


УТВЕРЖДАЮ

Проректор федерального государственного  
бюджетного образовательного учреждения  
высшего образования «Государственный  
университет управления», д.пед.н, д.тех.н,  
профессор



 М.Ю.Карелина

 2023 г.

## ОТЗЫВ ВЕДУЩЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ

**федерального государственного бюджетного образовательного учреждения  
высшего образования «Государственный университет управления» на  
диссертацию Пономарева Александра Анатольевича  
на тему «Управление системой государственных закупок на основе  
совершенствования бизнес-процессов», представленную на соискание  
ученой степени кандидата экономических наук  
по специальности 5.2.6. – «Менеджмент»**

### *1. Актуальность темы диссертационного исследования*

Диссертационное исследование Пономарева Александра Анатольевича посвящено управлению системой государственных закупок на основе совершенствования бизнес-процессов.

Актуальность исследования обусловлена необходимостью развития концептуальных подходов к управлению обеспечением нужд государственных заказчиков в товарах, работах и услугах для выполнения возложенных на них функций на основе применения и совершенствования процессного управления, а также в связи с этим разработкой методики оценки эффективности управления системой государственных закупок на основе совершенствования бизнес-процессов с установлением ключевых показателей.

Потребность в постоянном совершенствовании системы государственного управления требует всестороннего анализа закупочного процесса при обеспечении государственных нужд и уточнения применяемого для этого инструментария, выявления, оценки и минимизации рисков для снижения неопределенности на протяжении всего процесса.

Адаптация модели бизнес-процессов к обеспечению государственных нужд, начиная с планирования закупки и заканчивая исполнением контракта, мониторингом и контролем, позволяет реализовать процедуры экспертно-аналитического сопровождения и значительно снизить риски неопределенности организационного поведения обеих сторон при исполнении государственного контракта.

Применение механизмов процессного управления и эффективных инструментов, а также использование существующего опыта организации бизнес-процессов в отношении контрактной системы в сфере закупок направлено на согласование целей, задач и планируемых результатов закупки с обеспечением нужд, проведение анализа, обоснование и регулирование возникающих проблем в действиях заказчика и поставщика при соблюдении существенных условий контракта и его исполнение, направлены на обеспечение достижения необходимого результата для государственных заказчиков, бизнеса и экономики в целом.

Диссертационное исследование Пономарева Александра Анатольевича является актуальным в сложившихся макроэкономических условиях научным исследованием, обладает научной новизной, теоретической и практической значимостью, содержит существенные научные результаты, позволяющие сформировать модель управления системой государственных закупок на основе бизнес-процессов.

## ***2. Основные положения и характеристика содержания диссертации.***

Диссертационное исследование Пономарева А.А. состоит из введения, трех глав, состоящих из 3 параграфов каждая, заключения, списка литературных источников, включающего 273 наименования, и 1 приложения.

В первой главе «Концептуальные подходы к управлению системой государственных закупок» автором рассмотрены сущность и содержание государственных закупок (с. 13-19), система государственных закупок (с. 19-26, 40-42), проблемы безопасности государственных закупок и оценки рисков (с. 26-34), меры по повышению эффективности системы государственных закупок (34-37).

На основе процессного, функционального и системного подходов соискатель проводит анализ управления системой государственных закупок (с. 42-55).

В работе выделены универсальные стадии бизнес-процесса, характерные для закупок независимо от предмета, вида деятельности и иных параметров, представлена модель бизнес-процесса управления государственными закупками (с. 56-67).

Во второй главе «Особенности управления системой государственных закупок: методический и практический аспекты» соискатель на основе анализа

макроэкономических факторов, при которых осуществлялись государственные закупки в период 2014-2022 гг., выделяет три этапа развития и становления контрактной системы в сфере закупок и делает выводы об эффективности протекающих в этой сфере процессов (с. 70-83).

Проанализировав правовые и административно-процедурные изменения в управлении закупками, связанные с обеспечением информационной безопасности закупок, широким использованием цифровых регламентов и процедур в закупках с применением единой информационной системы и возможностями электронных площадок, а также в условиях, определяемых пандемией коронавируса, обеспечением реализации национальных программ и проектов и специальной военной операцией (С. 84- 94), А.А. Пономарев предложил авторский методический подход к оценке управления системой государственных закупок в различных макроэкономических условиях, основанный на систематизации и дополнении существующих показателей и методик оценки результатов закупок (с. 97-112).

В третьей главе «Развитие управления системой государственных закупок на основе бизнес-процессов» автором применительно к каждому этапу бизнес-процесса государственных закупок проводится обоснование содержания этапа и устанавливаются планируемые результаты, определяются необходимые ресурсы, центры ответственности, выявляются риски и устанавливаются методы контроля и регулирования (с. 113-117), что позволило ему создать агрегированную модель бизнес-процесса «Государственные закупки» (с. 119-122) с акцентом на возникающие риски и ответственность заказчика и поставщика (с 123- 128).

Заслуживает внимания предложенная автором методика оценки эффективности управления системой государственных закупок на основе совершенствования бизнес-процессов с установлением ключевых показателей, сгруппированных по этапам бизнес-процесса и объединенных интегральным критерием применительно к различным сценариям стратегического развития системы государственных закупок (129-139).

Выводы и предложения по каждой главе научного исследования аккумулированы в заключении диссертации (с. 140-144)

Автореферат отражает содержание диссертации и основные выводы исследования.

### ***3. Достоверность основных положений, рекомендаций и выводов, сформулированных в диссертационном исследовании.***

Представленное Пономаревым А.А. диссертационное исследование выполнено на достаточно высоком теоретико-методическом уровне, обладает логикой и четкостью изложения материала, достоверностью представленного статистического и аналитического материала, научной обоснованностью и

корректностью сделанных выводов и рекомендаций. Благодаря использованию адекватного теме исследования теоретико-методологического инструментария и информационно-эмпирических материалов достигнуты цель и задачи научного исследования.

При подготовке работы автор использовал общенаучные и специальные методы исследования, в том числе моделирование бизнес-процессов, анализ положений, теорий и концепций управления, позволивших использовать основы процессного подхода и развить их применительно к системе государственных закупок.

При проведении исследования было изучено и систематизировано значительное количество отечественных и иностранных работ по проблемам управления закупками, рисками и неопределенностью межсубъектного взаимодействия, а также факторов, влияющих на исполнение государственного контракта.

По теме диссертационного исследования автором было опубликовано 11 научных работ, общим объемом 7,3 п. л., в том числе принадлежащих автору 6,2 п. л., из них 5 статей представлено 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.

Результаты научного исследования докладывались и обсуждались на 6 международных, российских и региональных конференциях.

Наиболее значимые прикладные результаты диссертации были внедрены в деятельность ГБУ Пермского края «Управление дорожного проектирования» Министерства транспорта Пермского края (при проведении мониторинга и оценки результатов закупок Пермского края на основе показателей авторской методики); ГКУ Пермского края «Управление лесничествами Пермского края» Министерства природных ресурсов, лесного хозяйства и экологии Пермского края (в регулировании процедур экспертно-аналитического сопровождения закупочной деятельности и контроле выполнения государственных контрактов); Пермской торгово-промышленной палаты (в ходе оказания услуг по построению системы закупок, организации и проведению процедур определения поставщика, работе с жалобами и возражениями, проведении анализа закупочной деятельности); ООО «Терра-Сервис» (для совершенствования организации непосредственного участия в государственных закупках в качестве поставщика, консультирование клиентов и обучении персонала); Пермского института (филиала) ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова» (при проведении научно-исследовательской, образовательной и консультационной деятельности); ФГАОУ ВО «Пермский государственный национальный исследовательский университет» (в учебном процессе).

#### *4. Научная новизна основных положений диссертационного исследования.*

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

В диссертационном исследовании сформулированы и обоснованы следующие научные результаты, обладающие элементами научной новизны и выносимые на защиту:

1. Дополнены и развиты концептуальные подходы использования процессного подхода к управлению системой государственных закупок путем уточнения понятий «система государственных закупок», «управление системой государственных закупок», установления взаимосвязи выполнения этапов закупки (планирования, размещения, исполнения контракта и контроля) с коммуникационным межсубъектным взаимодействием сторон государственного контракта – заказчика и поставщика, выявлением новых факторов риска, влияющих на эффективность управления закупками. Для снижения неопределенности управления системой государственных закупок предложен новый процесс, состоящий из экспертно-аналитическом сопровождения полного цикла закупки и выдачи мотивированных заключений и рекомендаций при возникновении противоречий между поставщиком и заказчиком. (с. 40-55, 58-67) (Соответствует п. 6 и 7 Паспорта научной специальности 5.2.6. Менеджмент)

2. Разработан авторский подход к моделированию бизнес-процесса управления системой государственных закупок, который может быть использован в качестве нового инструмента, построенного на основе синтеза процессного, функционального и системного подходов и включающего выделение таких ключевых элементов как этапы, результаты и эффекты, статус участников, что позволило улучшить результаты за счет стабилизирующей функции последовательного экспертного сопровождения этапов общего бизнес-процесса, обеспечить прогнозирование состояния системы государственных закупок, получить организационно-управленческий эффект от снижения влияния неопределенности организационного поведения поставщика и заказчика и роста числа реализованных государственных контрактов (с. 113-121, 122-128). (Соответствует п. 6 Паспорта научной специальности 5.2.6. Менеджмент)

3. Разработана авторская методика оценки эффективности управления системой государственных закупок, основанная на использовании групп качественных и количественных индикаторов, поэтапно описывающих бизнес-процесс закупки и выявляющих уязвимые места на каждом этапе закупок. Были предложены подходы по снижению влияния неопределенности

организационного поведения участника (поставщика) и заказчика, представлены сценарии развития системы государственных закупок, даны практико-ориентированные рекомендации по достижению организационно-управленческого эффекта, сделаны предложения по росту числа реализованных государственных контрактов, улучшению качества макроэкономического прогнозирования, оптимизации функций и технологий управления (с. 129-139). (Соответствует п. 7 Паспорта научной специальности 5.2.6. Менеджмент).

### ***5. Теоретическая и практическая значимость результатов диссертационного исследования.***

Теоретическая значимость исследования заключается в развитии концептуальных и методических основ управления системой государственных закупок на основе процессного подхода и применения адаптированной модели бизнес-процессов для описания ключевых стадий закупочного процесса, состоящего из планирования, размещения заказа, реализации и оценки результатов закупок, что положительно влияет на улучшение промежуточных и итоговых результатов реализации государственного контракта на основе оптимизации межсубъектных взаимосвязей его сторон.

Практическая значимость диссертационного исследования заключается в разработке методического инструментария, позволяющего снизить риски неопределенности организационного поведения сторон государственного контракта и получить эффекты от минимизации количества расторгнутых и нереализованных государственных контрактов, уменьшения затрат и убытков от ненадлежащего исполнения или неисполнения обязательств.

Это свидетельствует о том, что диссертационная работа Пономарева Александра Анатольевича является самостоятельным, завершенным научным исследованием, содержащим существенный авторский вклад в теорию и практику управления государственными закупками, обладающим научной новизной. Автором получены результаты, имеющие значение для развития науки.

### ***6. Рекомендации по использованию результатов и выводов диссертации***

Внедрение положений работы позволит ввести претензионную работу экспертов по управлению бизнес-процессами, снижению риска неопределенности организационного поведения субъектов закупок, и повысить эффективность управления системой государственных закупок.

### ***7. Замечания и рекомендации по диссертационному исследованию***

Несмотря на высокий теоретический и методический уровень, научную новизну и практическую значимость выводов и рекомендаций диссертационное исследование содержит ряд дискуссионных моментов и положений.

1. Рассмотренные автором риски, связанные с криминализацией государственных закупок (рис. 29-30), следовало включить в виде критериев для оценки экономической безопасности в предлагаемую модель бизнес-процесса этапа претензионной работы и отразить в модели управления системой государственных закупок на с. 126-127.

2. В теоретической части исследования на с. 48-54 подробно описаны проблемы и риски, обусловленные взаимодействием заказчика и участника (поставщика), при этом автором не конкретизированы механизмы и инструменты, используемые в настоящее время, а также не определены эффективность и целесообразность их использования в дальнейшем.

3. В таблице 10 на с. 116 некорректно описаны результаты первого и третьего этапов бизнес-процесса, в связи с чем требуется дополнительное пояснение автора диссертации.

4. В диссертации автор делает акцент на проблемах неопределенности участия заказчика и участника (поставщика) в государственных закупках на различных этапах бизнес-процесса, что представлено в таблице 13 на с. 123. Однако в проведенном исследовании не нашел достаточного отражения вопрос соответствия компетенций поставщика требованиям технического задания, в частности, его решение на практике при осуществлении закупочной деятельности.

5. В таблице 18 с. 136 приводится ссылка на мнение экспертов, которые оценивают ожидаемые результаты каждого из этапов бизнес-процесса при внедрении «модели управления в функционирование системы государственных закупок». Необходимо уточнить, кто выступал экспертами, какими квалификационными характеристиками они обладали и каким образом определялись результаты.

Перечисленные выше неточности и замечания не снижают актуальности, научной новизны и практической значимости диссертационного исследования Пономарева Александра Анатольевича, которое вносит существенный вклад в развитие системы государственных закупок на основе совершенствования бизнес-процессов.

#### ***8. Соответствие диссертации требованиям Положения о порядке присуждения ученых степеней***

Диссертационное исследование Пономарева Александра Анатольевича на тему «Управление системой государственных закупок на основе совершенствования бизнес-процессов» является законченным, самостоятельно выполненным научно-квалификационным исследованием, в котором содержится решение задачи повышения результативности управления системой государственных закупок и улучшения обеспечения нужд государственных заказчиков на основе совершенствования бизнес-процессов, имеющей важное

значения для разработки методики оценки эффективности систем публичного (государственного и муниципального) управления.

Диссертационная работа Пономарева А.А. 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.


**9. Заключение о соответствии диссертации критериям, установленным Положением о порядке присуждения ученых степеней.**

Диссертационная работа по степени научной новизны, практической значимости соответствует требованиям п. 9-14 «Положения о присуждения ученых степеней», утвержденного постановлением Правительства Российской Федерации от 24.09.2013 № 842, предъявляемым к диссертациям на соискание ученой степени кандидата экономических наук, а ее автор Пономарев Александр Анатольевич заслуживает присуждения ученой степени кандидата экономических наук по специальности 5.2.6. – «Менеджмент».

Отзыв обсужден и одобрен на заседании кафедры государственного и муниципального управления федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Государственный университет управления», протокол № 3 от 23 ноября 2023 г. Присутствовало на заседании 15 чел. В обсуждении приняли участие: 15 чел. Результаты голосования: «за» - 15 чел., «против» - нет, «воздержались» - нет.

Отзыв ведущей организации подготовлен Матвеевой Надеждой Сергеевной, доктором экономических наук, доцентом, профессором кафедры государственного и муниципального управления ФГБОУ ВО «Государственный университет управления» \_\_\_\_\_ Н.С. Матвеева

И.о. заведующего кафедрой государственного и муниципального управления ФГБОУ ВО «Государственный университет управления» кандидат исторических наук, доцент



С.В. Чуев  
«28» ноября 2023 г.

Подпись Чуева С.В. и Матвеевой Н.С. удостоверяю:

Ученый секретарь Ученого совета  
ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»  
доктор экономических наук, профессор

М.А. Жукова



Подпись \_\_\_\_\_  
М.А. Жукова





Сведения о ведущей организации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования «Государственный университет управления»  
Адрес: 109542, Москва, Рязанский проспект, д. 99  
Тел. +7 (495) 377-77-88  
Адрес электронной почты: [inf@guu.ru](mailto:inf@guu.ru)  
Официальный сайт: <https://guu.ru/>