

УДК: 338.242.2

DOI: 10.17586/2310-1172-2026-19-2-23-33

Научная статья

Язык статьи – русский

Концептуальная модель управления изменениями в сфере государственных закупок

Д-р экон. наук **Литвиненко А.Н.** lanfk@mail.ru

Соболева В.О. vladislava_soboleva@vk.com

Санкт-Петербургский университет МВД России
Россия, Санкт-Петербург

Настоящая работа является логическим продолжением исследования, посвящённого инструментам ситуационного реагирования на проблемы контрактной системы в сфере государственных закупок. В отличие от предыдущего этапа анализа, сосредоточенного преимущественно на характеристике оперативных мер регулирования, в данной статье акцент сделан на систематизации проблем функционирования контрактной системы и формировании целостной модели управления изменениями. Контрактная система государственных закупок рассматривается как институциональный механизм распределения бюджетных ресурсов и одновременно как индикатор состояния экономической среды. Цель исследования состоит в выявлении актуальных проблем функционирования контрактной системы и оценке применяемых подходов к управлению изменениями в сфере закупок с позиций теории управления изменениями. Методологическую основу работы составили элементы теории управления изменениями, а также синтез процессной логики организационных преобразований (К. Левин) и структурного анализа организационной конгруэнтности (модель Nadler–Tushman). Эмпирическая база включает статистику заключённых контрактов по способам определения поставщика и данные реестра жалоб за 2019-2025 гг. Проведённый анализ позволил разграничить проблемы контрактной системы на системные, обусловленные накопившимися институциональными противоречиями её развития, и постсанкционные, вызванные изменением внешнеэкономических условий и требующие оперативной адаптации механизмов регулирования закупочной деятельности. Установлено, что действующие меры государственного регулирования и контрольные решения, реализуемые в том числе по инициативе Федеральной антимонопольной службы, выполняют преимущественно функцию ситуационного реагирования и ориентированы на корректировку отдельных процедурных и правоприменительных дисфункций, но не обеспечивают преодоление устойчивых системных ограничений. С учётом идеи приоритизации причин нарушений обоснована необходимость формирования инструментов, направленных на воздействие на ключевые воспроизводящиеся источники нарушений и институциональных дисбалансов. На основе обобщения факторов трансформации, проблемного поля и применяемых управленческих решений предложена концептуальная модель управления изменениями в контрактной системе государственных закупок, отражающая взаимосвязь факторов изменений, системных и постсанкционных проблем, объектов трансформации (процедуры, организационная структура, поведение участников) и инструментов управленческого воздействия. Практическая значимость результатов заключается в возможности их использования при разработке направлений совершенствования регулирования закупочной деятельности и повышении эффективности адаптации контрактной системы к изменяющимся экономическим условиям.
Ключевые слова: государственные закупки, заказчики, инструменты реагирования, контрактная система, проблемы закупок, санкции; сфера закупок; управление изменениями.

Ссылка для цитирования:

Литвиненко А.Н., Соболева В.О. Концептуальная модель управления изменениями в сфере государственных закупок // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия «Экономика и экологический менеджмент». 2026. № 2. С. 23-33.
DOI: 10.17586/2310-1172-2026-19-2-23-33.

Scientific article
Article in Russian

The conceptual model of change management in the field of public procurement

D.Sc. Litvinenko A.N. lanfk@mail.ru

Soboleva V.O. vladislava_soboleva@vk.com

St. Petersburg university of the Ministry of Internal Affairs of Russia
Russia, Saint Petersburg

This paper is a logical continuation of the previous study devoted to situational response instruments in managing changes within the public procurement contract system. While the earlier research focused primarily on the analysis of operational regulatory measures, the present article expands the scope by systematizing the existing problems of the contract system and developing an integrated conceptual model of change management. The public procurement contract system is examined as an institutional mechanism for allocating budgetary resources and as an indicator of the broader economic environment. The purpose of the study is to identify current problems in the functioning of the contract system and to assess change management approaches in procurement from the perspective of change management theory. The methodological framework is based on elements of change management theory, combining the process logic of organizational transformation with the structural analysis of institutional congruence. The empirical base includes statistical data on concluded contracts by supplier selection methods and data from the register of complaints for the period 2019–2025. The analysis makes it possible to distinguish between systemic problems, rooted in accumulated institutional contradictions in the development of the contract system, and post-sanction problems caused by changes in the external economic environment. It is established that existing regulatory and control measures primarily serve as situational response mechanisms and do not eliminate deep structural constraints. Taking into account the concept of prioritizing the causes of violations, the study substantiates the need to develop instruments aimed at addressing the key recurring sources of institutional imbalances. The article proposes a conceptual model of change management in the public procurement contract system, reflecting the interconnection between transformation factors, the problem field, objects of institutional change, and management instruments. The practical significance of the results lies in their potential application for improving procurement regulation and enhancing the adaptability of the contract system under evolving economic conditions.

Keywords: government procurement, customers, response tools, contract system, procurement issues, sanctions; procurement scope; change management.

For citation:

Litvinenko A.N., Soboleva V.O. The conceptual model of change management in the field of public procurement. *Scientific journal NRU ITMO. Series «Economics and Environmental Management»*. 2026. № 2. P. 23-33. DOI: 10.17586/2310-1172-2026-19-2-23-33.

Введение

Данная работа продолжает исследовательскую линию, развиваемую в статье, посвящённой управлению изменениями в сфере государственных закупок и инструментам ситуационного реагирования на проблемы контрактной системы. В указанной публикации автором был проведён анализ актуальных проблем контрактной системы, их влияния на конкурентоспособность отечественных производителей, а также сформулированы рекомендации по корректировке механизмов контрактной системы с учётом увязки процедур решения системных проблем и мер оперативного реагирования на возникающие ограничения функционирования закупочной деятельности [1]. На основе этих выводов в настоящей работе проводится более глубокое рассмотрение институциональных причин текущих проблем, их классификация с позиций теории управления изменениями. Далее предпринята попытка формирования концептуальной модели, демонстрирующей взаимосвязь факторов, проблем, объектов и инструментов трансформации контрактной системы, которую можно рассматривать как институциональное отражение экономической структуры государства, поскольку она воспроизводит характер взаимодействия между основными субъектами хозяйственной деятельности. По своей сути данная система представляет собой механизм распределения и перераспределения ограниченных ресурсов, характерный для любой экономической модели, при чем этот процесс реализуется через рыночные процедуры, призванные обеспечить переход от административного распределения ресурсов, сопровождаемого рисками субъективности и коррупции, к их предоставлению тем хозяйствующим субъектам, которые способны обеспечить наибольшую эффективность использования бюджетных средств.

Будучи институтом, сформированным на стыке нескольких наук, контрактная система закономерно привлекает внимание исследователей различных научных направлений. Несмотря на отраслевые особенности

отдельных сегментов закупочной деятельности, причины возникновения проблем и возможные способы их разрешения выходят за рамки ведомственной специфики. Это связано с тем, что правовое регулирование государственных закупок осуществляется на федеральном уровне и носит универсальный характер для всей системы.

Исследование функционирования контрактной системы предполагает анализ как индивидуальных действий её участников, так и совокупных эффектов их взаимодействия. Начиная с 2022 года существенная часть возникающих трудностей обусловлена воздействием внешних экономических факторов, прежде всего санкционного давления. В этих условиях система государственных закупок вынуждена адаптироваться к новым ограничениям, что требует оперативной корректировки нормативно-правовой базы и инструментов регулирования закупочной деятельности. Характер происходящих изменений наглядно проявляется в динамике исполнения государственных контрактов, в частности в соотношении завершённых и прекращённых закупочных процедур. Анализ динамики количества заключённых контрактов по способам определения поставщика [2] (рис. 1) позволяет проследить изменение структуры исполнения контрактов в последние годы.

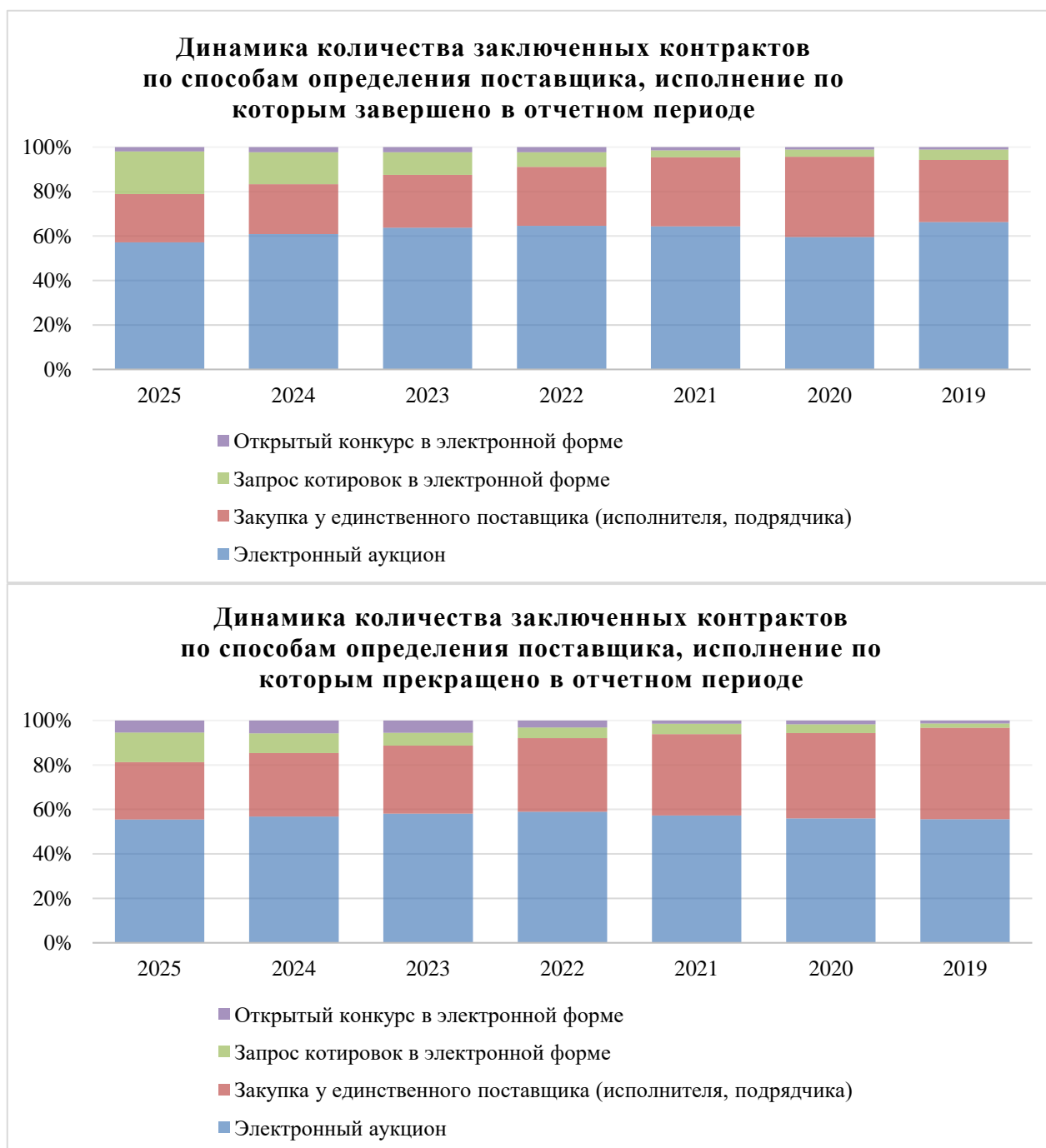


Рис. 1. Динамика количества заключённых контрактов по способам определения поставщика, исполнение, по которым завершено и прекращено за период с 2019 по 2025 гг

Анализ структуры завершённых и прекращённых закупочных процедур показывает, что различные способы определения поставщика по-разному реагируют на изменения институциональной среды. Электронный аукцион демонстрирует наибольшую устойчивость, сохраняя относительно стабильную долю как среди исполненных, так и среди прекращённых контрактов. В то же время наблюдается снижение роли закупок у единственного поставщика и рост относительной доли запросов котировок. Для открытых конкурсов характерно увеличение доли процедур, исполнение которых прекращается. Это свидетельствует о неравномерной адаптации различных инструментов закупочной деятельности к изменяющимся условиям функционирования контрактной системы.

Наряду с проблемами, обусловленными воздействием внешних экономических факторов, в контрактной системе сохраняется комплекс институциональных противоречий, формирующихся внутри самой системы закупок. Их источником является различие целевых функций и экономических интересов ключевых субъектов закупочного процесса.

Заказчики ориентированы на достижение показателей бюджетной эффективности и минимизацию расходов при выполнении государственных задач. Хозяйствующие субъекты, участвующие в закупочных процедурах, преследуют цель получения контракта и извлечения экономической выгоды. Контрольные органы, реализуя надзорные полномочия, фокусируются на соблюдении правовых норм и предотвращении нарушений в сфере использования бюджетных средств. Таким образом, в системе формируется асимметрия стимулов, при которой действия каждого субъекта рациональны с позиции его собственных целей, но в совокупности могут породить институциональное напряжение.

Несогласованность целевых установок приводит к возникновению конфликтных ситуаций, проявляющихся в обжаловании результатов закупочных процедур и увеличении числа обращений в контрольные органы. Подобная динамика [3] (рис. 2) свидетельствует о наличии устойчивых зон институционального риска в механизме функционирования контрактной системы.

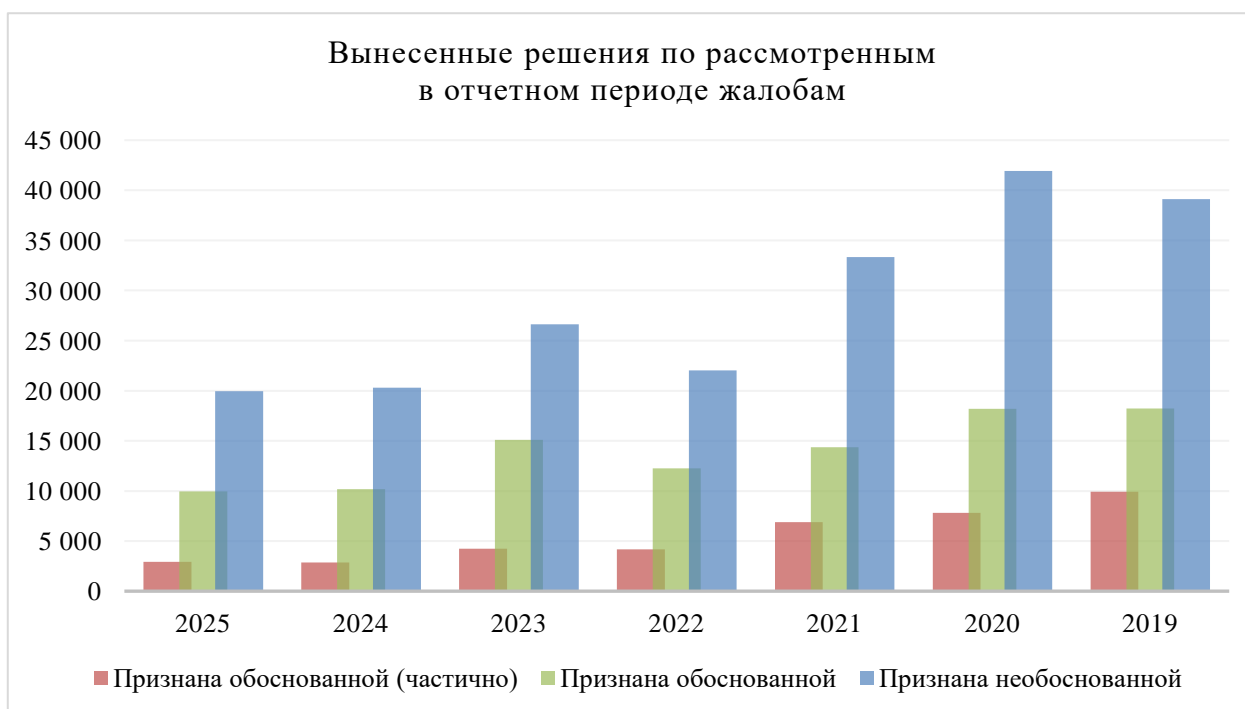


Рис. 2. Вынесенные решения по рассмотренным жалобам за период с 2019 по 2025 годы

Представленные данные свидетельствуют о постепенном снижении общего количества рассматриваемых жалоб на закупочные процедуры в последние годы. При этом на протяжении всего рассматриваемого периода наибольшую долю составляют жалобы, признанные необоснованными. Одновременно наблюдается сокращение абсолютного числа как полностью, так и частично обоснованных жалоб, что может свидетельствовать о постепенной адаптации участников контрактной системы к действующим правилам закупочной деятельности. В этих условиях анализ проблем функционирования контрактной системы и инструментов их разрешения представляется целесообразным осуществлять в рамках теории управления изменениями, позволяющей исследовать процессы адаптации институтов закупочной деятельности к изменяющимся экономическим и институциональным условиям.

Методы анализа

Для анализа существующих проблем сферы закупок были использованы элементы теории управления изменениями [4]. Данный теоретический подход позволяет рассматривать процессы трансформации организационных и институциональных систем через призму адаптации их структурных элементов, механизмов функционирования и инструментов управления к изменяющимся условиям внешней среды. Теория управления изменениями может служить методологической основой как для внедрения существенных преобразований в организационных системах, так и для преодоления трудностей функционирования институтов в условиях усложнения экономической среды.

Известные модели управления [5] изменениями применяются при анализе трансформации различных объектов управления – от организационной структуры и институциональной среды до технологий, бизнес-процессов и рабочих функций. Их использование позволяет выявлять факторы изменений, определять объекты управленческого воздействия и оценивать последствия принимаемых управленческих решений.

Методологическая логика настоящего исследования опирается на синтез элементов нескольких подходов теории управления изменениями. Процессная логика анализа соотносится с моделью организационных изменений К. Левина, предполагающей последовательность выявления проблем функционирования системы, внедрения управленческих решений и оценки их результатов. В то же время структурный анализ контрактной системы близок к модели организационной конгруэнтности Nadler-Tushman, согласно которой эффективность функционирования системы определяется согласованностью её ключевых элементов – задач, участников, организационной структуры и механизмов взаимодействия.

Применительно к сфере государственных закупок данный подход позволяет рассматривать контрактную систему как сложную институциональную конструкцию, функционирование которой определяется взаимодействием различных субъектов закупочного процесса, нормативно-правовых механизмов регулирования, организационных процедур и технологических инструментов реализации закупок. При этом процессу изменений этой сферы присущи риски содержательного характера, связанные с корректностью выбора инструментов и управленческих решений, направленных на достижение желаемого состояния системы – обеспечения закупки качественного товара при минимально возможной цене.

Обзор литературы

В научных исследованиях, посвящённых управлению в сфере государственных закупок, значительное внимание уделяется классификации моделей управления и теоретическому осмыслению их применимости к контрактной системе. В рамках данного направления предлагаются типологии управленческих моделей [6], позволяющие систематизировать существующие подходы по характеру управленческого воздействия, субъектам управления и используемым инструментам. Такая классификация формирует методологическую основу для сопоставления различных управленческих конструкций и выбора адекватной модели в зависимости от задач развития системы закупок.

Развитие темы управленческих механизмов продолжено в исследованиях, посвящённых методам управления контрактной системой [7]. В них обосновывается необходимость использования комплекса организационных методов, включающего регламентирование, нормирование, планирование, контроль, анализ, проектирование и делегирование полномочий. Подчёркивается, что эффективность контрактной системы во многом зависит от сбалансированного применения указанных методов и их нормативной проработки.

Проблематика модернизации управления закупочной деятельностью рассматривается также через призму инновационных подходов [8]. Отмечается, что развитие системы закупок требует обновления процедурных механизмов и организационных инструментов, а также повышения профессиональной готовности специалистов к работе в условиях постоянных изменений нормативной и институциональной среды.

Отдельный блок исследований посвящён цифровой трансформации закупочной деятельности. Цифровизация рассматривается [9] как фактор повышения прозрачности процедур, ускорения обработки информации и усиления контрольных функций, что в итоге способствует достижению как экономических, так и социальных эффектов закупочной. Развитие цифровой среды трактуется [10] так же как предпосылка перехода к стратегическому управлению контрактными отношениями, при котором особое значение приобретает координация взаимодействия участников закупочного процесса в условиях информационной интеграции.

Совершенствование модели управления системой государственных закупок в цифровой среде [11] рассматривается как необходимое условие адаптации контрактной системы к требованиям современной экономики. В исследованиях подчёркивается необходимость трансформации управленческих механизмов с учётом развития информационной инфраструктуры и цифровых инструментов регулирования.

Актуальность гибких управленческих подходов в сфере закупок раскрывается через анализ возможности применения методологии Agile [12]. Делается вывод о потенциале гибких инструментов управления для повышения адаптивности закупочных процедур и оперативности реагирования на изменения внешней среды.

В контексте повышения устойчивости контрактной системы обосновывается значимость риск-ориентированного подхода к управлению регулируемыми закупками. Управление закупочной деятельностью рассматривается [13] как процесс, требующий систематической идентификации и минимизации рисков, связанных как с внутренними, так и с внешними факторами.

Наконец, управление изменениями в сфере закупок выделяется в качестве самостоятельного направления исследования. Под изменениями понимаются структурированные организационные преобразования, затрагивающие технологии, процедуры, организационную структуру и поведение участников закупочного процесса. При этом особое внимание уделяется инструментам ситуационного реагирования на возникающие проблемы контрактной системы и необходимости комплексного подхода к управлению трансформацией закупочной деятельности.

В целом рассмотренные исследования демонстрируют развитие научной мысли в направлении классификации моделей управления, анализа методов и инструментов регулирования, цифровой трансформации закупочной деятельности, внедрения гибких и риск-ориентированных подходов, а также осмысления управления изменениями в контрактной системе. Вместе с тем остаётся актуальной задача интеграции указанных направлений в целостную концепцию управления изменениями, учитывающую институциональные противоречия и трансформационные факторы развития системы государственных закупок.

Концептуальная модель управления изменениями в сфере государственных закупок

Несмотря на активное развитие нормативной базы и управленческих инструментов в сфере государственных закупок, контрактная система продолжает функционировать в условиях устойчивых противоречий, затрагивающих как институциональные основы её организации, так и практику реализации закупочных процедур.

Наряду с управленческими аспектами значительное внимание уделяется анализу проблем функционирования системы государственных закупок. В исследованиях выявляются [14] тенденции развития закупочной сферы, а также ключевые управленческие и институциональные проблемы, включая недостаточную прозрачность процедур, сложности взаимодействия государства и бизнеса, кадровые ограничения и проблемы цифровой трансформации. Подчёркивается [15] необходимость повышения квалификации заказчиков, совершенствования стратегического планирования и усиления ответственности за соблюдение законодательства.

Отдельный блок исследований посвящён организационно-правовым и нормативным ограничениям контрактной системы. Отмечается [16] противоречивость правового регулирования, сложность правоприменительной практики и необходимость совершенствования законодательной базы. Анализируются [17] проблемы планирования, реализации государственных проектов через закупочную деятельность и эффективного [18] использования бюджетных средств.

Особое внимание в научной литературе уделяется вопросам контроля, мониторинга и аудита закупочной деятельности. Выявляются [19] недостатки действующей системы контроля, препятствующие своевременному выявлению нарушений и снижению рисков неэффективного расходования бюджетных средств. Предлагается переосмысление [20] контрольных механизмов через интеграцию различных парадигм регулирования и формирование более целостной модели контроля.

Таким образом, существующие исследования раскрывают широкий спектр проблем – от правовых и организационных до поведенческих и цифровых – а также предлагают разнообразные управленческие инструменты их решения. Вместе с тем анализ литературы показывает, что большинство работ сосредоточено либо на отдельных аспектах управления, либо на отдельных группах проблем. Это обуславливает необходимость интеграции выявленных проблем и управленческих инструментов в единую теоретическую конструкцию. В данном контексте разработка концептуальной модели управления изменениями в контрактной системе государственных закупок позволяет объединить подходы к классификации моделей управления, анализу методов регулирования, цифровой трансформации, гибких и риск-ориентированных инструментов с выявленными системными и институциональными проблемами функционирования закупочной сферы.

Анализ представленных работ позволяет сделать вывод о том, что текущие проблемы в сфере государственных закупок носят неоднородный характер и могут быть сгруппированы [21] по различным основаниям. Вместе с тем с точки зрения теории управления изменениями целесообразно выделить две укрупнённые группы проблем: системные и постсанкционные.

Под системными проблемами в настоящем исследовании понимаются устойчивые институциональные противоречия, сформировавшиеся в процессе становления и развития контрактной системы и воспроизводящиеся независимо от текущей экономической конъюнктуры. Они затрагивают базовые элементы функционирования системы закупок – нормативно-правовые механизмы регулирования, организационную структуру управления закупочной деятельностью, закупочные процедуры и поведенческие модели участников контрактных отношений.

В число эти проблем входят:

- ✓ необходимость одновременного повышения эффективности бюджетных расходов при осуществлении государственных (муниципальных) закупок и обеспечения качества закупаемых товаров, работ и услуг;
- ✓ риск подавления частной инициативы при использовании инструментов структурной перестройки экономики;
- ✓ сохраняющееся противоречие между потребностью в установлении административных барьеров в ответ на санкционное давление со стороны других государств и необходимостью расширения экономических свобод для поддержания хозяйственной активности;
- ✓ нестабильность законодательства о контрактной системе, требующая дополнительных временных и финансовых затрат на актуализацию знаний работников контрактных служб и корректировку шаблонов документации о закупках;
- ✓ недостаточная открытость и прозрачность государственных закупок;
- ✓ монополизм и коррупцию как взаимосвязанные явления, ограничивающие развитие конкурентной среды.
- ✓ недостаточный уровень качества закупаемой технологически сложной продукции, обусловленный, в том числе, некорректным формулированием технических заданий;
- ✓ недостаточная эффективность государственного контроля за системой государственных закупок;
- ✓ дефицит квалифицированных специалистов, способных обеспечивать подготовку закупочной документации и осуществлять контроль исполнения государственных контрактов
- ✓ жесткая регламентация механизма государственных закупок, при которой приоритет отдается соблюдению формальных процедур, тогда как вопросы анализа рынка и характеристик закупаемой продукции оказываются вторичными.

Системные проблемы проявляются в нестабильности и фрагментарности правового регулирования, приоритете формального соблюдения процедур над достижением конечного результата закупки, ограничениях конкурентной среды, недостаточной эффективности механизмов контроля и координации действий участников, а также в деформации стимулов субъектов закупочного процесса. Указанные противоречия носят накопительный характер и обуславливают необходимость системного подхода к управлению изменениями в контрактной системе.

Наряду с устойчивыми системными противоречиями, сформировавшимися в процессе развития контрактной системы, в последние годы усилилось влияние факторов внешней экономической среды. Воздействие санкционного давления обусловило появление новой группы проблем, которые не устраняют ранее накопленные институциональные ограничения, но существенно трансформируют условия функционирования системы государственных закупок.

Под постсанкционными проблемами) в настоящем исследовании понимаются ограничения и противоречия, возникающие вследствие изменения внешнеэкономических условий и требующие оперативной адаптации механизмов регулирования закупочной деятельности. В отличие от системных проблем, носящих устойчивый и воспроизводимый характер, постсанкционные проблемы связаны с изменением параметров внешней среды и проявляются в корректировке принципов, процедур и инструментов функционирования контрактной системы. К числу в работе отнесены:

- актуализация проблемы административного регулирования цен в системе государственных закупок;
- фрагментация правового регулирования закупочной деятельности;
- несогласованность нормативного регулирования закупочных процедур и ограничения импортозамещения;
- краткосрочный характер контрактов и ограничения долгосрочной контрактации;
- рост доли закрытых закупок и снижение прозрачности закупочной деятельности;
- распространение картельных соглашений и ограничение конкурентной среды;
- коррупционные риски на этапах планирования и исполнения государственных контрактов;
- деформация конкурентной среды и распространение практики «тендерного рейдерства»;
- искусственные ограничения доступа участников к закупочным процедурам;
- отсутствие механизмов переговорного согласования интересов и внесудебного разрешения конфликтов;
- смещение акцента контроля с эффективности закупок на соблюдение процедур;
- высокая стоимость функционирования контрактной системы,

К числу таких проблем относится ослабление действия базовых принципов контрактной системы, прежде всего принципов открытости и прозрачности закупочных процедур, а также трансформация механизма твердого и неизменного контракта. Изменение внешних условий хозяйствования обусловило необходимость расширения практики ситуационного регулирования, что повлекло за собой увеличение числа специальных норм, исключений и временных решений.

Постсанкционные ограничения проявляются также в усилении административного воздействия на ценовые параметры контрактов, фрагментации правового регулирования, росте доли закрытых закупочных процедур, усложнении обеспечения конкурентной среды и изменении поведения участников закупочного процесса. Указанные процессы формируют новую конфигурацию рисков функционирования контрактной системы и требуют системного осмысления с позиций управления изменениями.

Проведённый анализ выявленных противоречий позволяет интерпретировать проблемы функционирования контрактной системы с позиций теории управления изменениями. В рамках данного подхода институциональные дисбалансы рассматриваются как импульсы, запускающие процессы управленческого воздействия, направленного на адаптацию системы государственных закупок к трансформирующимся условиям внешней и внутренней среды. Реакцией системы управления становится формирование механизмов ситуационного реагирования, обеспечивающих оперативную корректировку отдельных элементов нормативного и организационного регулирования закупочной деятельности.

Реализация механизмов ситуационного реагирования во многом связана с деятельностью Федеральной антимонопольной службы России [22], по инициативе которой приняты решения, направленные на повышение прозрачности и объективности закупочных процедур. В их числе: запрет на внесение изменений в протокол после его опубликования, ограничение использования необъективных показателей оценки заявок, усиление проверки достоверности сведений об опыте участников с возможностью аннулирования аккредитации.

Дополнительно расширен контроль при рассмотрении жалоб (включая анализ содержания документации), закреплена обязанность банков выдавать независимые гарантии по типовой форме, введён запрет на необоснованное укрупнение лотов и усилен контроль за соблюдением квот закупок у субъектов МСП. Также приняты меры по предотвращению ограничения конкуренции, включая запрет указания конкретных производителей и обеспечение сопоставимости оценки ценовых предложений независимо от налогового режима участника.

Несмотря на значимость перечисленных мер, их применение носит преимущественно реактивный характер и ориентировано на устранение отдельных нарушений и локальных дисфункций. Подобные инструменты не обеспечивают преодоления глубинных институциональных противоречий, накопившихся в системе государственных закупок, что свидетельствует о необходимости формирования более целостного и стратегически выстроенного подхода к управлению изменениями в данной сфере. В этой связи обобщение выявленных проблем и реализуемых управленческих мер позволяет структурировать происходящие процессы в рамках единой аналитической конструкции. Для систематизации факторов трансформации контрактной системы, возникающих противоречий и применяемых механизмов управленческого воздействия в работе предлагается концептуальная модель управления изменениями в сфере государственных закупок (рис. 3).

Подобный подход соотносится с идеей приоритизации [23] причин нарушений как инструмента противодействия теневой экономике, предполагающей концентрацию управленческих усилий на наиболее значимых и воспроизводящихся основаниях отклонений от установленных правил. Фокусирование на ключевых системных причинах, позволяет перейти от устранения последствий к воздействию на структурные источники проблем.

Тем самым инструменты управления изменениями в сфере закупок должны формироваться с учётом иерархии причин, обуславливающих нарушения и ограничения конкурентной среды, что повышает вероятность достижения устойчивого эффекта от проводимых институциональных преобразований.

Разработанная модель отражает взаимосвязь между источниками изменений, проблемным полем функционирования контрактной системы, объектами институциональной трансформации и инструментами управленческого воздействия. В качестве исходного элемента в модели выступают факторы изменений, формируемые воздействием внешних экономических условий, трансформацией институциональной среды и корректировкой государственной экономической политики. Именно данные факторы инициируют формирование проблемного поля, проявляющегося в виде устойчивых системных противоречий и постсанкционных ограничений развития контрактной системы.

Тем самым модель позволяет представить изменения в сфере государственных закупок не как совокупность отдельных регуляторных решений, а как взаимосвязанный процесс институциональной адаптации, в рамках которого факторы внешней и внутренней среды формируют проблемы, требующие преобразования конкретных элементов системы и применения соответствующих инструментов управленческого воздействия.

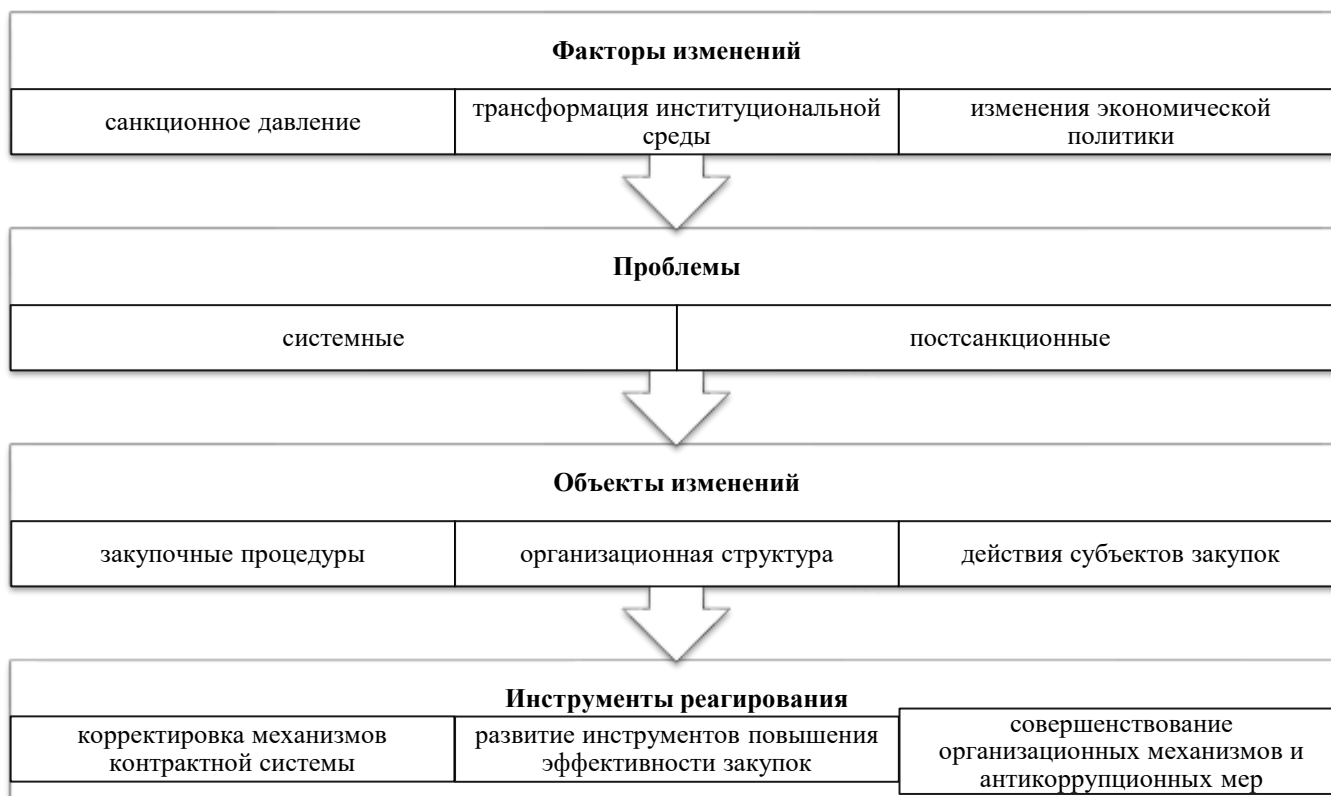


Рис. 3. Концептуальная модель управления изменениями в контрактной системе государственных закупок

Возникающие проблемы определяют необходимость изменений отдельных элементов системы закупок. В качестве объектов изменений выступают процедуры закупочной деятельности, организационная структура контрактной системы, а также поведение субъектов закупочного процесса.

Реализация изменений осуществляется посредством применения инструментов ситуационного реагирования, направленных не только на преодоление текущих ограничений функционирования системы закупок, но и на постепенное устранение накопившихся системных противоречий контрактной системы. К числу таких инструментов относятся:

- совершенствование механизмов функционирования контрактной системы с учетом необходимости согласования процедур решения системных проблем с мерами реагирования на постсанкционные ограничения,
- развитие управленческих инструментов обеспечения эффективности закупочной деятельности с оценкой экономичности, результативности, эффективности, стратегической направленности и своевременности закупок,
- совершенствование организационных механизмов регулирования закупочной деятельности с учетом противоречия между стремлением к алгоритмизации управленческих процессов и ограниченной возможностью полного подчинения поведения участников формализованным правилам закупочных процедур.

Использование указанных инструментов направлено на адаптацию контрактной системы к изменяющимся экономическим условиям и повышение эффективности функционирования системы государственных закупок.

Выводы

Проведённое исследование позволило получить ряд результатов, имеющих теоретическое и практическое значение для развития механизмов управления изменениями в сфере государственных закупок.

1. Проведено разграничение проблем функционирования контрактной системы на системные, связанные с накопившимися институциональными противоречиями развития контрактной системы, и постсанкционные, обусловленные воздействием внешних экономических ограничений.

2. Установлено наличие инструментов ситуационного реагирования, направленных на оперативную корректировку отдельных элементов регулирования закупочной деятельности. Вместе с тем выявлено, что данные инструменты не обеспечивают решения накопившихся системных проблем функционирования контрактной системы.

3. Предложены инструменты системного реагирования, направленные на устранение накопившихся структурных проблем контрактной системы, включая совершенствование механизмов регулирования закупочной деятельности, развитие инструментов оценки эффективности закупок и корректировку организационных механизмов функционирования системы закупок.

4. На основе положений теории управления изменениями сформирована концептуальная модель управления изменениями в сфере государственных закупок, отражающая взаимосвязь факторов трансформации системы, возникающих проблем, объектов институциональных изменений и инструментов управленческого воздействия.

Полученные результаты расширяют научные представления о механизмах управления изменениями в сфере государственных закупок и могут быть использованы при разработке направлений совершенствования контрактной системы в условиях трансформации экономической среды.

Литература

1. *Литвиненко А.Н.* Управление изменениями в сфере закупок: инструменты ситуационного реагирования на проблемы контрактной системы // Экономика и экологический менеджмент. 2024. № 3. С. 58-66.
2. Статистика заключенных контрактов по способам определения поставщика за период с 2019 по 2025 гг. [Электронный ресурс]: <https://zakupki.gov.ru/epz/main/public/home.html#statAnchor> (дата обращения 01.03.2026).
3. Реестр жалоб [Электронный ресурс]: <https://zakupki.gov.ru/epz/main/public/aggregate-feedback.html> (дата обращения 01.03.2026).
4. *Том Н.* Управление изменениями [Электронный ресурс]: <https://www.markus.spb.ru/avtoritet/chm-tom.shtml> (дата обращения 01.03.2026).
5. *Хуссамов Р.Р., Трачук А.В., Линдер Н.В.* Теория управления. Исследование систем управления. М.: ИНФРА-М, 2024. 446 с.
6. *Спиридонов А.В.* Классификация моделей управления в сфере государственных закупок // Инновации и инвестиции. 2017. № 5. С.129-132.
7. *Цыренов Д.Д., Улазаева Г.В.* О методах управления контрактной системой в сфере закупок товаров, работ, услуг // Вестник БГУ. Экономика и менеджмент. 2022. № 2. С.90-96.
8. *Лебедев В.В.* Инновационные подходы к управлению закупками: системы, порядок, инструменты // Управленческое консультирование. 2015. № 12 (84). С.64-76.
9. *Дёгтев Г.В., Гладиллина И.П., Лабутина Н.Н.* Цифровизация и управление закупками в процессе достижения социальных и экономических эффектов закупочной деятельности // Инновации и инвестиции. 2020. № 5. С.124-127.
10. *Гладиллина И.П., Кирюхина Е.О., Литвенко И.Ю.* Управление закупками в условиях цифровизации закупочной деятельности – стратегическое управление контрактными отношениями // Инновации и инвестиции. 2019. № 12. С.90-93.
11. *Оборин М.С., Пономарев А.А.* Совершенствование модели управления системой государственных закупок в цифровой среде // Сервис в России и за рубежом. 2021. № 1 (93). С. 81-92.
12. *Жуков В.Н., Свищева Е.И.* О возможности применения Agile в управлении государственными и муниципальными закупками // Инновации и инвестиции. 2021. № 4. С.97-100.
13. *Созаева Д.А.* Современная концепция риск-ориентированного управления регулируемыми закупками // Проблемы анализа риска. 2023. № 6. С. 58-68.
14. *Умнова М.Г., Лаврентьева О.И., Измякова А.В.* Тенденции развития и проблемы управления в сфере государственных закупок // Креативная Экономика. 2021. № 6. С. 2693-2712.
15. *Смирнова И.В., Бизенкова А.А.* Проблемы управления в сфере закупок для обеспечения государственных и муниципальных нужд // Экономика и экологический менеджмент. 2023. № 2. С.122-128.
16. *Коновалова З.А.* Организационно-правовые проблемы в сфере закупок // Пробелы в российском законодательстве. 2017. № 3. С.406-412.
17. *Кораблин К.К., Ефимова Е.С.* Проблемы в сфере закупок для государственных нужд // Современная научная мысль. 2017. № 6. С.342-345.
18. *Ляшко В.Г., Комов В.Э.* Проблемы контрактной системы в сфере закупок // Известия ТулГУ. Экономические и юридические науки. 2017. № 4-1. С.276-281.
19. *Паулов П.А., Михайлова М.С.* Проблемы осуществления мониторинга, аудита, контроля в сфере государственных закупок // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2019. № 6-1. С. 193-195.
20. *Голикова Г.В., Чудакова Е.А., Поплавская Е.Ю., Васильев С.В.* Парадигмальный подход к контролю в сфере государственных закупок // Естественно-гуманитарные исследования. 2023. № 6 (50). С.149-151.
21. *Литвиненко А.Н.* Система государственных закупок: проблемы и инструменты реагирования // Вестник Московского университета МВД России. 2024. № 1. С. 197-203.
22. Контроль госзакупок [Электронный ресурс]: <https://fas.gov.ru/spheres/5> (дата обращения 01.03.2026).
23. *Соболева В.О.* Приоритизация причин нарушений в сфере государственных закупок как инструмент противодействия теневой экономике // Теневая экономика. 2025. Т. 9. № 3. С. 265-282.

References

1. Litvinenko A.N. Change management in the field of procurement: situational response tools to the problems of the contract system // *Economics and Environmental Management*. 2024. No. 3. pp. 58-66.
2. Statistics of concluded contracts on methods of determining the supplier for the period from 2019 to 2025. [Electronic resource]: <https://zakupki.gov.ru/epz/main/public/home.html#statAnchor> (date of application 03/01/2026).
3. Register of complaints [Electronic resource]: <https://zakupki.gov.ru/epz/main/public/aggregate-feedback.html> (accessed 03/01/2026).
4. Tom N. Change management [Electronic resource]: <https://www.markus.spb.ru/avtoritet/chm-tom.shtml> (accessed 03/01/2026).
5. Khussamov R.R., Trachuk A.V., Linder N.V. Theory of management. Research of control systems. Moscow: INFRA-M, 2024. 446 p.
6. Spiridonov A.V. Classification of management models in the field of public procurement // *Innovations and investments*. 2017. No. 5. pp.129-132.
7. Tsyrenov D.D., Ulazaeva G.V. On methods of managing the contract system in the field of procurement of goods, works, and services // *Bulletin of the Belarusian State University. Economics and Management*. 2022. No. 2. pp.90-96.
8. Lebedev V.V. Innovative approaches to procurement management: systems, procedures, tools // *Management consulting*. 2015. No. 12 (84). pp.64-76.
9. Degtev G.V., Gladilina I.P., Labutina N.N. Digitalization and procurement management in the process of achieving social and economic effects of procurement activities // *Innovations and investments*. 2020. No. 5. pp.124-127.
10. Gladilina I.P., Kiryukhina E.O., Litvenko I.Y. Procurement management in the context of digitalization of procurement activities – strategic management of contractual relations // *Innovations and investments*. 2019. No. 12. pp.90-93.
11. Oborin M.S., Ponomarev A.A. Improving the management model of the public procurement system in the digital environment // *Service in Russia and abroad*. 2021. No. 1 (93). pp. 81-92.
12. Zhukov V.N., Svishcheva E.I. On the possibility of using Agile in the management of public and municipal procurement // *Innovations and investments*. 2021. No. 4. pp.97-100.
13. Sozaeva D.A. Modern concept of risk-oriented management of regulated purchases // *Problems of risk analysis*. 2023. No. 6. pp. 58-68.
14. Umnova M.G., Lavrentieva O.I., Izmyakova A.V. Development trends and management problems in the field of public procurement // *Creative Economy*. 2021. No. 6. pp. 2693-2712.
15. Smirnova I.V., Bizenkova A.A. Management problems in the field of procurement to meet state and municipal needs // *Economics and environmental management*. 2023. No. 2. pp.122-128.
16. Konovalova Z.A. Organizational and legal problems in the field of procurement // *Gaps in Russian legislation*. 2017. No. 3. pp.406-412.
17. Korablin K.K., Efimova E.S. Problems in the field of procurement for public needs // *Modern scientific thought*. 2017. No. 6. pp.342-345.
18. Lyashko V.G., Komov V.E. Problems of the contract system in the field of procurement // *Izvestiya TulsU. Economic and legal sciences*. 2017. No. 4-1. pp.276-281.
19. Paulov P.A., Mikhailova M.S. Problems of monitoring, auditing, and control in the field of public procurement // *International Journal of Humanities and Natural Sciences*. 2019. No. 6-1. pp. 193-195.
20. Golikova G.V., Chudakova E.A., Poplavskaya E.Yu., Vasiliev S.V. A paradigmatic approach to control in the field of public procurement // *Natural Sciences and Humanities Research*. 2023. No. 6 (50). pp.149-151.
21. Litvinenko A.N. The public procurement system: problems and response tools // *Bulletin of the Moscow University of the Ministry of Internal Affairs of Russia*. 2024. No. 1. pp. 197-203.
22. Control of public procurement [Electronic resource]: <https://fas.gov.ru/spheres/5> (accessed 03/01/2026).
23. Soboleva V.O. Prioritization of the causes of violations in the field of public procurement as a tool to counter the shadow economy // *The shadow economy*. 2025. Vol. 9. No. 3. pp. 265-282.