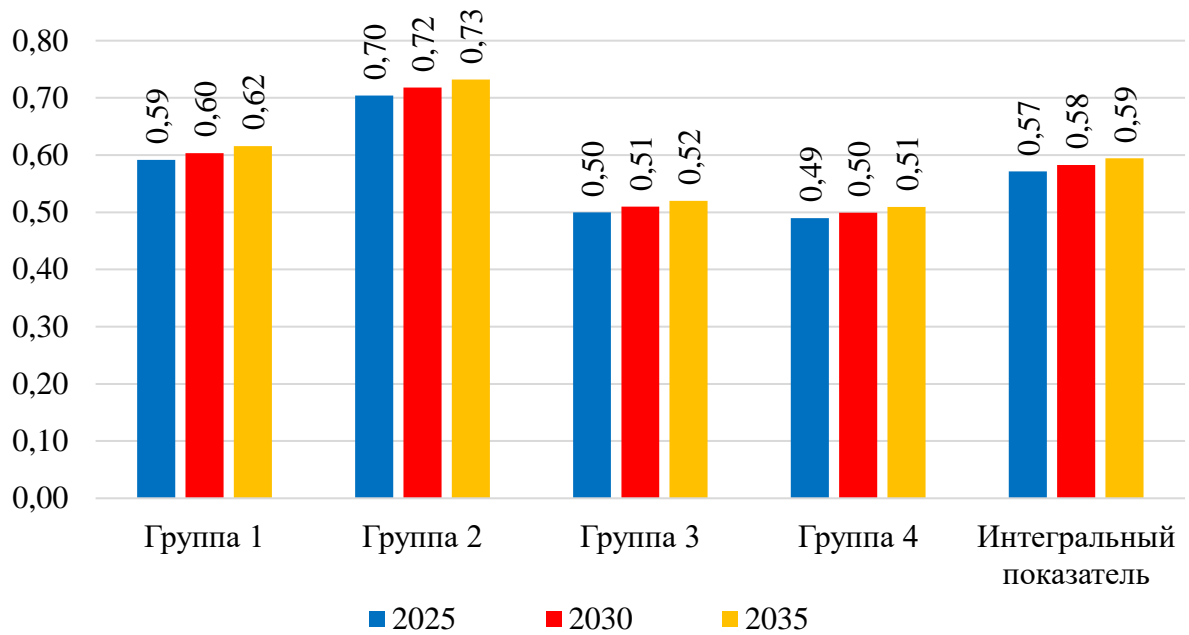
Таблица 19 – Регрессионные модели построения вариантов развития системы государственных закупок

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 предлагаемым методическим подходом можно рассматривать различные варианты сценариев развития системы государственных закупок в зависимости от макроэкономических условий и эффективности управления (рисунки 32–34).

В соответствии с пессимистичным сценарием развития системы государственных закупок рост будет осуществляться в пределах 2 % каждые 5 лет и будет связан с экономической рецессией и преимущественно ценовым фактором.

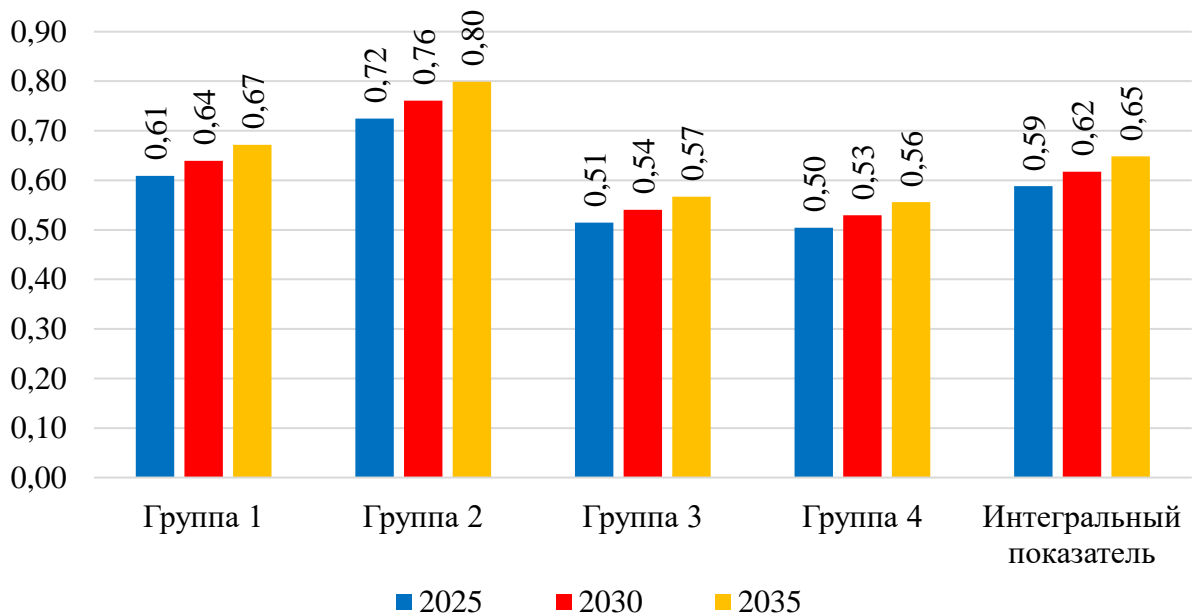




Примечание – Составлено автором.

Рисунок 32 – Пессимистичный сценарий развития системы государственных закупок

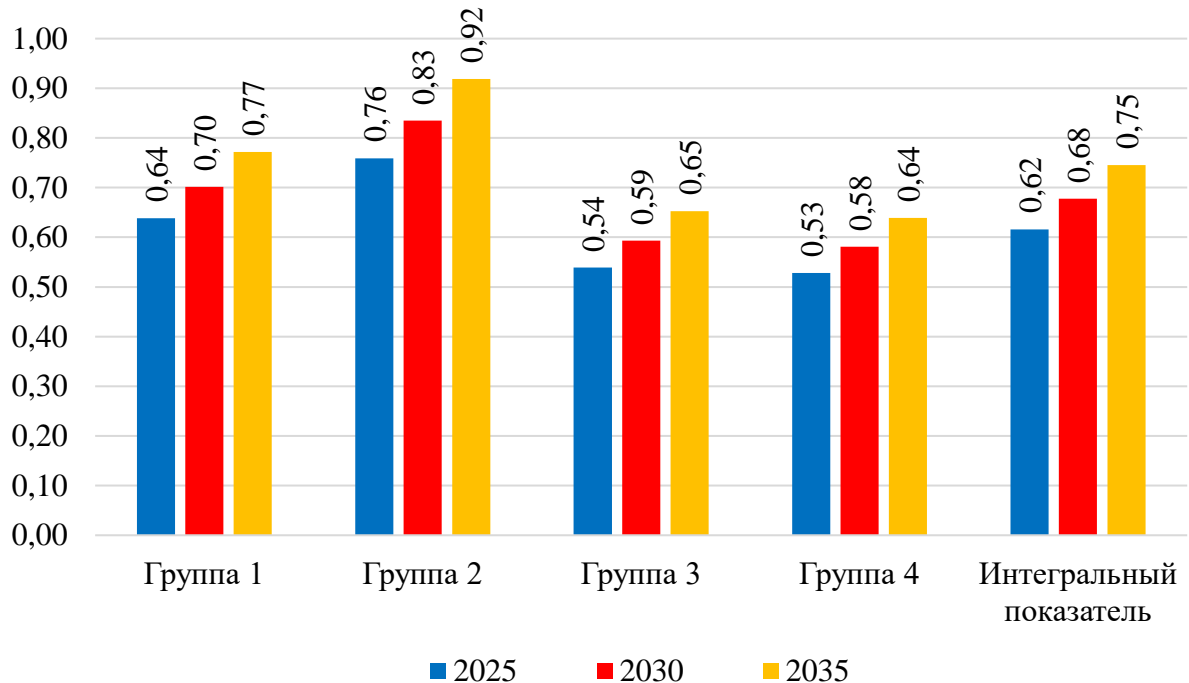
При реализации реалистичного сценария ежегодный рост составит около 1 %, соответственно за пять лет – не менее 5 %. Вклад будет осуществляться как за счет ценового фактора, так и повышения эффектов управления системой государственных закупок.



Примечание – Составлено автором.

Рисунок 33 – Реалистичный сценарий развития системы государственных закупок

Оптимистичный сценарий основывается на быстрой адаптации системы закупок к негативным макроэкономическим факторам, рост составляет до 10 % в течение пяти лет.



Примечание – Составлено автором.

Рисунок 34 – Оптимистичный сценарий развития системы государственных закупок

В данном случае имеет место успешная реализация федеральных целевых программ и их координация на основе системы государственных закупок. Рассмотрим характеристики разработанных сценариев (таблица 20).

Можно сделать вывод, что на управление системой государственных закупок оказывает влияние совокупность макроэкономических и управленческих факторов. Первая группа обусловлена государственным прогнозированием, планированием развития в рамках целевых программ, оказывающим комплексное влияние на основе масштабного финансирования на развитие регионов и отраслей экономики. Вторая группа обусловлена функциями и процессами управления непосредственно в системе закупок и во внутренней среде поставщика и заказчика.

Таблица 20 – 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.		

Сближение процессов на основе информационной определенности и прозрачности будет способствовать последовательному достижению ожидаемых эффектов.

## Заключение

Диссертационная работа посвящена развитию теоретико-концептуальных подходов к управлению системой государственных закупок и разработке методического инструментария оценки эффективности управления системой государственных закупок.

**В первой главе** определены сущностные черты и характеристики государственной закупки, уточнены основные понятия по теме исследования. Система государственных закупок определена как совокупность формальных и неформальных институтов, объединенных взаимодействием субъектов закупки, направленных на достижение запланированного результата с учетом их статусных характеристик, функций, методов и технологий взаимного контроля и устранения неопределенности. Под управлением системой государственных закупок понимается 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 является способом моделирования, реализации и контроля закупки, позволяющим снизить влияние неопределенности ожиданий заказчика и поставщика за счет формализации процедур взаимодействия и экспертного сопровождения закупки. Отличием от существующих подходов является введение неопределенности организационного поведения сторон государственного контракта в качестве существенного элемента, определяющего новые взаимосвязи и технологии субъектного взаимодействия, влияющего на выбор инструментов для достижения необходимых результатов. Применен процессный подход к управлению системой государственных закупок с уточнением коммуникационных связей поставщика и заказчика, дополненный этапом претензионной работы, который вносит изменение в научно-теоретический принцип последовательности для снижения влияния на реализацию государственного контракта рисков неопределенности организационного поведения субъектов.

Определены сущностные черты системы государственных закупок:

- обеспечивает постоянный процесс реализации единичных закупок, отличающихся предметом государственного контракта и другими существенными условиями;
- включает более широкий субъектный состав организаций, органов власти, электронных платформ, прямо не относящихся к единичной закупке, но осуществляющих деятельность, которая направлена на обеспечение стабильности закупочного процесса на основе технологий и регламентов в рамках действующего законодательства;
- каждый субъект действует в соответствии со своими целями, интересами и потребностями, которые могут частично или существенно отличаться;
- несовпадение целей и интересов сторон контракта проявляется в максимально выгодном использовании бюджетных финансовых активов, возможности заключения выгодного контракта и легальности закупочных операций, реализации права или возможности влияния на правовую базу закупок и является источником возникновения неэффективных, нереализованных закупок.

Существенным ограничением сложившегося процесса управления является отсутствие эффективной коммуникации и координации организационного поведения заказчика и поставщика относительно целей, задач, этапов и использования результатов закупки. Это усиливает риски формального соответствия техническому заданию. Типовые документы, особенно касающиеся сложных услуг и работ, имеющих интегральное и межотраслевое значение, дают слабое представление о тех целях и назначении, которые актуальны для заказчика и практического применения. Очевидно, что необходимы поддержка, рекомендации и заключение пула специалистов, сформированных из числа компетентных сотрудников – субъектов закупки и независимых экспертов, которые смогут синтезировать общее представление о результате закупки, что позволит повысить процент реализованных договоров (контрактов), сократит убытки и снизит отрицательные последствия от их невыполнения.

**Во второй главе** разработан авторский методический подход к оценке эффективности управления системой государственных закупок на основе групп индикаторов, описывающих каждый этап бизнес-процесса, сформированных с учетом

динамики и диапазонов изменения финансово-экономических показателей закупок в соответствии с макро- и микроэкономической ситуацией. Обоснованный выбор инструментов управления системой государственных закупок способствует возникновению научно-теоретического эффекта, заключающегося в улучшении результатов за счет стабилизирующей функции последовательного экспертного сопровождения этапов общего бизнес-процесса, позволяющего прогнозировать состояние системы государственных закупок, организационно-управленческого эффекта, состоящего в снижении влияния неопределенности организационного поведения поставщика и заказчика, росте числа реализованных государственных контрактов, улучшении качества макроэкономического прогнозирования, оптимизации инструментов достижения запланированных показателей.

Методические подходы, оценивающие управление, представлены двумя основными направлениями: ведомственным подходом и научно-теоретическими показателями, которые пока не находят широкого отражения на практике. Ведомственный подход является доминирующим, основные критерии отражают преимущественно количественные показатели. Это обладает очевидной простотой расчета и анализа, но не является информативным с точки зрения качества закупочной деятельности. Ведомственная оценка не позволяет также глубоко проанализировать причины неисполнения контракта, которые, очевидно, аналогичны экономической практике и деловым ситуациям, но с учетом повышенного контроля нуждаются в детализации критериев и снижении рисков.

Научно-теоретические системы показателей остаются слабо востребованными в связи с тем, что для их внедрения в практику закупочной деятельности необходимо трансформировать определенные процессы в структуре планирования, организации и проведения закупки вплоть до исполнения контракта.

Анализ финансово-экономических показателей закупочной деятельности позволил определить диапазоны ключевых индикаторов, используемых при ведомственной оценке и мониторинге качества закупочной деятельности. Разработана авторская методика оценки эффективности управления системой государственных закупок, основанная на результатах и формализации этапов общего бизнес-процесса. Расчеты позволяют определить уровни развития системы закупок во взаимосвязи

с микро- и макроэкономической ситуацией, что существенно повышает научную обоснованность планирования эффектов реализации закупок.

**В третьей главе** сформирована концептуальная модель бизнес-процесса управления государственными закупками на основе синтеза процессного, функционального и системного подходов, позволяющая 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. Успешное применение предлагаемой модели в практике закупочной деятельности основано на участии пула экспертов в полном процессе закупки, организации взаимодействия специалистов сторон государственного контракта с мотивированным обоснованием независимого мнения, использовании рекомендаций по выполнению существенных условий контракта, внедрению результатов в экономику.

Концепция совершенствования бизнес-процесса системы государственных закупок основана на преодолении выявленных проблем и ограничений закупочного процесса.

1. Заказчик и поставщик уже на этапе планирования могут иметь различные представления о результатах закупочной деятельности, технических параметрах и области применения. При этом усиление макроэкономических и геополитических рисков способствует ухудшению отраслевых прогнозов, что актуализирует необходимость более точной информации о финансово-экономическом и рыночном положении потенциальных поставщиков, их стратегии. При этом, если конкурентная среда является достаточно однородной, риски для заказчика возрастают. Размещение некоторых видов заказа уже может быть потенциально неэффективным, нерентабельным и не достигнет необходимых целей. Такая закупка наносит ущерб государству и бизнесу.

2. Отсутствуют эффективные механизмы кооперации на уровне заказчика и поставщика, которые позволяют уже на этапе размещения закупки согласовать цели, назначение и общие процедурные моменты. Сложность технического задания, его многокомпонентность сами по себе являются достаточной проблемой для

поставщика, так как возникает риск непринятия результата, роста прямых и косвенных убытков. Заказчик, напротив, рискует получить формальные результаты по ряду позиций вследствие более низкой цены при завышенном объеме работ.

3. Многие области государственного заказа, связанные со сложными работами и услугами, имеют нелинейный характер выполнения, мало поддаются формализации, поэтому их контроль является затруднительным и малоэффективным для заказчика. Более того, многие виды труда имеют повышенные риски в связи с прорывными целями и задачами, которые могут быть не достигнуты, зависят от интеллектуального потенциала, имеющегося производственного, технологического и научного задела, поэтому финансирование подобных проектов и оценка результатов должны осуществляться с помощью других процедур и способов.

4. Только сочетание различных мер и систем контроля позволит придать стабильность и гибкость организационно-экономическому механизму управления закупками. Сделать это необходимо в интересах всех участников закупочного процесса на принципах сотрудничества, компромисса и постоянного взаимодействия.

Предлагаемые инструменты способствуют обоснованному формированию сценарных вариантов развития системы государственных закупок, каждый из которых соответствует макроэкономическим условиям и состоянию управления закупками. Планирование результатов позволяет прогнозировать снижение количества нереализованных и расторгнутых государственных контрактов на 3–5 %, снижение затрат, связанных с устранением претензий и проблем, на 7–10 %, сокращение убытков поставщиков, обусловленных неоплатой контракта.

Предлагаемые рекомендации будут полезны для региональных и муниципальных органов власти, выступающих заказчиками по закупкам, предприятиям широкого круга, участвующим в закупках в качестве поставщиков продукции, работ или услуг, электронным торговым платформам, являющимся крупнейшими операторами в России (АО ЕЭТП, РСТ-Тендер, АО Сбербанк-АСТ). Методический подход может дополнить процедуры мониторинга и аудита, проводимые Федеральным казначейством РФ, Счетной палатой РФ.

Результаты диссертационного исследования свидетельствуют о том, что поставленная цель достигнута, задачи решены.



## Список литературы

1. Абрамов, В. И. Разработка агент-ориентированной модели функционирования системы государственных закупок : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.13 / Абрамов Владимир Иванович. – Москва, 2018. – 32 с.
2. Алейникова, Н. А. Цифровая технология организации централизованных закупок / Н. А. Алейникова, М. Г. Матвеев. – DOI 10.31857/S042473880018980-7 // Экономика и математические методы. – 2022. – Т. 58, № 1. – С. 70–79. – EDN ZSLOOW.
3. Алтынцев, А. В. Государственные и муниципальные закупки работ и услуг с интеллектуальной составляющей: современное правовое регулирование и практика : монография / А. В. Алтынцев, А. А. Рябов, В. А. Яговкина. – Москва : ЭкО-Онис, 2013. – 188 с. – ISBN 978-5-91936-038-4.
4. Амбарян, Ц. О. Разработка системы поддержки управления государственными закупками с использованием концептуального моделирования / Ц. О. Амбарян // XXI век: итоги прошлого и проблемы настоящего плюс. – 2015. – Т. 3, № 6 (28). – С. 281–286. – EDN UYXZQB.
5. Аникевич, А. М. Закупочные процедуры: централизация и категоризация / А. М. Аникевич, Н. А. Проданова. – DOI 10.33920/med-17-2209-04 // Бухучет в здравоохранении. – 2022. – № 9. – С. 31–42. – EDN AOTVEN.
6. Андреев, Н. Ю. Методология управления процессами формирования и размещения заказов в системе электронных торгов : автореф. дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.05 / Андреев Николай Юрьевич. – Москва, 2016. – 27 с.
7. Андреев, Н. Ю. Государственные и муниципальные заказы в современной экономике / Н. Ю. Андреев // Актуальные проблемы современной науки. – 2013. – № 3 (71). – С. 24–28. – EDN QCQWPX.
8. Андреева, М. Ю. Особенности размещения государственного оборонного заказа / М. Ю. Андреева // Национальные проекты. – 2012. – № 12. – С. 40–43.

9. Антипин, И. А. Оценка стратегического планирования в муниципальных образованиях: методические, практические и управленческие аспекты / И. А. Антипин, Н. Ю. Власова. – DOI 10.29141/2218-5003-2022-13-5-5 // Управленец. – 2022. – Т. 13, № 5. – С. 67–84. – EDN HPJANH.

10. Антипин, И. А. Стратегическое планирование развития территорий в условиях неопределенности / И. А. Антипин, Н. Ю. Власова. – DOI 10.17513/vaael.2608 // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2022. – № 12-1. – С. 5–10. – EDN UFEBKY.

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

12. Баранова, И. В. Совершенствование методических подходов к оценке эффективности деятельности органов власти / И. В. Баранова. – EDN SYWCPX // Влияние модернизации общественных и корпоративных финансов на структуру и содержание программ непрерывного профессионального образования в области экономики и менеджмента: сб. науч. тр. / под ред. Н. В. Фадейкиной. – Новосибирск : Сибирская академия финансов и банковского дела, 2012. – С. 101–107.

13. Батиевская, В. Б. Эффективность использования медицинского оборудования, приобретенного в рамках государственных закупок / В. Б. Батиевская // ЭКО. – 2013. – № 9 (471). – С. 45–50. – EDN REEWHP.

14. Батуева, Д. И. Эффективность деятельности органов исполнительной власти в системе государственных закупок региона : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Батуева Дина Игоревна. – Улан-Удэ, 2014. – 24 с.

15. Белокрылов, К. А. Закупки инновационной продукции в системе инновационно-инвестиционной политики государства / К. А. Белокрылов // ЭКО. – 2018. – № 12 (534). – С. 110–125. – EDN YOQGLB.

16. Беляева, О. А. Направления повышения эффективности противодействия коррупции в сфере корпоративных закупок / О. А. Беляева, А. М. Цирин. – DOI

10.12737/jrl.2019.10.13 // Журнал российского права. – 2019. – № 10. – С. 152–162. – EDN PDXIBT.

17. Бриленок, А. А. Управление закупками / А. А. Бриленок // Методы менеджмента качества. – 2011. – № 3. – С. 38–43. – EDN PIFVQJ.

18. Богацкая, С. Г. Критерии и причины неэффективных закупок // Финконт : учебный центр. – 04.03.2016. – URL: <https://www.finkont.ru/blog/kriterii-i-prichiny-neeffectivnykh-zakupok> (дата обращения: 12.03.2023).

19. Борисова, В. В. Экосистема государственных закупок / В. В. Борисова // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. – 2020. – № 2 (122). – С. 86–91. – EDN DFGZVY.

20. Бурлаков, Н. А. Развитие методического обеспечения управления социально-экономической подсистемой государственных закупок : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Бурлаков Никита Алексеевич. – Санкт-Петербург, 2015. – 17 с.

21. Васильев, М. Н. О контрактной системе в сфере закупок для обеспечения госнужд / М. Н. Васильев // Налоговый вестник. – 2013. – № 6. – С. 22–31.

22. Васянина, Е. Л. Контрактная система в сфере закупок как объект межотраслевых научных исследований / Е. Л. Васянина, В. Е. Белов // Финансовое право. – 2019. – № 7. – С. 9–13. – EDN VSFSGS.

23. Власова, Н. Ю. Анализ влияния поведенческих факторов в цифровом маркетинге / Н. Ю. Власова, Е. С. Куликова // Вестник Академии знаний. – 2022. – № 51 (4). – С. 76–80. – EDN APPJFN.

24. Гаврилова, В. А. Цифровизация и ее значение в системе государственных закупок в нынешнее время / В. А. Гаврилова, Т. В. Медведева // Вестник Тульского филиала Финуниверситета. – 2022. – № 1. – С. 234–237. – EDN PNMCWS.

25. Галковская, В. А. Развитие региональной политики через призму ее социально-инновационной составляющей / В. А. Галковская, П. О. Еськина, Т. В. Медведева, В. Н. Денисов // Вестник Тульского филиала Финуниверситета. – 2022. – № 1. – С. 237–241. – EDN SYOESJ.

26. Гарина, Ю. Е. Совершенствование стандартов деловой репутации для повышения эффективности государственных закупок : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Гарина Юлия Евгеньевна. – Санкт-Петербург, 2020. – 22 с.

27. Гафарова, Г. Р. Вопросы государственного регулирования ценообразования в бюджетном праве / Г. Р. Гафарова // Юридический мир. – 2012. – № 9. – С. 25–29. – EDN NRRSFI.
28. Георгадзе, Н. Д. Генезис подходов к оценке эффективности государственных расходов / Н. Д. Георгадзе, Н. А. Проданова. – DOI 10.33920/med-17-2201-05 // Бухучет в здравоохранении. – 2022. – № 1. – С. 37–49. – EDN JMTTCV.
29. Герасимов, А. С. Контроль в сфере государственных закупок: проблемы и пути решения / А. С. Герасимов, Н. А. Проданова // Бухучет в строительных организациях. – 2022. – № 5. – С. 22–31. – EDN GVLDTA.
30. Гладких, В. И. Злоупотребления в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных или муниципальных нужд (ст. 200.4 УК РФ): теоретический анализ / В. И. Гладких // Российская юстиция. – 2019. – № 3. – С. 51–54. – EDN YYRNSP.
31. Гоменюк, К. И. Информационно-аналитический инструментарий в системе государственного заказа / К. И. Гоменюк // Проблемы теории и практики управления. – 2014. – № 8. – С. 24–31. – EDN SQLFAT.
32. Горбунцов, М. А. Система государственных закупок: тенденции развития и направления совершенствования / М. А. Горбунцов // Финансы. – 2014. – № 12. – С. 24–27. – EDN RHZDPK.
33. Горохова, Д. В. Государственные закупки в Российской Федерации: ретроспектива и развитие / Д. В. Горохова. – DOI 10.31107/20751990-2020-2-57-68 // Финансовый журнал. – 2020. – Т. 12, № 2. – С. 57–68. – EDN DLXPRS.
34. Горохова, Д. В. Проблемы применения закона № 44-ФЗ / Д. В. Горохова // Журнал Бюджет. – 2018. – № 1 (181). – С. 44–45. – EDN SUBNMD.
35. Григорян, Т. Р. Договорные отношения государственного заказчика в контрактной системе в сфере закупок : дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.03 / Григорян Татевик Рустамовна. – Москва, 2020. – 215 с.
36. Григорян, Т. Р. Некоторые вопросы применения принципов контрактной системы в сфере закупок / Т. Р. Григорян // Черные дыры в российском законодательстве. – 2015. – № 3. – С. 37–39. – EDN UCMDIT.

37. Гурин, О. Обеспечение исполнения контракта: какая форма лучше для участника закупки? / О. Гурин // Хозяйство и право. – 2016. – № 12 (479). – С. 90–98. – EDN XEFGLZ.

38. Гусев, А. Региональный протекционизм в государственных закупках / А. Гусев, М. Юревич. – DOI 10.32609/0042-8736-2015-10-109-131 // Вопросы экономики. – 2015. – № 10. – С. 109–131. – EDN UKKKYZ.

39. Гупанова, Ю. Е. Анализ факторов, влияющих на качество продукции, и выявление закономерностей управления им / Ю. Е. Гупанова // Научные труды Дальрыбвтуза. – 2006. – Вып. 18. – С. 229–236.

40. Дадалко, В. А. Особенности совершения мошеннических схем в сфере государственных закупок / В. А. Дадалко, Е. В. Кривченкова. – DOI 10.24891/pi.15.2.317 // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. – 2019. – Т. 15, № 2 (371). – С. 317–327. – EDN YWGZBZ.

41. Дворядкина, Е. Б. Муниципальные образования: обзор экономических теоретико-методологических подходов к понятию / Е. Б. Дворядкина, Э. В. Джалилов. – DOI 10.24412/1999-2645-2022-371-13 // Региональная экономика и управление: электронный научный журнал. – 2022. – № 3 (71). – Ст. 7113. – EDN NYTEFO. – URL: <https://eee-region.ru/article/7113> (дата обращения: 23.08.2023).

42. Демакова, Е. А. Эффективность государственных закупок / Е. А. Демакова // Стандарты и качество. – 2014. – № 10. – С. 82–85. – EDN SXLEWV.

43. Демакова, Е. А. Качество продукции как объект мониторинга закупок для государственных нужд / Е. А. Демакова, Н. А. Егорова // Стандарты и качество. – 2012. – № 6. – С. 50–53. – EDN OYHQYJ.

44. Демиденко, М. В. Развитие подрядных торгов на строительство объектов в системе государственных закупок : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Демиденко Михаил Васильевич. – Санкт-Петербург, 2017. – 23 с.

45. Евдокимов, А. Мифы и реальность управления запасами / А. Евдокимов // Директор информационной службы. – 2012. – № 5. – С. 35–38.

46. Евстафьев, В. Ф. Интеллектуальная собственность в рамках государственного оборонного заказа на форуме «Армия-2015» / В. Ф. Евстафьев // Межотраслевая информационная служба. – 2016. – № 4. – С. 3–4.

47. Единая информационная система в сфере закупок / Федеральное казначейство. – URL: <https://zakupki.gov.ru> (дата обращения: 10.04.2023).
48. Елизарова, Н. Контроль в сфере государственных закупок / Н. Елизарова // Хозяйство и право. – 2014. – № 1 (444). – С. 102–105. – EDN UFELKT.
49. Ефремова, Н. Н. Международный опыт повышения эффективности государственных закупок и его использование в российской практике : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.14 / Ефремова Наталья Николаевна. – Москва, 2010. – 23 с.
50. Жукова, А. О. Проблемы и перспективы развития портала поставщиков в системе государственных закупок / А. О. Жукова, Н. А. Проданова. – DOI 10.33920/med-17-2202-05 // Бухучет в здравоохранении. – 2022. – № 2. – С. 47–56. – EDN NPAJDN.
51. Замараев, Б. Российская экономика на качелях запасов / Б. Замараев // Эксперт. – 2011. – № 20. – С. 70–74.
52. Земскова, Е. Н. Расследование преступлений в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд : автореф. дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.12 / Земскова Елена Николаевна. – Москва, 2018. – 40 с.
53. Зибзеева, Е. В. Финансовые инструменты эффективного использования бюджетных средств при размещении государственного заказа : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.10 / Зибзеева Елена Викторовна. – Ростов-на-Дону, 2013. – 27 с.
54. Иванов, В. В. Механизмы управления государственными закупками / В. В. Иванов, И. И. Григ. – Москва : ИНФРА-М, 2020. – 206 с. – ISBN 978-5-16-012870-2.
55. Игнатова, Т. В. Технологии обработки неструктурированных массивов информации, используемые для анализа, выявления неявных и аномальных связей между субъектами политической и экономической деятельности / Т. В. Игнатова, В. А. Ивичев // ЭКО. – 2013. – № 2 (464). – С. 158–167. – EDN PUULSP.
56. Ильина, Ю. Государственные закупки: правовые и стратегические аспекты / Ю. Ильина // Наука и инновации. – 2018. – № 6. – С. 35–37.
57. Ингман, Н. И. Совершенствование системы государственных закупок как механизм повышения конкурентоспособности кооперативного сектора / Н. И. Ингман,

А. П. Киселев // *Фундаментальные и прикладные исследования кооперативного сектора экономики*. – 2018. – № 6. – С. 128–134. – EDN YUNTRR.

58. Ионичев, В. Н. Механизм обеспечения экономической безопасности в процессе управления закупками компаний с государственным участием : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Ионичев Василий Николаевич. – Москва, 2017. – 26 с.

59. Истомина, Н. А. Государственная политика поддержки отдаленных территорий: направления, ограничения и финансовый аспект / Н. А. Истомина, А. Е. Заборовская // *Сибирская финансовая школа*. – 2020. – № 3 (139). – С. 31–35. – EDN ТВРУТО.

60. Истомина, Н. А. О формировании бюджетного имиджа региона / Н. А. Истомина // *Финансы*. – 2023. – № 4. – С. 9–15. – EDN ULOQEZ.

61. Кабытов, П. П. Административно-правовое регулирование контрактной системы в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд : автореф. дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.14 / Кабытов Павел Петрович. – Москва, 2021. – 26 с.

62. Казаков, А. С. Аудит закупочной деятельности в аспекте экономической безопасности / А. С. Казаков, Н. А. Проданова. – DOI 10.33920/med-17-2110-07 // *Бухучет в здравоохранении*. – 2021. – № 10. – С. 53–62. – EDN GJPSDT.

63. Калмыков, Ю. П. О бюджетировании государственных закупок / Ю. П. Калмыков // *Финансы*. – 2011. – № 9. – С. 17–20. – EDN OEEMFP.

64. Кашурников, С. Н. Проблема коррупционных проявлений в сфере государственных и муниципальных закупок / С. Н. Кашурников, Е. А. Телкова, Г. В. Чумак. – DOI 10.24891/ni.15.7.1295 // *Национальные интересы: приоритеты и безопасность*. – 2019. – Т. 15, № 7 (376). – С. 1295–1304. – EDN NEUMWP.

65. Камалян, А. М. Правовое регулирование государственных закупок в Европейском Союзе : автореф. дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.10 / Камалян Артур Михайлович. – Москва, 2018. – 32 с.

66. Каранатова, Л. Государственный заказ как инструмент инновационной политики в Российской Федерации: функции, особенности, механизм / Л. Каранатова // *Власть*. – 2011. – № 6. – С. 55–57. – EDN NXTRPH.

67. Карманская, Н. Предварительные итоги введения федеральной контрактной системы / Н. Карманская // Экономист. – 2015. – № 9. – С. 74–80.

68. Каранина, Е. В. Автоматизация процесса экспресс-диагностики и рейтингования индикаторов экономической безопасности территорий / Е. В. Каранина, О. А. Рязанова // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2018. – Т. 1, № 9. – С. 79–84. – EDN YAERTV.

69. Каранина, Е. В. Внедрение мета-управления в формировании механизмов устойчивого развития территории / Е. В. Каранина, П. В. Токарева. – DOI 10.36871/ek.ur.p.r.2021.12.06.004 // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2021. – Т. 6, № 12 (120). – С. 29–36. – EDN VINZQI.

70. Каранина, Е. В. Основные понятия и категории экономической безопасности региона / Е. В. Каранина, М. С. Кызьюров // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2019. – Т. 2, № 7. – С. 3–10. – EDN DYQKKP.

71. Каранина, Е. В. Развитие контрольно-надзорной деятельности органов Федерального казначейства на основе риск-ориентированного подхода / Е. В. Каранина // Актуальные вопросы современной науки и образования : сб. науч. ст. по материалам XVIII междунар. науч.-практ. конф. (г. Киров, 19–22 мая 2020 г.). – Киров : Московский финансово-юридический университет МФЮА, Кировский филиал, 2020. – С. 418–433. – EDN WDMGTA.

72. Каранина, Е. В. Риск-ориентированный подход как элемент экономической безопасности в системе государственных закупок / Е. В. Каранина, К. Е. Картавых // Инновационное развитие экономики. – 2019. – № 6 (54). – С. 287–291. – EDN KDJSJH.

73. Каранина, Е. В. Управление государственными закупками в системе обеспечения экономической безопасности : монография / Е. В. Каранина, К. Е. Картавых. – Киров : Радуга-Пресс, 2020. – 214 с. – ISBN 978-5-6044635-8-1.

74. Картавых, К. Е. Обеспечение экономической безопасности в сфере управления государственными закупками : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Картавых Ксения Евгеньевна. – Киров, 2020. – 28 с.



75. Катвалян, А. Э. Развитие системы правового регулирования государственных закупок в России / А. Э. Катвалян // Финансовое право. – 2019. – № 1. – С. 39–43. – EDN YVKKOT.

76. Катвицкая, М. Ю. Контрактная система в сфере закупок: особенности обеспечения и гарантии / М. Ю. Катвицкая // Управление собственностью: теория и практика. – 2017. – № 3. – С. 27–33.

77. Киселева, О. В. Эффективность размещения государственного и муниципального заказов: подходы к оценке и перспективы федеральной контрактной системы / О. В. Киселева, В. И. Антонов // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. – 2012. – № 21. – С. 37–42. – EDN OYMJMX.

78. Кобаненко, М. А. Настоящее и будущее контроля государственных закупок / М. А. Кобаненко // Закон. – 2021. – № 8. – С. 35–40. – EDN SJOKTF.

79. Коновалова, З. А. Финансовые инструменты противодействия правонарушениям в сфере закупок / З. А. Коновалова // Финансовое право. – 2017. – № 10. – С. 21–22. – EDN ZNEODF.

80. Коптелов, А. Анализ закупок на основе процессного подхода / А. Коптелов // Проблемы теории и практики управления. – 2011. – № 1. – С. 105–111. – EDN NMZFUT.

81. Коцюбинский, В. А. Теория и практика госзакупок инновационной продукции / В. А. Коцюбинский // Инновации. – 2016. – № 6 (212). – С. 78–82. – EDN ZBQOPN.

82. Кравченко, В. В. Методы оценки угроз экономической безопасности регионов в сфере государственных закупок : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Кравченко Валентина Витальевна. – Московская область, Мытищи, 2021. – 26 с.

83. Кульман, А. Экономические механизмы / А. Кульман ; пер. с фр. Е. П. Островской ; общ. ред. Н. И. Хрустальной. – Москва : Прогресс, 1993. – 192 с. – ISBN 5-01-004188-X.

84. Курбанов, А. Государственный оборонный заказ как основа развития российской экономики / А. Курбанов, Р. Князьнеделин // Проблемы теории и практики управления. – 2014. – № 12. – С. 37–44. – EDN TBVDEL.

85. Курбанов, А. Оценка и отбор исполнителей государственного заказа / А. Курбанов, Р. Князьнеделин // Проблемы теории и практики управления. – 2013. – № 9. – С. 130–136. – EDN RBVQOJ.

86. Курц, Н. А. Государственные и муниципальные закупки: проблемы и пути развития / Н. А. Курц // Хозяйство и право. – 2021. – № 5 (532). – С. 60–69. – EDN DAKGMF.

87. Лазарев, А. В. Оценка конкурентоспособности закупочной деятельности организаций Москвы / А. В. Лазарев, А. Р. Лазарева, Н. А. Проданова. – DOI 10.33920/med-17-2108-07 // Бухучет в здравоохранении. – 2021. – № 8. – С. 68–75. – EDN PGXZNU.

88. Лазарева, А. А. Повышение уровня и качества жизни населения как приоритетная задача государственного управления в регионе / А. А. Лазарева, Н. Ю. Чаусов // Russian Economic Bulletin. – 2021. – Т. 4, № 5. – С. 253–259. – EDN ZDDDQK.

89. Лапин, А. Е. Подходы к оценке эффективности контрактной системы в сфере государственных и муниципальных закупок / А. Е. Лапин, О. В. Киселева, Е. Л. Кумунджиева // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. – 2016. – № 1 (34). – С. 30–35. – EDN VNTKIX.

90. Любый, И. А. К вопросу об ответственности за злоупотребления в сфере государственных и муниципальных закупок / И. А. Любый // Российская юстиция. – 2019. – № 5. – С. 54–56. – EDN IGLYRF.

91. Малыхина, Е. А. Контрактная система в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд: особенности финансово-правового регулирования : автореф. дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.04 / Малыхина Елена Александровна. – Саратов, 2015. – 27 с.

92. Мамедова, Н. Результативность деятельности ФАС России по осуществлению контроля в сфере государственных закупок / Н. Мамедова, К. Щербакова // Проблемы теории и практики управления. – 2016. – № 5. – С. 41–48. – EDN VXVMFH.

93. Мамедова, Н. Федеральная контрактная система: обеспечение государственных нужд / Н. Мамедова // Проблемы теории и практики управления. – 2013. – № 10. – С. 39–48. – EDN RDYSJN.

94. Маннапов, Р. Г. Современное развитие системы управления регионом: методология, инструментарий, механизмы : монография / Р. Г. Маннапов, Л. Г. Ахтариева ; под науч. ред. Р. Г. Маннапова. – Уфа : Уфимская государственная академия экономики и сервиса, 2010. – 221 с. – ISBN 978-5-88469-429-3.

95. Маркелов, К. Б. Вопросы соотношения правовых норм, регулирующих государственные и муниципальные закупки и государственные (местные) расходы / К. Б. Маркелов // Финансовое право. – 2011. – № 2. – С. 4–8. – EDN NTQQNH.

96. Матвеева, Е. Ю. Правовое регулирование энергосервисных контрактов в сфере закупок для обеспечения государственных и муниципальных нужд : автореф. дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.03 / Матвеева Елена Юрьевна. – Москва, 2016. – 33 с.

97. Матвеева, Н. С. Государственные и муниципальные закупки / Н. С. Матвеева, Н. Ю. Псарева. – DOI 10.52176/2304831X\_2022\_03\_105 // Муниципальная академия. – 2022. – № 3. – С. 105–111. – EDN THRVJC.

98. Матвеева, Н. С. Опыт работы государственного заказчика с поставщиком в случае неисполнения или ненадлежащего исполнения им государственного контракта / Н. С. Матвеева. – DOI 10.18572/2072-4438-2022-5-38-40 // Уголовно-исполнительная система: право, экономика, управление. – 2022. – № 5. – С. 38–40. – EDN ММКСWC.

99. Матвеева, Н. С. Ответственность государственного заказчика и поставщика при исполнении государственного контракта / Н. С. Матвеева. – DOI 10.18572/2072-4438-2022-1-28-32 // Уголовно-исполнительная система: право, экономика, управление. – 2022. – № 1. – С. 28–32. – EDN NFVVSO.

100. Матвеева, Н. С. Оценка эффективности и результативности государственных (муниципальных) закупок / Н. С. Матвеева // Бухгалтерский учет в бюджетных и некоммерческих организациях. – 2018. – № 13 (445). – С. 23–34. – EDN ХТАPRJ.

101. Матвеева, Н. С. Оценка эффективности и результативности государственных (муниципальных) закупок / Н. С. Матвеева. – DOI 10.24891/fc.24.3.505 // Финансы и кредит. – 2018. – Т. 24, № 3 (771). – С. 505–521. – EDN УТРMSH.

102. Матвеева, Н. С. Принцип профессионализма государственного заказчика в контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг / Н. С. Матвеева. – DOI

10.24891/с.24.4.895 // Финансы и кредит. – 2018. – Т. 24, № 4 (772). – С. 895–912. – EDN YWWLEQ.

103. Матвеева, Н. С. Принцип профессионализма государственного заказчика в контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг / Н. С. Матвеева // Бухгалтерский учет в бюджетных и некоммерческих организациях. – 2021. – № 9 (513). – С. 29–47. – EDN KPIZFR.

104. Матевосян, С. С. Эффективность закупок для государственных и муниципальных нужд. Правовое регулирование и порядок реализации / С. С. Матевосян // Финансовое право. – 2016. – № 6. – С. 12–15. – EDN WBCWHZ.

105. Медведева, Т. В. Государственные закупки как база поддержки малого предпринимательства / Т. В. Медведева, М. Г. Панина // Вестник Тульского филиала Финуниверситета. – 2022. – № 1. – С. 263–266. – EDN KIVUVC.

106. Медведева, Т. В. Отличительные и общие особенности функционирования государственных закупок и государственного заказа / Т. В. Медведева, А. А. Дыда, Е. Н. Цепляева // Самоуправление. – 2022. – № 1 (129). – С. 391–395. – EDN IMTFQY.

107. Мирошник, С. В. Правовая природа контроля в сфере закупок товаров, работ, услуг для государственных (муниципальных) нужд / С. В. Мирошник // Российская юстиция. – 2019. – № 2. – С. 2–5. – EDN YUVKHB.

108. Михашин, А. В. Гражданско-правовое регулирование закупок по государственному оборонному заказу : автореф. дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.03 / Михашин Алексей Викторович. – Москва, 2020. – 29 с.

109. Мячин, Н. В. Механизм противодействия теневым экономическим явлениям в сфере закупок для обеспечения государственных нужд : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Мячин Николай Валерьевич. – Санкт-Петербург, 2017. – 20 с.

110. Назаров, М. В. Управление инновационным развитием системы государственных закупок Санкт-Петербурга: сценарный подход : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Назаров Михаил Владимирович. – Санкт-Петербург, 2015. – 28 с.

111. Налбандян, А. А. Повышение эффективности бюджетных расходов на основе развития системы государственных закупок : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.10 / Налбандян Астхик Арменаковна. – Москва, 2015. – 19 с.

112. Немченко, Л. И. Инструментарий оценки эффективности и векторы развития системы закупок в сфере государственных и муниципальных финансов : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.10 / Немченко Любовь Игоревна. – Краснодар, 2017. – 28 с.

113. Никитаева, А. Ю. Механизм управления взаимодействием государства и бизнеса в социально-экономических системах мезоуровня / А. Ю. Никитаева // Экономический вестник Ростовского государственного университета. – 2008. – Т. 6, № 2-2. – С. 253–256. – EDN PNCHJD.

114. О применении постановлений Правительства Российской Федерации от 30 апреля 2020 г. № 616 и № 617 : письмо Минпромторга России от 4 октября 2023 г. № 106238/12.

115. Об утверждении Положения о порядке выдачи документов, подтверждающих страну происхождения отдельных видов товаров для целей государственных (муниципальных) закупок на территории государств – членов Евразийского экономического союза : приказ Торгово-промышленной палаты Российской Федерации от 14 сентября 2023 г. № 61.

116. О внесении изменений в некоторые акты Правительства Российской Федерации : постановление Правительства Российской Федерации от 16 сентября 2023 г. № 1512.

117. О внесении изменений в постановление Правительства Российской Федерации от 20 сентября 2014 г. № 963 : постановление Правительства Российской Федерации от 13 сентября 2023 г. № 1496.

118. О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации : федер. закон от 4 августа 2023 г. № 444-ФЗ.

119. О внесении изменения в статью 34 Федерального закона «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» : федер. закон от 4 августа 2023 г. № 443-ФЗ.

120. О внесении изменения в абзац первый пункта 11 Правил согласования контрольным органом в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения гос-

ударственных и муниципальных нужд заключения контракта с единственным поставщиком (подрядчиком, исполнителем) : постановление Правительства Российской Федерации от 17 июля 2023 г. № 1156.

121. О предоставлении преимуществ организациям инвалидов при осуществлении закупок с использованием позиций каталога товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд : информ. письмо Минфина России от 13 июля 2023 г. № 24-03-08/65656.

122. Об установлении требований к участникам закупки о членстве в саморегулируемой организации и о проверке у участников закупок членства в саморегулируемой организации : письмо Федеральной антимонопольной службы России от 11 июля 2023 г. № МШ/54828/23.

123. Об утверждении типовых условий государственных контрактов на оказание услуг по хранению, уничтожению, экспертизе, оценке рыночной стоимости имущества, обращенного в собственность государства : постановление Правительства Российской Федерации от 4 мая 2023 г. № 694.

124. О внесении изменений в Федеральный закон «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» : федер. закон от 28 апреля 2023 г. № 154-ФЗ.

125. О внесении изменений в приказ Федерального казначейства от 18 июля 2022 г. № 17н «Об утверждении Порядка формирования и направления заказчиком сведений, подлежащих включению в реестр контрактов, содержащий сведения, составляющие государственную тайну, формирования и направления запросов о предоставлении сведений из указанного реестра, формирования и направления Федеральным казначейством выписок из указанного реестра и протокола, а также форм указанных документов» : приказ Казначейства России от 17 января 2023 г. № 2н.

126. Об утверждении типовых условий контрактов на выполнение работ по ремонту автомобильных дорог, искусственных дорожных сооружений : постановление Правительства Российской Федерации от 8 апреля 2023 г. № 572.

127. Об особенностях порядка предоставления обеспечения заявок на участие в закупках товаров, работ, услуг для обеспечения государственных или муниципальных нужд участниками таких закупок, являющимися иностранными лицами : постановление Правительства Российской Федерации от 10 апреля 2023 г. № 579.

128. Об утверждении Порядка определения начальной (максимальной) цены контракта, цены контракта, заключаемого с единственным поставщиком (подрядчиком, исполнителем), и начальной цены единицы товара, работы, услуги при осуществлении закупок продукции судостроительной промышленности (за исключением продукции, закупка которой осуществляется в рамках государственного оборонного заказа) : приказ Минпромторга России от 28 февраля 2023 г. № 639.

129. О направлении разъяснений порядка ведения реестра недобросовестных поставщиков (исполнителей, подрядчиков) : письмо Федеральной антимонопольной службы России от 20 января 2023 г. № МШ/3488/23.

130. О внесении изменения в статью 112 Федерального закона «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» : федер. закон от 28 декабря 2022 г. № 563-ФЗ.

131. Об авансировании договоров (государственных контрактов) о поставке промышленных товаров для государственных и муниципальных нужд, а также для нужд обороны страны и безопасности государства : постановление Правительства Российской Федерации от 24 декабря 2022 г. № 2411.

132. О внесении изменений в некоторые акты Правительства Российской Федерации по вопросам осуществления закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд и закупок товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц : постановление Правительства Российской Федерации от 20 декабря 2022 г. № 2359.

133. О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд : федер. закон от 5 апреля 2013 г. № 44-ФЗ.

134. О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц : федер. закон от 18 июля 2011 г. № 223-ФЗ.

135. О внесении изменения в пункт 7 Правил установления требований энергетической эффективности товаров, работ, услуг при осуществлении закупок для обеспечения государственных и муниципальных нужд : постановление Правительства Российской Федерации от 6 декабря 2022 г. № 2233.

136. О заключении контрактов со встречными инвестиционными обязательствами : информ. письмо Минфина России от 22 ноября 2022 г. № 24-01-07/114061.

137. О внесении изменений в Распоряжение Правительства Российской Федерации от 12 июля 2018 г. № 1447-р : распоряжение Правительства Российской Федерации от 23 ноября 2022 г. № 3574-р.

138. Об утверждении формы программы по развитию субъектов малого и среднего предпринимательства в целях их потенциального участия в закупках товаров (работ, услуг) и требований к порядку проведения отбора субъектов малого и среднего предпринимательства для участия в программах по развитию субъектов малого и среднего предпринимательства в целях их потенциального участия в закупках товаров (работ, услуг) : постановление Правительства Российской Федерации от 8 ноября 2022 г. № 2008.

139. О внесении изменений в некоторые акты Правительства Российской Федерации по вопросам осуществления закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд, закупок товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц и признании утратившими силу постановления Правительства Российской Федерации от 26 сентября 1997 г. № 1222 и отдельных положений некоторых актов Правительства Российской Федерации : постановление Правительства Российской Федерации от 31 октября 2022 № 1946.

140. Оборин, М. С. Антикризисное управление промышленным производством регионов России в условиях санкций / М. С. Оборин. – DOI 10.21822/2073-6185-2018-45-2-220-231 // Вестник Дагестанского государственного технического университета. Технические науки. – 2018. – Т. 45, № 2. – С. 220–231. – EDN YPTDLV.

141. Оборин, М. С. Программно-целевой подход в управлении социально-экономическим развитием сельскохозяйственных территорий / М. С. Оборин // Вестник Московского университета. Серия 21. Управление (государство и общество). – 2018. – № 3. – С. 3–21. – EDN XYTFNR.



142. Оборин, М. С. Управление агропромышленным комплексом и сельским хозяйством регионов России в условиях санкций / М. С. Оборин // Экономика строительства и природопользования. – 2018. – № 4 (69). – С. 99–107. – EDN ZAQMМH.

143. Оборин, М. С. Формирование инвестиционных стратегий региональных производственных комплексов / М. С. Оборин // Вестник Московского университета. Серия 21. Управление (государство и общество). – 2019. – № 1. – С. 25–42. – EDN YZTVCH.

144. Ойхман, Е. Г. Реинжиниринг бизнеса: реинжиниринг организации и информационные технологии / Е. Г. Ойхман, Э. В. Попов. – Москва : Финансы и статистика, 1997. – 103 с. – ISBN 5-279-01791-4.

145. Омаров, А. М. Социальное управление: некоторые вопросы теории и практики / А. М. Омаров. – Москва : Мысль, 1980. – 272 с.

146. Орехова, С. В. Интеграция бизнеса: эволюция подходов и новая методология / С. В. Орехова, В. С. Заруцкая. – DOI 10.31063/2073-6517/2019.16-3.21 // Журнал экономической теории. – 2019. – Т. 16, № 3. – С. 554–574. – EDN XLREJJ.

147. Орехова, С. В. Технологические системы в экономике: гетеродоксальный подход и институциональные основы / С. В. Орехова, М. В. Евсеева. – DOI 10.17835/2076-6297.2020.12.4.034-053 // Журнал институциональных исследований. – 2020. – Т. 12, № 4. – С. 34–53. – EDN MXSYNN.

148. Островная, М. В. Издержки участия и уровень конкуренции в государственных закупках в условиях фаворитизма : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.01 / Островная Мария Валентиновна. – Москва, 2016. – 29 с.

149. Островная, М. В. Ограничения конкуренции на примере российских государственных закупок / М. В. Островная, Е. А. Подколзина. – DOI 10.32609/0042-8736-2018-2-56-73 // Вопросы экономики. – 2018. – № 2. – С. 56–73. – EDN YOVRLY.

150. Островная, М. В. Электронные аукционы и фаворитизм в российских государственных закупках / М. В. Островная, Е. А. Подколзина // Экономический журнал Высшей школы экономики. – 2014. – Т. 18, № 4. – С. 586–619. – EDN TENQBL.

151. Отчет о результатах экспертно-аналитического мероприятия «Мониторинг развития системы государственных и корпоративных закупок в Российской Федерации» / Счетная палата Российской Федерации. – 2020. – URL: <https://ach.gov.ru/upload/iblock/123/442w02xo0vq4unq199jwxnr9mpow972c.pdf> (дата обращения: 10.04.2023).

152. Охтырская, М. В. Проблемные вопросы организации размещения государственных закупок в России / М. В. Охтырская // Финансовое право. – 2013. – № 9. – С. 8–10. – EDN RBMTDR.

153. Павлович, А. Эффективное управление закупками и запасами / А. Павлович // Наука и инновации. – 2014. – № 9. – С. 12–16.

154. Петренко, А. А. Особенности административной ответственности за нарушение условий контракта по государственному оборонному заказу / А. А. Петренко // Финансовый бизнес. – 2021. – № 9 (219). – С. 58–59. – EDN NHZJLJ.

155. Пластинина, Е. А. Система государственных закупок как фактор экономической безопасности региона: на примере Ярославской области : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Пластинина Елена Александровна. – Ярославль, 2009. – 187 с.

156. Плахин, А. Е. Обзор рисков закупочной деятельности коммерческих предприятий российской федерации в современных условиях / А. Е. Плахин, П. А. Сениников // Актуальные вопросы современной экономики. – 2023. – № 1. – С. 407–411. – EDN ALELJW.

157. Плахин, А. Е. Формирование механизмов управления межсубъектным взаимодействием участников предпринимательской экосистемы / А. Е. Плахин, И. О. Блинков // Формирование финансово-инвестиционного механизма поддержки субъектов малого предпринимательства в условиях внешних ограничений (на примере РФ и РЮО) : материалы Междунар. науч.-практ. конф. (г. Цхинвал, 1 октября 2022 г.) / под ред. Ж. Г. Кочиевой. – Владикавказ : Северо-Осетинский государственный университет имени К. Л. Хетагурова, 2023. – С. 27–31. – ISBN 978-5-8336-1071-8.

158. Плещенко, В. Работа с поставщиками: организационно-методические аспекты / В. Плещенко // Проблемы теории и практики управления. – 2011. – № 6. – С. 86–94. – EDN PCTVFR.

159. Плещенко, В. Эффективность корпоративных и государственных закупок: критерии «чистоты» и рациональности / В. Плещенко // Проблемы теории и практики управления. – 2012. – № 1. – С. 29–37. – EDN PDAWGN.

160. Пономарева О. Государственные закупки как сфера расширения внешнеэкономического взаимодействия России с экономиками Азиатско-Тихоокеанского региона / О. Пономарева // Экономическое развитие России. – 2017. – Т. 24, № 1. – С. 31–39. – EDN XSOCBV.

161. Проданова, Н. А. Актуальные вопросы конкурентоспособности малого бизнеса в государственных и муниципальных закупках / Н. А. Проданова, О. И. Чуприна // Бухучет в строительных организациях. – 2022. – № 2. – С. 41–49. – EDN ESKTEL.

162. Проданова, Н. А. Анализ и оценка эффективности государственных закупок: индикаторы и критерии / Н. А. Проданова, М. О. Пашигорев // Бухучет в здравоохранении. – 2020. – № 1. – С. 49–55. – EDN KHHFLH.

163. Проданова, Н. А. Коррупция в сфере государственных закупок / Н. А. Проданова, А. В. Лазарев, А. Р. Лазарева // Бухучет в строительных организациях. – 2020. – № 1. – С. 70–75. – EDN TFTOMQ.

164. Проданова, Н. А. Риски заключения государственного контракта: актуальные вопросы / Н. А. Проданова, В. В. Щепетов // Бухучет в строительных организациях. – 2022. – № 1. – С. 57–71. – EDN LFIIEA.

165. Псарева, Н. Ю. Управление устойчивым развитием муниципальных образований на основе проектного подхода / Н. Ю. Псарева, Н. С. Матвеева. – DOI 10.52176/2304831X\_2022\_02\_163 // Муниципальная академия. – 2022. – № 2. – С. 163–169. – EDN PYIDCN.

166. Развадовская, Ю. В. Институт государственных закупок в системе инновационного развития национальной экономики / Ю. В. Развадовская, А. В. Ханина, А. А. Марченко // Инновации. – 2018. – № 7 (237). – С. 58–64. – EDN YHIEGT.

167. Ревнов, Б. А. Осуществление закупок для публичных нужд: вопросы теории и практики / Б. А. Ревнов, В. С. Комаров // Правовое государство: теория и практика. – 2018. – № 2 (52). – С. 99–105. – EDN XQNHCP.

168. Ровбель, Р. Л. Развитие методов оценки активов в процедуре государственных и корпоративных закупок : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.10 / Ровбель Ростислав Леонидович. – Москва, 2019. – 26 с.

169. Рогачев, А. Ф. Моделирование конкуренции участников в процессе проведения государственных закупок на примере аукционов / А. Ф. Рогачев, А. А. Марченко // Известия Волгоградского государственного технического университета. – 2012. – № 16 (103). – С. 198–204. – EDN PVDGLX.

170. Рыхтикова, Н. Сфера государственных закупок: управление рисками / Н. Рыхтикова, М. Картавий // Проблемы теории и практики управления. – 2012. – № 5. – С. 43–48. – EDN PDIXJB.

171. Савченко, В. В. Обеспечение конкурентоспособности промышленных предприятий на основе управления закупками : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Савченко Владимир Владимирович. – Москва, 2017. – 23 с.

172. Саунин, А. Н. О содержании аудита эффективности использования государственных средств как нового типа государственного финансового контроля / А. Н. Саунин // Наука. Инновации. Образование. – 2008. – Т. 3, № 1. – С. 348–358. – EDN RHUOIX.

173. Сафиуллина, Г. Г. Влияние конкурентной политики на социально-экономическое развитие региона через совершенствование системы государственных закупок: на примере Республики Татарстан : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Сафиуллина Гульназ Гумаровна. – Казань, 2019. – 31 с.

174. Сводный аналитический отчет о результатах мониторинга закупок товаров, работ, услуг, осуществляемых в соответствии с Федеральным законом «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц» / Минфин России. – 2017–2021 гг. – URL: <https://minfin.gov.ru/ru/performance/contracts/purchases> (дата обращения: 10.04.2023).

175. Седова, М. В. Развитие механизма финансирования государственных закупок в России : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.10 / Седова Мария Владимировна. – Москва, 2015. – 27 с.

176. Сергеева, С. А. Совершенствование механизма антикоррупционного мониторинга реализации государственной политики регламентации закупок (на примере г. Москвы) : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Сергеева Светлана Александровна. – Москва, 2019. – 193 с.

177. Слепов, В. А. О теории экономических механизмов / В. А. Слепов, В. К. Бурлачков, К. В. Ордов // Финансы и кредит. – 2011. – № 24. – С. 2–8. – EDN NUPGYB.

178. Сироткина, Н. Г. Система государственных и муниципальных закупок в РФ: анализ механизмов повышения информационной открытости / Н. Г. Сироткина // Проблемы теории и практики управления. – 2015. – № 3. – С. 13–20. – EDN TUGMIJ.

179. Сироткина, Н. Г. Экологически ответственные государственные закупки в России: состояние и перспективы / Н. Г. Сироткина // Экология промышленного производства. – 2016. – № 3 (95). – С. 46–51. – EDN WZJWOR.

180. Смотрицкая, И. И. Общественные закупки как стратегический инструмент научно-технологического развития российской экономики / И. И. Смотрицкая, С. И. Черных // Инновации. – 2017. – № 4 (222). – С. 30–36. – EDN YPQHIT.

181. Смотрицкая, И. И. Проблемы и стратегические задачи развития института общественных закупок / И. И. Смотрицкая, О. В. Анчишкина, С. И. Черных // Проблемы прогнозирования. – 2017. – № 5 (164). – С. 70–78. – EDN YKXIST.

182. Смотрицкая, И. И. Государственные закупки и формирование инновационной экономики / И. И. Смотрицкая, С. И. Черных. – DOI 10.32609/0042-8736-2010-6-108-117 // Вопросы экономики. – 2010. – № 6. – С. 108–117. – EDN MNGUCB.

183. Смотрицкая, И. И. Экономика государственных закупок : монография / И. И. Смотрицкая. – Москва : Либроком, 2009. – 232 с. – ISBN 978-5-397-00435-0.

184. Сошникова, И. В. Криминалистическая характеристика преступной деятельности в госзакупках / И. В. Сошникова, В. И. Шерпаев // Правовое государство: теория и практика. – 2019. – № 2 (56). – С. 163–170. – EDN WGRMQZ.

185. Стацурин, Я. А. О возможности использования смарт-контрактов в сфере гособоронзаказа / Я. А. Стацурин // Финансовый бизнес. – 2021. – № 9. – С. 81–83. – EDN MBYYDL.

186. Степанова, Е. Е. Роль принципов гражданского права в регулировании контрактных отношений в сфере публичных закупок / Е. Е. Степанова. – DOI 10.18572/0134-2398-2022-8-3-11 // Хозяйство и право. – 2022. – № 8 (547). – С. 3–11. – EDN BQCNTN.

187. Сухадольский, Г. А. Нам еще предстоит понять, что такое эффективность госзакупок и каким целям должно служить регулирование / Г. А. Сухадольский // Закон. – 2021. – № 8. – С. 8–19. – EDN JIXTIC.

188. Сухорукова, И. В. Экономическая модель оптимизации при централизованном управлении закупками дочерних компаний государственной корпорации / И. В. Сухорукова, Г. Г. Лихачев // Экономический анализ: теория и практика. – 2016. – № 6 (453). – С. 115–123. – EDN WBGACN.

189. Тасалов, Ф. А. На пути к электронным закупкам: комментарий к изменениям закона о контрактной системе / Ф. А. Тасалов // Право и экономика. – 2018. – № 2 (360). – С. 26–34. – EDN YRPEEM.

190. Тасалов, Ф. А. Неосновательное обогащение в сфере закупок / Ф. А. Тасалов // Российский юридический журнал. – 2016. – № 4 (109). – С. 146–154. – EDN WLYYDF.

191. Тасалов, Ф. А. Нормирование в сфере закупок: пробелы и недостатки законодательства о контрактной системе / Ф. А. Тасалов // Право и экономика. – 2016. – № 2 (336). – С. 33–39. – EDN YPEJSJ.

192. Тасуева, Т. С. Цифровой формат региональной логистической системы государственных закупок / Т. С. Тасуева, В. В. Борисова. – DOI 10.34708/GSTOU.2020.80.68.002 // Вестник ГГНТУ. Гуманитарные и социально-экономические науки. – 2020. – Т. 16, № 4 (22). – С. 15–24. – EDN UTUUXY.

193. Терещенко, Д. С. О новых подходах к определению эффективности государственных закупок / Д. С. Терещенко // Финансовое право. – 2018. – № 9. – С. 20–23. – EDN XYNLCH.
194. Третьякова, М. Что поможет малому бизнесу получить госзаказ / М. Третьякова // Российская Федерация сегодня. – 2019. – № 11. – С. 48–53.
195. Титов, А. Б. Организационно-экономический механизм управления инновационной деятельностью предприятия / А. Б. Титов, О. В. Машевская // Вопросы экономики и права. – 2016. – № 91. – С. 110–114. – EDN WGEXGX.
196. Титова, Е. И. Контроль заказчика в сфере закупок за исполнением обязательств поставщиком (подрядчиком, исполнителем) / Е. И. Титова, Н. А. Проданова. – DOI 10.33920/med-17-2206-05 // Бухучет в здравоохранении. – 2022. – № 6. – С. 51–57. – EDN DKWKBS.
197. Титова, Е. И. Система рейтинговой оценки закупочной деятельности государственных заказчиков: проблемы и решения / Е. И. Титова, Н. А. Проданова. – DOI 10.33920/med-17-2202-04 // Бухучет в здравоохранении. – 2022. – № 2. – С. 37–46. – EDN EPNFCX.
198. Травникова, Д. А. Формирование условий для роста социально-экономической устойчивости региона в аспекте повышения эффективности системы здравоохранения / Д. А. Травникова, Е. Б. Дворянкина // Вестник Академии знаний. – 2022. – № 52 (5). – С. 278–287. – EDN QSZUXW.
199. Труба, А. С. Управление государственными закупками агропродовольственной продукции, работ и услуг для общественных нужд / А. С. Труба, В. П. Черданцев. – DOI 10.31442/0235-2494-2020-0-1-24-29 // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. – 2020. – № 1. – С. 24–29. – EDN WOREIZ.
200. Умнова, М. Г. Развитие подходов к управлению участием в госзакупках организаций-поставщиков : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Умнова Мария Геннадьевна. – Москва, 2020. – 24 с.
201. Усенкова, Г. В. Управление закупками, логистика снабжения / Г. В. Усенкова // Управление собственностью: теория и практика. – 2016. – № 2. – С. 7–12.

202. Федченко, Е. А. Формирование системы показателей эффективности использования бюджетных средств / Е. А. Федченко // Вестник Финансового университета. – 2016. – Т. 20, № 2 (92). – С. 106–116. – EDN WDCJLR.

203. Филиппов, А. П. Государственно-частное партнерство в отечественной системе контрактных правоотношений : монография / А. П. Филиппов. – Москва : ИРЭИ, 2014. – 220 с.

204. Филиппов, А. П. Формирование и развитие государственной контрактной системы в субъекте Российской Федерации : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Филиппов Антон Павлович. – Москва, 2012. – 171 с.

205. Хаммер, М. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе / М. Хаммер, Д. Чампи. – Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2011. – 288 с. – ISBN 5-902862-08-6.

206. Хачатурян, К. С. Способы организации мониторинга при исполнении контракта в сфере государственных оборонных закупок / К. С. Хачатурян, А. Г. Москвитин // Оборонный комплекс – научно-техническому прогрессу России. – 2019. – № 2 (142). – С. 54–57. – EDN ESYJUX.

207. Хвалынский, Д. С. Проблемы эффективного стимулирования агента в системе публичных закупок / Д. С. Хвалынский // ЭКО. – 2018. – № 1 (523). – С. 184–188. – EDN YMWQEV.

208. Хвалынский, Д. С. Оптимизация закупочного аукциона на основе моделей системного компромисса / Д. С. Хвалынский // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. – 2016. – Т. 12, № 11 (344). – С. 50–61. – EDN ХААWTP.

209. Холодкова, К. С. Анализ подходов к определению сущности организационно-экономического механизма управления / К. С. Холодкова // Современные научные исследования и инновации. – 2016. – № 5 (61). – С. 213–221. – EDN WCDYAN.

210. Цымлянская, О. А. Правовые основы реализации государственных и муниципальных закупок в рамках противодействия коррупции / О. Цымлянская // Юрист-правоведь. – 2017. – № 2 (81). – С. 22–27. – EDN YZMZFD.

211. Чаленко, А. Ю. О понятийной неопределенности термина «механизм» в экономических исследованиях / А. Ю. Чаленко // Экономика промышленности. – 2010. – № 3 (51). – С. 26–33. – EDN OIAWEB.



212. Чаусов, Н. Ю. Государственные закупки: анализ эффективности и возможности совершенствования / Н. Ю. Чаусов, А. П. Россихин // *Modern Economy Success*. – 2021. – № 4. – С. 121–125. – EDN ZEYUNX.

213. Черданцев, В. П. Принципы контрактных отношений и зарубежный опыт формирования системы государственных закупок / В. П. Черданцев. – DOI 10.55186/2413046X\_2023\_8\_1\_32 // *Московский экономический журнал*. – 2023. – Т. 8, № 1. – Ст. 11. – URL: <https://qje.su/otraslevaya-i-regionalnaya-ekonomika/moskovskij-ekonomicheskij-zhurnal-1-2023-32/?print=print> (дата обращения: 10.08.2023). – EDN KLSMXK.

214. Черных, С. И. Реалии системы общественных закупок в научно-технологической сфере / С. И. Черных, О. А. Кошкарева. – DOI 10.26310/2071-3010.2019.249.7.002 // *Инновации*. – 2019. – № 7. – С. 9–15. – EDN KKKHKF.

215. Шабалова Л.В. Процесс управления закупками: понятие, алгоритм, методы управления, вопросы качества / Л.В. Шабалова // *Научные исследования и разработки. Экономика фирмы*. – 2015. – № 2. – С. 32–36.

216. Шарапова, Н. В. Критерии оценки конкурентоспособности отраслевых экономических субъектов / Н. В. Шарапова, О. В. Мустафина. – EDN XJZODX // *Повышение конкурентоспособности социально-экономических систем в условиях трансграничного сотрудничества регионов : сб. материалов IX Междунар. науч.-практ. конф. (г. Симферополь, 5–8 апреля 2022 г.) / отв. ред. А. В. Олифинов*. – Симферополь : Ариал, 2022. – С. 190–193. – ISBN 978-5-907587-08-3.

217. Шарапова, Н. В. Учетно-аналитическое обеспечение средств государственной поддержки в сельскохозяйственных организациях / Н. В. Шарапова. – EDN RYTHIE // *Бухгалтерский учет, анализ, аудит и налогообложение: проблемы и перспективы : сб. ст. XI Всерос. науч.-практ. конф. (г. Пенза, 17–18 января 2023 г.) / под ред. Н. Н. Бондиной*. – Пенза : ПГАУ, 2023. – С. 191–195. – ISBN 978-5-00196-135-2.

218. Шешукова, Т. Г. Система государственный закупок: понятие, влияние на экономику / Т. Г. Шешукова. – DOI 10.24891/ia.21.5.520 // *Международный бухгалтерский учет*. – 2018. – Т. 21, № 5 (443). – С. 520–527. – EDN XOFQSL.

219. Шибанова, А. А. Обеспечение экономической безопасности системы государственных закупок в РФ : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Шибанова Анна Анатольевна. – Санкт-Петербург, 2020. – 22 с.

220. Шмелева, М. В. Определение целей (задач) эффективной системы государственных закупок / М. В. Шмелева // Финансовое право. – 2018. – № 2. – С. 20–23. – EDN YWWLMG.

221. Шмиголь, Н. С. Современные подходы к оценке результативности государственных расходов / Н. С. Шмиголь // Финансовая аналитика: проблемы и решения. – 2013. – № 45 (183). – С. 15–22. – EDN RNKSQP.

222. Шурпаев, Ш. М. Уголовно-правовая и криминологическая характеристика преступлений коррупционной направленности в сфере закупок для обеспечения государственных и муниципальных нужд : автореф. дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.08 / Шурпаев Шамиль Мурадович. – Москва, 2021. – 40 с.

223. Эльдаров, А. М. Государственные закупки и государственный заказ: содержание и соотношение понятий / А. М. Эльдаров // Финансовое право. – 2018. – № 4. – С. 32–38. – EDN UOIRZU.

224. Юдин, В. А. Бюджетно-правовая природа контрактной системы в сфере закупок товаров, работ и услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд : автореф. дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.04 / Юдин Владислав Андреевич. – Москва, 2021. – 23 с.

225. Яковлев, А. А. Исследования государственных закупок в России / А. А. Яковлев // Экономический журнал Высшей школы экономики. – 2014. – Т. 18, № 4. – С. 537. – EDN TENQAH.

226. Яковлев, А. А. Система госзакупок: на пути к новому качеству / А. А. Яковлев, О. Г. Аллилуева, И. В. Кузнецова и др. – DOI 10.32609/0042-8736-2010-6-88-107 // Вопросы экономики. – 2010. – № 6. – С. 88–107. – EDN MNGUBR.

227. Яковлев, А. А. Добросовестное и недобросовестное поведение в повторяющихся закупках: эмпирический анализ / А. А. Яковлев, О. В. Выгловский, О. А. Демидова, А. Н. Башлык // Экономический журнал Высшей школы экономики. – 2014. – Т. 18, № 4. – С. 538–562. – EDN TENQAR.

228. Яковлев, А. А. Российская система госзакупок: закон меняется, проблемы остаются / А. А. Яковлев, А. В. Ткаченко, О. Н. Балаева, Ю. Д. Родионова // ЭКО. – 2018. – № 9 (531). – С. 17–38. – EDN XZDHMD.

229. Ярош, А. В. Правовое регулирование закупок лекарственных средств для обеспечения государственных нужд : автореф. дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.03 / Ярош Артур Валерьевич. – Москва, 2018. – 28 с.

230. Benabdellah, A. C. Complexity drivers in engineering design / A. C. Benabdellah, A. Benghabrit, I. Bouhaddou. – DOI 10.1108/JEDT-11-2019-0299 // Journal of Engineering, Design and Technology. – 2020. – Vol. 18, No. 6. – P. 1663–1690.

231. Bouncken, R. B. Qualitative research: Extending the range with flexible pattern matching / R. B. Bouncken, Y. Qiu, N. Sinkovics, W. Kursten. – DOI 10.1007/s11846-021-00451-2 // Review of Managerial Science. – 2021. – Vol. 15, No. 2. – P. 251–273.

232. Brianzoni, S. Corruption and economic growth with non constant labor force growth / S. Brianzoni, G. Campisi, A. Russo. – DOI 10.1016/j.cnsns.2017.07.007 // Communications in Nonlinear Science and Numerical Simulation. – 2018. – Vol. 58. – P. 202–219.

233. Cardinal, L. B. An aspirational view of organizational control research: Reinvigorating empirical work to better meet the challenges of 21st century organizations / L. B. Cardinal, M. Kreutzer, C. C. Miller. – DOI 10.5465/annals.2014.0086 // Academy of Management Annals. – 2017. – Vol. 11, No. 2. – P. 559–592.

234. Deming, W. E. Quality, productivity, and competitive position / W. E. Deming. – Cambridge, MA : Massachusetts Institute of technology, 1982. – 373 p. – ISBN 978-0911379006.

235. Eriksson, P. E. Procurement and governance management – Development of a conceptual procurement model based on different types of control / P. E. Eriksson. – DOI 10.5771/0935-9915-2006-1-30 // Management Revue. – 2006. – Vol. 17, No. 1. – P. 30–49.

236. Eriksson, P. E. Procurement effects on trust and control in client-contractor relationships / P. E. Eriksson, A. Laan. – DOI 10.1108/09699980710760694 // Engineering, Construction and Architectural Management. – 2007. – Vol. 14, No. 4. – P. 387–399.

237. Flyvbjerg, B. Five misunderstandings about case-study research / B. Flyvbjerg. – DOI 10.1177/1077800405284363 // *Qualitative Inquiry*. – 2006. – Vol. 12, No. 2. – P. 219–245.
238. Jackson, M. A crash course in implementation theory / M. Jackson. – DOI 10.1007/s003550100152 // *Social Choice and Welfare*. – 2001. – Vol. 18, No 4. – P. 655–708.
239. Jackson, M. Mechanism theory / M. Jackson // *Optimization and Operations Research*. Vol. III / U. Derigs (ed.) ; *Encyclopedia of Life Support Systems*. – EOLSS Publishers, 2003. – 29 p. – ISBN 978-1-84826-950-7.
240. Jaskowski, P. Assessing contractor selection criteria weights with fuzzy AHP method application in group decision environment / P. Jaskowski, S. Biruk, R. Bucon. – DOI 10.1016/j.autcon.2009.12.014 // *Automation in Construction*. – 2010. – Vol. 19, issue 2. – P. 120–126.
241. Joslin, R. The relationship between project governance and project success / R. Joslin, R. Müller. – DOI 10.1016/j.ijproman.2016.01.008 // *International Journal of Project Management*. – 2016. – Vol. 34, No. 4. – P. 613–626.
242. Karna, S. Designers' performance evaluation in construction projects / S. Karna, J. M. Junnonen. – DOI 10.1108/ECAM-06-2015-0101 // *Engineering, Construction and Architectural Management*. – 2017. – Vol. 24, No. 1. – P. 154–169.
243. Kirsch, L. J. Investigating the antecedents of team-based clan control: Adding social capital as a predictor / L. J. Kirsch, D. G. Ko, M. H. Haney. – DOI 10.1287/orsc.1090.0458 // *Organization Science*. – 2010. – Vol. 21, No. 2. – P. 469–489.
244. Kreutzer, M. Formal and informal control as complement or substitute? The role of the task environment / M. Kreutzer, L. B. Cardinal, J. Walter, C. Lechner. – DOI 10.1287/stsc.2016.0019 // *Strategy Science*. – 2016. – Vol. 1, No. 4. – P. 235–255.
245. Lin, L. Choosing suitable project control modes to improve the knowledge integration under different uncertainties / L. Lin, R. Muller, F. Zhu, H. Liu. – DOI 10.1016/j.ijproman.2019.07.002 // *International Journal of Project Management*. – 2019. – Vol. 37, No. 7. – P. 896–911.
246. Lines, B. C. Procurement of architecture and engineering services: Influence of cost on selection outcomes and evaluation criteria that best differentiate consultant

expertise / B. C. Lines, A. Shalwani. – DOI 10.1061/(ASCE)AE.1943-5568.0000344 // Journal of Architectural Engineering. – 2019. – Vol. 25, No. 1. – Article 4019002.

247. Liu S. Effects of control on the performance of information systems projects: The moderating role of complexity risk / S. Liu. – DOI 10.1016/j.jom.2015.03.003 // Journal of Operations Management. – 2015. – Vol. 36. – P. 46–62.

248. Lou, Z. Supplier selection, control mechanisms, and firm innovation: Configuration analysis based on fsQCA / Z. Lou, A. Ye, J. Mao, C. Zhang. – DOI 10.1016/j.jbusres.2021.09.045 // Journal of Business Research. – 2022. – Vol. 139. – P. 81–89.

249. Manu, P. Contribution of procurement capacity of public agencies to attainment of procurement objectives in infrastructure procurement / P. Manu, R. O. Asiedu, A. M. Mahamadu et al. – DOI 10.1108/ECAM-05-2020-0375 // Engineering, Construction and Architectural Management. – 2021. – Vol. 28, No. 10. – P. 3322–3345.

250. Maqsoom, A. Managerial control mechanisms and their influence on project performance: An investigation of the moderating role of complexity risk / A. Maqsoom, M. Hamad, H. Ashraf et al. – DOI 10.1108/ECAM-05-2019-0244 // Engineering, Construction and Architectural Management. – 2020. – Vol. 27, No. 9. – P. 2451–2475.

251. Mitchell, A. A conceptual framework of the interface between the design and construction processes / A. Mitchell, I. Frame, A. Coday, M. Hoxley. – DOI 10.1108/09699981111126197 // Engineering, Construction and Architectural Management. – 2011. – Vol. 18, No. 3. – P. 297–311.

252. Neupane, A. The potential of e-procurement technology for reducing corruption / A. Neupane, J. Soar, K. Vaidya. – DOI 10.1504/IJITM.2012.049997 // International Journal of Information Technology and Management. – 2012. – Vol. 11, issue 4. – P. 273–287.

253. Pirzadeh, P. Design decisions and interactions: A sociotechnical network perspective / P. Pirzadeh, H. Lingard, N. Blismas. – DOI 10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0002136 // Journal of Construction Engineering and Management. – 2021. – Vol. 147, No. 10. – Article 4021110.

254. Schilke, O. The double-edged effect of contracts on alliance performance / O. Schilke, F. Lumineau. – DOI 10.1177/0149206316655872 // Journal of Management. – 2018. – Vol. 44, No. 7. – P. 2827–2858.

255. Siggelkow, N. Persuasion with case studies / N. Siggelkow. – DOI 10.5465/amj.2007.24160882 // The Academy of Management Journal. – 2007. – Vol. 50, No. 1. – P. 20–24.
256. Sihag, V. Organizational controls and performance outcomes: A meta-analytic assessment and extension / V. Sihag, S. A. Rijdsdijk – DOI 10.1111/joms.12342 // Journal of Management Studies. – 2019. – Vol. 56, No. 1. – P. 91–133.
257. Sitkin, S. B. Assessing the control literature: Looking back and looking forward / S. B. Sitkin, C. P. Long, L. B. Cardinal. – DOI 10.1146/annurev-orgpsych-012119-045321 // Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior. – 2020. – Vol. 7, No. 1. – P. 339–368.
258. Tiwana, A. Does peripheral knowledge complement control? An empirical test in technology outsourcing alliances / A. Tiwana, M. Keil. – DOI 10.1002/smj.623 // Strategic Management Journal. – 2007. – Vol. 28, No. 6. – P. 623–634.
259. van der Valk, W. Buying business services: Towards a structured service purchasing process / W. van der Valk, F. Rozemeijer. – DOI 10.1108/08876040910933048 // Journal of Services Marketing. – 2009. – Vol. 23, No. 1. – P. 3–10.
260. Wynstra, F. How is service procurement different from goods procurement? Exploring ex ante costs and ex post problems in IT procurement / F. Wynstra, G. Rooks, C. Snijders. – DOI 10.1016/j.pursup.2017.12.001 // Journal of Purchasing and Supply Management. – 2018. – Vol. 24, No. 2. – P. 83–94.
261. Wuyts, S. The formation of buyer–supplier relationships: Detailed contract drafting and close partner selection / S. Wuyts, I. Geykens. – DOI 10.1509/jmkg.2005.69.4.103 // Journal of Marketing. – 2005. – Vol. 69, No. 4. – P. 103–117.
262. Yang, F. The efficacy of organizational control interactions: External environmental uncertainty as a critical contingency / F. Yang, G. A. Shinkle, M. Goudsmit. – DOI 10.1016/j.jbusres.2021.10.026 // Journal of Business Research. – 2022. – Vol. 139. – P. 855–868.

**Публикации автора по теме диссертации**

263. 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. – EDN ARHHPU.

264. 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. – EDN KZZOAL.

265. 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. – EDN WIQAMG.

266. 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. – EDN EEJURW.

267. 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. – EDN PPJPHR.

268. Пономарев, А. А. Совершенствование системы управления государственными закупками в современных условиях / А. А. Пономарев. – EDN DNUURF // Молодежная наука 2021: технологии, инновации : в 3 ч. Ч. 2 : материалы Всерос. науч.-практ. конф. молодых ученых, аспирантов и обучающихся, посвящ. году науки и технологий в Российской Федерации (г. Пермь, 9–12 марта 2021 г.) / под науч. ред. А. П. Андреева, Э. Ф. Сатаева, Э. Д. Акманаева и др. – Пермь : ИПЦ Прокрость, 2021. – С. 425–428. – ISBN 978-5-94279-524-5.

269. 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. (г. Пермь, 14–16 октября 2021 г.). – Пермь : ИПЦ Прокрость, 2021. – С. 523–527. – ISBN 978-5-94279-537-5.

270. 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. (г. Пермь, 24 октября – 1 ноября 2022 г.) / под ред. Е. В. Гордеевой. – Пермь : Пермский институт (филиал) РЭУ им. Г. В. Плеханова, 2022. – С. 51–55. – EDN EVBFTF.

271. Пономарев, А. А. Особенности управления системами государственных закупок в развитых и развивающихся странах / А. А. Пономарев. – EDN KPDVST // Приоритетные и перспективные направления научно-технического развития Российской Федерации. Выпуск 2 : материалы VI Всерос. науч.-практ. конф. (г. Москва, 1–2 марта 2023 г.) / Министерство науки и высшего образования Российской Федерации ; Государственный университет управления. – Москва : ГУУ, 2023. – С. 187–190. – ISBN 978-5-215-03687-7.

272. Пономарев, А. А. Особенности применения электронных торговых систем в управлении государственными закупками / А. А. Пономарев. – EDN IPIZZL // Современные тенденции и проблемы науки в развитии цифровых и инновационных технологий : сб. науч. тр. VII Междунар. межвуз. науч.-практ. конф. (г. Краснодар, 13 апреля 2023 г.) / отв. ред. Н. И. Криво. – Краснодар : Краснодарский филиал РЭУ им. Г. В. Плеханова, 2023. – С. 211–217. – EDN AUQDHO.

273. Пономарев, А. А. Особенности процесса управления государственными закупками / А. А. Пономарев // Менеджмент и предпринимательство в парадигме устойчивого развития = Management and Entrepreneurship in the Sustainable Development Paradigm (MESDP–2023) : материалы VI Междунар. науч.-практ. конф. (г. Екатеринбург, 26 мая 2023 г.) / Министерство науки и высшего образования Российской Федерации ; отв. за вып. В. Е. Ковалев ; редакционная коллегия: А. Е. Плахин, И. Н. Ткаченко. – Екатеринбург : УрГЭУ, 2023. – С. 174–178.



**Приложение А**  
**(обязательное)**

**Анализ ключевых показателей системы государственных закупок Российской Федерации**

Таблица А.1 – Анализ ключевого показателя системы государственных закупок РФ «Сумма планов»

Показатель	2014		2015		2016		2017		2018		
	ФЗ-44	ФЗ-223	ФЗ-44	ФЗ-223	ФЗ-44	ФЗ-223	ФЗ-44	ФЗ-223	ФЗ-44	ФЗ-223	
ВСЕГО сумма планов	9185,92	3,16	12574,15	197,26	11217,69	22837,76	10841,91	26322,24	9485,36	28052,84	
федеральные	1381,32	–	3125,53	–	3346,53	–	3377,3	–	2895,99	–	
из них участники бюджетного процесса	925,32	–	2549,58	–	2313,63	–	2052,56	–	2320,97	–	
региональные и муниципальные	7797,08	–	9364,54	–	7814,38	–	7425,41	–	6574,44	–	
из них участники бюджетного процесса	2919,85	–	4152,9	–	4269,64	–	3721,37	–	3582,83	–	
иные	7,52	–	84,08	–	56,78	–	39,19	–	14,93	–	
Показатель	2019		2020		2021		2022				
ВСЕГО сумма планов	11134	19157,6	13367,25	19410,54	14248,49	27380,41	14604,25	25271,73			
федеральные	2977,17	–	4199,68	–	3702,01	–	3960,34	–			
из них участники бюджетного процесса	2367,88	–	3337,72	–	2704,01	–	3042,94	–			
региональные и муниципальные	8056,14	–	9167,39	–	10546,12	–	10641,58	–			
из них участники бюджетного процесса	4824,39	–	5363,02	–	6449,59	–	6349,21	–			
иные	100,69	–	0,19	–	0,35	–	2,03	–			
Показатель	2015/2014	2016/2015	2017/2016	2018/2017	2019/2018	2020/2019	2021/2020	2022/2021	Средний темп	Первые четыре года	Вторые четыре года
ВСЕГО сумма планов	139,0	266,7	109,1	101,0	80,7	108,2	127,0	95,8	128,4	153,9	102,9

Примечание – Составлено автором на основе данных Единой информационной системы в сфере закупок.

Таблица А.2 – Анализ ключевого показателя системы государственных закупок РФ «Количество извещений»

Показатель	2014		2015		2016		2017		2018		
	ФЗ-44	ФЗ-223	ФЗ-44	ФЗ-223	ФЗ-44	ФЗ-223	ФЗ-44	ФЗ-223	ФЗ-44	ФЗ-223	
ВСЕГО количество извещений	6552,92	16620,73	7074,59	20974,9	6937,96	24541,18	7507,11	26112,17	8381,75	16904,6	
федеральные	2683,52	–	2708,36	–	2605,33	–	2512,8	–	2917,66	–	
из них участники бюджетного процесса	2208	–	2221,41	–	2081,07	–	1842,1	–	2324,05	–	
региональные и муниципальные	3823,24	–	4259,3	–	4277,39	–	4946,48	–	5345,08	–	
из них участники бюджетного процесса	2804,28	–	2992,33	–	2852,97	–	2866,17	–	3113,76	–	
иные	46,16	–	106,93	–	55,24	–	47,82	–	119,01	–	
Показатель	2019		2020		2021		2022				
ВСЕГО количество извещений	9806,53	14021,7	9578,21	11451,91	10560,99	18233,83	8972,04	7294,36			
федеральные	2872,21	–	2872,87	–	2819,49	–	2381,26	–			
из них участники бюджетного процесса	2269,55	–	2215,11	–	2115,84	–	1861,3	–			
региональные и муниципальные	6636,01	–	6495,24	–	7530,99	–	6478,16	–			
из них участники бюджетного процесса	4335,11	–	4392,59	–	5077,09	–	4445,98	–			
иные	298,31	–	210,1	–	210,51	–	112,63	–			
Показатель	2015/2014	2016/2015	2017/2016	2018/2017	2019/2018	2020/2019	2021/2020	2022/2021	Средний темп	Первые четыре года	Вторые четыре года
Количество извещений	121,0	112,2	106,8	75,2	94,2	88,3	136,9	56,5	98,9	103,8	94,0
Примечание – Составлено автором на основе данных Единой информационной системы в сфере закупок.											

Таблица А.3 – Анализ ключевого показателя системы государственных закупок РФ «Количество договоров (контрактов)»

Показатель	2014		2015		2016		2017		2018		
	ФЗ-44	ФЗ-223	ФЗ-44	ФЗ-223	ФЗ-44	ФЗ-223	ФЗ-44	ФЗ-223	ФЗ-44	ФЗ-223	
ВСЕГО количество договоров (контрактов)	5467,74	2341,27	5510,6	18786,6	5411,94	23429,06	6360,46	19668,6	6971,78	19268,17	
федеральные	2388,64	–	2121,66	–	2016,51	–	2096,32	–	2410,07	–	
из них участники бюджетного процесса	2037,08	–	1762,41	–	1637,7	–	1520,92	–	1929,3	–	
региональные и муниципальные	3058,01	–	3345,56	–	3363,54	–	4230,18	–	4546,79	–	
из них участники бюджетного процесса	2228,71	–	2278,54	–	2195,29	–	2515,42	–	2577,17	–	
иные	21,08	–	43,38	–	31,89	–	33,96	–	14,93	–	
Показатель	2019		2020		2021		2022				
ВСЕГО количество договоров (контрактов)	8361,87	21485,7	9163,21	20417,53	9603,1	22936,55	8640	8497,88			
федеральные	2424,57	–	2797,38	–	2622,1	–	2209,8	–			
из них участники бюджетного процесса	1933,05	–	2188,59	–	2027,65	–	1779,49	–			
региональные и муниципальные	5814,27	–	6324,71	–	6929,11	–	6402,27	–			
из них участники бюджетного процесса	3721,62	–	3903,62	–	4406,57	–	3994,87	–			
иные	123,03	–	41,11	–	51,89	–	27,93	–			
Показатель	2015/2014	2016/2015	2017/2016	2018/2017	2019/2018	2020/2019	2021/2020	2022/2021	Средний темп	Первые четыре года	Вторые четыре года
Количество договоров (контрактов)	311,1	118,7	90,3	100,8	113,7	99,1	110,0	52,7	124,6	155,2	93,9
Примечание – Составлено автором на основе данных Единой информационной системы в сфере закупок.											

Таблица А.4 – Анализ ключевого показателя системы государственных закупок РФ «Экономия»

Показатель	2014		2015		2016		2017		2018		
	Ф3-44	Ф3-223	Ф3-44	Ф3-223	Ф3-44	Ф3-223	Ф3-44	Ф3-223	Ф3-44	Ф3-223	
ВСЕГО экономия	382,7	–	405,05	–	520,41	–	439,79	–	374,63	–	
федеральные	158,84	–	110,55	–	164,58	–	107,94	–	91,75	–	
из них участники бюджетного процесса	136,15	–	85,78	–	122,37	–	75,56	–	63,91	–	
региональные и муниципальные	223,13	–	292,43	–	353,62	–	330,28	–	282,1	–	
из них участники бюджетного процесса	137,84	–	173,08	–	183,91	–	184,17	–	135,04	–	
иные	0,74	–	2,07	–	2,2	–	1,58	–	0,78	–	
Показатель	2019		2020		2021		2022				
ВСЕГО экономия	405,61	–	436,5	–	396,14	–	295,79	–			
федеральные	94,01	–	100,76	–	77,4	–	61,66	–			
из них участники бюджетного процесса	65,37	–	64,42	–	45,88	–	34,81	–			
региональные и муниципальные	310,34	–	334,1	–	316,85	–	233,4	–			
из них участники бюджетного процесса	156,38	–	178,38	–	163,18	–	118,15	–			
иные	1,26	–	1,64	–	1,89	–	0,73	–			
Показатель	2015/2014	2016/2015	2017/2016	2018/2017	2019/2018	2020/2019	2021/2020	2022/2021	Средний темп	Первые четыре года	Вторые четыре года
Экономия	105,8	128,5	84,5	85,2	108,3	107,6	90,8	74,7	98,2	101,0	95,3
Примечание – Составлено автором на основе данных Единой информационной системы в сфере закупок.											