

На правах рукописи

ОРЛЮК АЛЕКСАНДР ВИТАЛЬЕВИЧ

**УПРАВЛЕНИЕ ЗАКУПОЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ НА ОСНОВЕ
КОМПЕТЕНТНОСТНОГО ПОДХОДА**

Специальность 08.00.05 –
Экономика и управление народным хозяйством
(менеджмент)

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Курск – 2021

Диссертационная работа выполнена на кафедре региональной экономики и менеджмента Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Юго-Западный государственный университет».

Научный руководитель: доктор экономических наук, профессор
Вертакова Юлия Владимировна

Официальные оппоненты: **Воронина Людмила Анфимовна,**
доктор экономических наук, профессор,
профессор кафедры мировой экономики и менеджмента федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Кубанский государственный университет», г. Краснодар

Цуркан Марина Валериевна,
кандидат экономических наук, доцент, доцент
кафедры государственного управления
федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Тверской государственный университет», г. Тверь

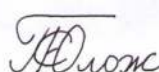
Ведущая организация: Федеральное государственное казенное военное образовательное учреждение высшего образования «Военная академия материально-технического обеспечения имени генерала армии А.В. Хрулева», г. Санкт-Петербург

Защита диссертации состоится 01 «октября» 2021 года в 12-00 часов на заседании диссертационного совета Д 999.159.03 на базе Юго-Западного государственного университета, Орловского государственного университета экономики и торговли, Воронежского государственного университета по адресу: 305040, г. Курск, ул. 50 лет Октября, 94 (конференц-зал).

С диссертацией можно ознакомиться в научной библиотеке ФГБОУ ВО «Юго-Западный государственный университет» и на сайте www.swsu.ru.

Автореферат диссертации разослан «__» _____ 2021 г.

Учёный секретарь
диссертационного совета
Д 999.159.03



Ю.С. Положенцева

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. Современные условия функционирования экономики в России характеризуются высоким уровнем динамики всех процессов, в частности – связанных с закупочной деятельностью. Государственные закупки являются одним из приоритетных направлений функционирования любого государства и ключевым инструментом макроэкономического регулирования. В этой связи, обеспечение их высокой эффективности является одной из важных задач публичного управления. Одним из способов решения данной задачи является использование компетентностного подхода при осуществлении государственных закупок. Традиционная ресурсно-ориентированная стратегия осуществления закупочной деятельности позволяет сосредоточиться на формировании компетенций различного уровня и произвести их дифференциацию на различные подтипы. Базовые модели компетенций являются одним из инструментов совершенствования деятельности в сфере управления государственными закупками и при качественной разработке позволяют регулировать данный процесс не только в текущий период времени, но и включают в себя элементы упреждающего управления.

Постоянная трансформация условий осуществления закупочной деятельности, меняющаяся нормативно-правовая база, цифровизация экономического пространства, с одной стороны влечет за собой постепенное усложнение закупочного процесса, а с другой – создает стимулы для непрерывного поиска оптимальных управленческих решений. Также можно говорить о том, что развитие контроля закупочной деятельности и анализ полученных результатов отражает приоритетность реализации принципов открытости, прозрачности информации о контрактной системе в сфере закупок, обеспечения конкуренции, профессионализма заказчиков, стимулирования инноваций, единства контрактной системы в сфере закупок, ответственности за результативность обеспечения государственных и муниципальных нужд и, в свою очередь, повышает эффективность осуществления закупок.

Несмотря на концептуальные преобразования системы государственных закупок, повышающие прозрачность и открытость конкурсных процедур, в настоящее время сохраняется ряд недостатков организационно-методического характера, препятствующих достижению целей и задач управления в рамках контрактной системы. Так, в специальных докладах и иных аналитических разработках государственных контролирующих органов неоднократно отмечаются факты нарушения законодательства о контрактной системе, снижение уровня конкуренции, неэффективное расходование бюджетных средств.

Особенности управления закупочной деятельностью, в том числе и с использованием принципов компетентностного подхода, частично обсуждаются в российской и зарубежной литературе. Однако в большинстве своем подобные исследования ориентированы на анализ только

индивидуальных или только организационных компетенций и не используют сквозной подход к управлению и возможность формирования процессных компетенций. Также отсутствует общепризнанный инструментарий управления закупочной деятельностью на основе компетентностного подхода, поэтому совершенствование теоретико-методических концепций, разработка инструментария подобного регулирования является актуальной задачей, как с научной, так и с практической точки зрения.

Степень научной разработанности проблемы. Общетеоретическую и методологическую основу управления государственными закупками представляют исследования ведущих экономистов в области менеджмента и публичного управления, таких как: Абросимова М.А., Байкова А.Н., Вертакова Ю.В., Воронина Л.А., Дегтев Г.В., Джиллингем М., Димитри Н., Загвоздкин В.К., Колесникова А.В., Коньчева А.В., Лайсонс К., Мамедова Н.А., Петров К.А., Снеткова А.В., Трушанова О.Н., Шмелева М.В. и др.

Принципы институционального развития системы государственных закупок в современном обществе рассмотрены и систематизированы в работах Галанова В.А., Гладилиной И.П., Гуияра Ф., Загорского В.С., Иванча Е.В., Курбанова А.Х., Никитина Ю.А., Павлова И.И., Плотникова В.А., Смотрицкой И.И., Федотовой Г.В. и др.

Особенности реализации компетентностного подхода в рамках стратегического управления раскрыты в работах: Албаниз С., Беляковой Г.Я., Вдовиной О.А., Грант Р.М., Драгнидиз Ф., Исаевой Т.Е., Катькало В.С., Ментзас Дж., Мертенс Д., Морган Дж., Муни А., Овчарук А., Полянина А.В., Прахалада К., Равена Дж., Рэнделла Р., Субетто А.И., Фэй Л., Хеффернан М.М., Хохловой Т.П., Хэмела Г., Шимпан Дж.С. и др.

При этом особенностям формирования индивидуальных компетенций посвящены работы Беловой Е.Н., Боятиз Р.Е., Брэдли Дж., Герасимовой Е.А., Лайма М., Синяевой Л.П., Татур Ю.Г. и др.; инструментам идентификации организационных компетенций уделяют внимание такие ученые, как Барни Дж.А., Вонг К., Гилева Т.А., Гурков И.Б., Дэй Дж., Ефремов В.С., Катунина И., Колб Д., Кузнецова С.А., Маркова В.Д., Сперроу П., Ходкинсон Д. и др.

Прикладные аспекты выделения ключевых компетенций на примере различных отраслей, сфер деятельности представлены в работах таких ученых, как Андриссен Д., Андруник А.П., Варламова З.Н., Власова В., Кэмптон М., Люсия А.Д., Люнквист Ю., Санчес Р., Хуторской А.В., Цуркан М.В. и др.

Несмотря на достаточно полное изучение возможности использования компетентностного подхода для анализа таких объектов, как отдельный индивидуум или конкретная организация, в исследованиях практически не показана возможность формирования ключевых компетенций для сквозного процесса, в частности процесса управления государственными закупками.

Таким образом, проведенный содержательный анализ исследований как российских, так и зарубежных ученых показал, что, несмотря на полученные научные теоретические и практические результаты, остается достаточно широкий круг неизученных вопросов, связанных с особенностями регулирования закупочной деятельности на основе компетентностного

подхода. Вышесказанное предопределяет потребность в проведении исследований в области совершенствования методов и инструментов управления закупочной деятельностью с учетом базовых принципов компетентностного подхода.

Цель диссертационного исследования состоит в обосновании теоретико-методических положений и научно-практических рекомендаций по разработке инструментария управления закупочной деятельностью на основе использования принципов компетентностного подхода.

Задачи исследования:

- обосновать сквозной подход к формированию компетенций при управлении госзакупками на основе имплементации категории ключевых компетенций в данную сферу управления;
- разработать методику формирования ключевых компетенций при реализации процесса управления государственными закупками;
- сформировать портфель ключевых компетенций при управлении государственными закупками;
- разработать многомерную модель ключевых компетенций и выделить приоритетный кластер развития данных компетенций в рамках управления закупочной деятельностью;
- сформировать основные направления управления процессом государственных закупок в условиях цифровизации экономики.

Объектом исследования являются органы публичного управления, принимающие участие в организации и осуществлении закупочной деятельности для государственных и муниципальных нужд.

Предметом исследования являются процессы и управленческие отношения, складывающиеся при регулировании закупочной деятельности в государственном секторе на основе компетентностного подхода.

Содержание диссертационного исследования соответствует паспорту научной специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством: менеджмент (10.3. Публичное управление в условиях глобализации и становления информационного общества; 10.15. Создание и удержание ключевых компетенций; 10.20. Компетентность персонала и компетентность организации).

Теоретической и методологической основой диссертационной работы послужили научные концепции в области теории менеджмента и институциональной экономики, концепция компетентностного подхода, а также научные труды отечественных и зарубежных ученых в сфере регулирования закупочной деятельности на уровне государстве с использованием компетентностного подхода. В теоретико-методической основе исследования находятся фундаментальные и прикладные труды зарубежных и отечественных авторов, изучающих направления институционального развития системы государственных закупок в современной экономике, рассматривающих возможность включения элементов системы ключевых компетенций в процесс регулирования

закупочной деятельностью. Методологической основой диссертационной работы послужили современные научные подходы к исследованию особенностей управления процессом закупочной деятельности на уровне государства, отражающие принципы системной методологии и использующие инструментарий компетентностного подхода и прошедшие успешную апробацию в современных исследованиях.

Решение поставленных в диссертационном исследовании задач базируется на основе применения общенаучных *методов* анализа, синтеза и научной абстракции при уточнении возможности использования категории ключевых компетенций в сфере управления государственными закупками; обобщения, систематизации и классификации при разработке направлений формирования ключевых компетенций; моделирования – при построении математической и абстрактной многомерной модели ключевых компетенций.

Информационно-эмпирической базой исследования послужили фактические данные, содержащиеся в следующих источниках: материалы Федеральной службы государственной статистики России; официальные данные Министерства финансов Российской Федерации, Единой информационной системы в сфере закупок, а также работы различных авторов, посвященные управлению закупочной деятельностью на различных уровнях, в том числе и с применением компетентностного подхода; аналитические обзоры и материалы научных конференций.

Обоснованность и достоверность результатов диссертационного исследования обеспечивается корректным использованием сформированной теоретико-методологической базы зарубежных и российских исследований, посвященных вопросам управления государственными закупками с использованием принципов компетентностного подхода, а также за счет эмпирических исследований, проведенных автором относительно выделения и оценки ключевых компетенций изучаемого процесса.

Научная новизна результатов диссертационного исследования состоит в разработке научно-методического аппарата управления государственными закупками, отличающегося комплексным использованием принципов и приемов компетентностного подхода.

К наиболее значимым научным результатам диссертационного исследования, определяющим его научную новизну, **лично полученным автором и выносимым на защиту**, относятся следующие положения:

— осуществлена имплементация категории ключевых компетенций в сферу управления государственными закупками и предложен сквозной (процессный) подход к формированию компетенций при управлении подобной деятельностью, отличающийся синтезом инструментов, ориентированных на измерение индивидуальных (профессиональных и личностных) и организационных компетенций, позволяющий использовать специфический и общий инструментарий, методы и приемы обоих альтернативных направлений выделения ключевых компетенций (п. 10.20 Паспорта специальности 08.00.05);

— разработана методика формирования ключевых компетенций при управлении процессом госзакупок, отличающаяся, во-первых, многоэтапной реализацией, включающей помимо этапа непосредственного формирования ключевых компетенций, также этап их оценки и дальнейшего развития, во-вторых, дифференциацией исследуемых компетенций на системный, процессный и индивидуальный подтипы. Авторская методика позволяет регулировать процесс управления госзакупками не только в текущий период времени, но и использовать механизм упреждающего управления и прогнозировать развитие ситуации в будущих периодах (п. 10.15. Паспорта специальности 08.00.05);

— сформирован портфель ключевых компетенций при реализации процесса управления государственными закупками на основе соответствия базового набора потенциальных компетенций внешним и внутренним признакам ключевых компетенций, отличающийся использованием матрицы «статус-риск», что позволяет разработать профиль ключевых компетенций, описывающий в структурированном виде важность каждой ключевой компетенции и возможность (проблематичность) ее реализации (п. 10.15. Паспорта специальности 08.00.05);

— предложена многомерная модель ключевых компетенций, отличающаяся гармонизацией трех типов подобных компетенций (системных, процессных и индивидуальных) и позволяющая сформировать кластеры развития ключевых компетенций и выявить наиболее приоритетный кластер, создающий дополнительный положительный эффект за счет развития управленческих навыков, акцентирования внимания на финансовом контроле и использовании электронных систем в системе закупочной деятельности (п. 10.15. Паспорта специальности 08.00.05);

— предложены основные направления цифровизации управления процессом государственных закупок, подход к выделению которых отличается совместным учетом задач управления и комплекса управленческих инструментов, что позволяет повысить эффективность процесса управления госзакупками за счет внедрения современных информационных систем и технологий (п. 10.3. Паспорта специальности 08.00.05).

Теоретическая значимость работы состоит в развитии представлений о содержании концепции управления закупочной деятельностью на основе принципов компетентностного менеджмента и использовании сквозного подхода при формировании ключевых компетенции процесса управления деятельностью в сфере госзакупок. Основные теоретические результаты также могут быть использованы в целях расширения теорий стратегического менеджмента и стать концептуальной основой для развития научных представлений о принципах формирования ключевых компетенций при анализе определенного процесса и формировании соответствующего направления теории менеджмента.

Практическая значимость работы состоит в том, что содержащиеся в ней выводы, методические разработки и научно-прикладные рекомендации

могут быть использованы для формулирования принципов регулирования закупочной деятельности на государственном уровне с применением компетентностного подхода, а также в целях подготовки, обоснования и реализации практических мероприятий, направленных на идентификацию и оценку ключевых компетенций процесса управления в сфере госзакупок, позволяющих осуществлять поиск оптимальных решений при регулировании подобной специфической деятельности. Кроме того, отдельные результаты исследования могут быть использованы в целях совершенствования содержания и методического инструментария при преподавании учебных дисциплин в сфере высшего образования: «Управление проектами», «Менеджмент» и т.п.

Апробация и публикация результатов исследования. Основные положения и материалы диссертации обсуждались и получили положительную оценку на всероссийских и международных научных конференциях, среди которых: «Актуальные вопросы развития современного общества» (Курск, 2019, 2020, 2021), «Наука и инновации – современные концепции» (Москва, 2020).

Результаты исследований, представленные в виде концептуальных положений, методик и практических рекомендаций по формированию принципов управления государственными закупками на основе компетентностного подхода внедрены в деятельность органов власти, а также используются в учебном процессе Юго-Западного государственного университета в рамках учебных курсов «Управление проектами», «Менеджмент», что подтверждается документами. Результаты, изложенные в диссертации, использованы при выполнении исследований в рамках гранта Президента РФ по государственной поддержке ведущих научных школ РФ НШ-2702.2020.6 «Концептуальные основы новой парадигмы экономического развития в эпоху технологической и социальной трансформации».

По результатам исследования опубликовано 10 научных работ общим объемом 4,6 п.л. (из них авторский объем составляет 3 п.л.), в том числе 5 статей опубликованы в ведущих рецензируемых журналах, рекомендуемых ВАК при Минобрнауки России для публикации результатов кандидатских и докторских диссертаций. Все основные результаты, получившие отражение в публикациях в соавторстве, изложенные в диссертации и выносимые на защиту, получены лично автором.

Объем диссертации – 221 страница машинописного текста, в том числе 35 таблиц и 40 рисунков. Структура и логика исследования обусловлены целью, задачами и методологией исследования и изложения полученных результатов. Работа состоит из введения, трех глав, включающих 9 параграфов, заключения, списка литературы, в который включено 157 наименований научной, справочной, нормативно-методической литературы.

СТРУКТУРА И ЛОГИКА ДИССЕРТАЦИОННОЙ РАБОТЫ

Содержание и логика исследования определили его структуру и последовательность изложения материалов диссертации.

Во **введении** обоснована актуальность темы исследования, проанализирована степень ее разработанности, определены цель и задачи, объект и предмет исследования, раскрыта научная новизна, теоретико-методологическая и информационная база исследования, его теоретическая и практическая значимость, указаны результаты исследования, внедренные в практическую деятельность организаций, описана апробация.

В **первой главе** «Теоретические концепции управления закупочной деятельностью на основе компетентностного подхода» рассматриваются содержательные характеристики институционального развития системы государственных закупок в современном обществе и особенности современной организации контроля государственных закупок в рамках контрактной системы. Предлагается использование системы ключевых компетенций в сфере управления государственными закупками и предложен сквозной (процессный) подход к формированию компетенций при управлении подобной деятельностью.

Во **второй главе** «Методический инструментарий формирования системы ключевых компетенций в закупочной деятельности» разработана методика формирования ключевых компетенций при управлении государственными закупками; сформирован портфель ключевых компетенций при реализации процесса управления госзакупками и представлена многомерная модель развития ключевых компетенций.

В **третьей главе** «Совершенствование управления государственными закупками на основе компетентностного подхода» раскрыт механизм совершенствования процесса закупочной деятельности на основе использования ключевых компетенций в различных направлениях, таких как развитие управленческих компетенций сотрудников контрактной службы, оценка финансового контроля как технологии управления при осуществлении государственных закупок, регулирование процесса государственных закупок в условиях цифровизации экономики

В **заключении** сформулированы обобщающие теоретические выводы и практические рекомендации, вытекающие из результатов исследования, указаны перспективы дальнейшей разработки темы.

ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ И ВЫВОДЫ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

1. Осуществлена имплементация категории ключевых компетенций в сферу управления госзакупками и предложен сквозной (процессный) подход к формированию компетенций при управлении деятельностью.

В компетентностном подходе широкое распространение получила теория ключевых компетенций. Понятие ключевых компетентностей (key competencies) в экономической литературе в большей степени применяется относительно развития определенного субъекта, личности для определения компетенций, позволяющих эффективно участвовать во многих сферах публичной деятельности и при определении параметров, которые вносят

вклад в развитие качества общества в целом и личного успеха отдельного индивидуума.

Большинство исследователей делает акцент на компетенциях отдельной личности, а не организации в целом, т.е. экономисты в целом соглашаются, что направленность компетентного подхода на повышение потенциала субъектов деятельности в большей степени описывают ключевые характеристики знаний, умений и навыки субъектов деятельности. Новым в компетентном подходе является его институционализация и использование для оценки ключевых компетенций в организации компетентных инструментов, таких как модели ключевых компетенций, профили компетенций, матрицы компетенций, технологии оценки компетенций. Таким образом, можно говорить о приоритизации компетенций более широкого профиля, в частности организационных компетенций, и возможности выделения нового профиля, процессных компетенций.

Нами предложено альтернативное направление использования концепции ключевых компетенций при реализации процесса управления, в частности, управления процессом государственных закупок. Данный подход позволяет одновременно учитывать как индивидуальные, так и организационные компетенции и отличается многоаспектным использованием инструментария компетентного менеджмента. Таким образом, нами проведена имплементация дефиниции «ключевые компетенции» в систему управления государственными закупками. Поскольку ключевые компетенции представляют собой основной набор общих понятий, которые должны быть детализированы в процессе разработки комплекса ценностей и навыков, применительно к предмету исследования, в диссертационном исследовании разработан сквозной подход к формированию компетенций процесса управления госзакупками.

На основе традиционного компетентного подхода, сочетающего диагностику индивидуальных и организационных компетенций, при управлении закупочной деятельностью предложено использовать сквозной (процессный) подход к формированию ключевых компетенций (рис. 1).

При этом, под «ключевыми компетенциями» в диссертации понимаются компетенции, обеспечивающие конкурентное преимущество и представляющие собой модель корпоративной стратегии (стратегического менеджмента), где в качестве базисных приняты сильные стороны организации процесса госзакупок, соответствующие признакам ключевых компетенций. Формирование ключевых компетенций обладает преимуществом перед стратегией планирования, поскольку направлено на постепенное улучшение процессов управления деятельностью организации.

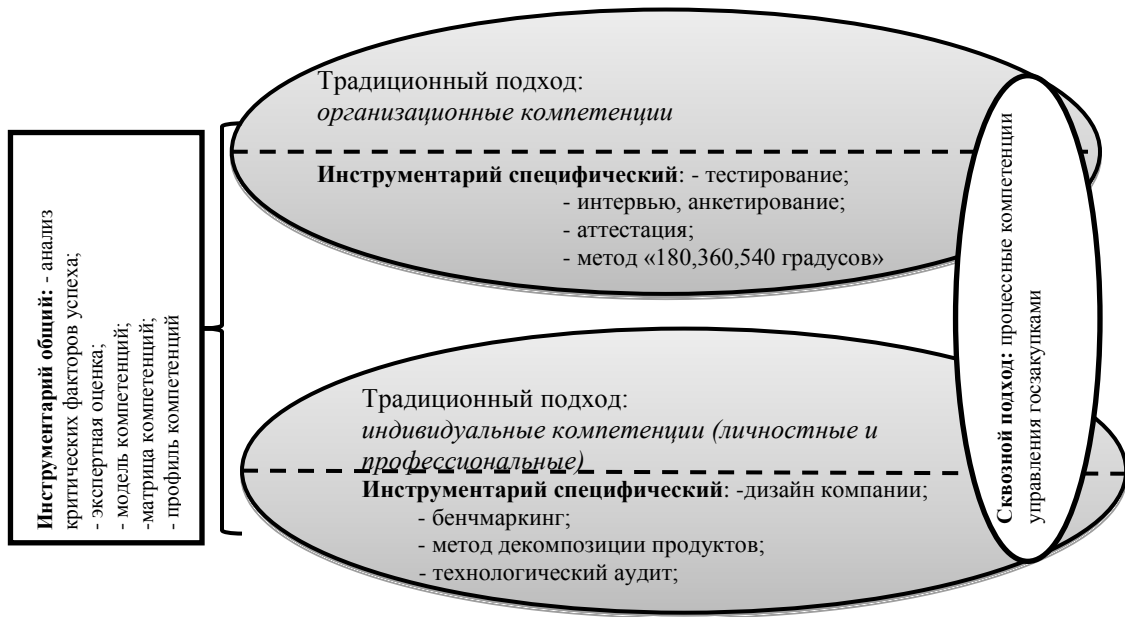


Рисунок 1 – Сквозной подход к формированию компетенций процесса управления госзакупками

Источник: разработано автором

Ключевые компетенции при формировании системы госзакупок развиваются при реализации сквозного подхода на основе синергизма из-за совместного взаимного влияния двух рассмотренных факторов (организационных и индивидуальных компетенций).

2. Разработана методика формирования ключевых компетенций при управлении процессом госзакупок.

Несмотря на то, что в настоящий момент все большее число экономистов в области стратегического менеджмента выделяют ключевые компетенции как основу стратегического развития, однако практическое использование компетентностной концепции существенно ограничено из-за отсутствия унифицированных формализованных инструментов.

Ключевые компетенции формируют свойство эмерджентности отдельных процессов и организаций. Такие свойства не поддаются измерению, но возможна их интерпретация как результата процесса взаимодействия нескольких элементов системы (рис. 2).

Анализ подходов к идентификации ключевых компетенций компаний позволил нам понять их ограничения в части практического применения и предложить собственный подход, апробировав его на примере процесса управления государственными закупками. Данная методика формирования ключевых компетенций объединяет несколько подходов и различных экономический инструментарий (рис. 2).



Рисунок 2 – Технология выявления ключевых компетенций
 Источник: разработано автором

Предложенная методика формирования ключевых компетенций при управлении процессом госзакупок состоит из четырех укрупненных этапов, включающих более детальные подэтапы (рис. 3).

Первый этап предполагает идентификацию ключевых компетенций на основе создание набора (библиотеки) потенциальных компетенций в результате формирования и работы специальной экспертной группы.

Второй этап, этап разработки ключевых компетенций, включает такие элементы как формирование системы потенциальных компетенций на основе их дифференциации на три группы (процесные ключевые компетенции, системные и индивидуальные ключевые компетенции) и выявление соответствия потенциальных компетенций признакам ключевых компетенций, на этой основе происходит сужение исследуемых компетенций и формирование группы ключевых компетенций.

Третий этап основан на оценке ключевых компетенций на базе экономического инструментария и предполагает формирование портфеля компетенций и разработку системы на основе матрицы «статус-риск».

Итоговый этап включает углубление или развитие ключевых компетенций за счет формирования их профилей, построения карты компетенций, разработки итогового портфеля ключевых компетенций и построения многомерной модели развития компетенций. Отметим, что именно ключевые компетенции, в отличие от потенциальных, будут содействовать эффективной реализации процесса или развитию организации.



Рисунок 3 – Методика формирования ключевых компетенций при управлении процессом госзакупок

Источник: разработано автором

Данная методика является универсальной и позволяет формировать ключевые компетенции компании или процесса и включает, помимо этапа непосредственного формирования ключевых компетенций, также оценку и дальнейшее развитие ключевых компетенций, что позволит использовать механизм упреждающего управления и прогнозировать развитие ситуации в будущих периодах.

3. Сформирован портфель ключевых компетенций при реализации процесса управления госзакупками.

В диссертации показано, что при реализации процедуры управления закупочной деятельностью с позиции компетентностного подхода одним из основных этапов является формирование портфеля ключевых компетенций. Однако основной проблемой при формировании портфеля является вопрос идентификации ключевых компетенций. Сложность данного процесса связана с тем, что ключевые компетенции являются категорией, которую проблематично определить напрямую и которая недоступна непосредственному восприятию.

Таким образом, основной методической проблемой исследования ключевых компетенций как организаций, так и отдельных процессов является идентификация ключевых компетенций. Подходы различных авторов к идентификации ключевых компетенций компаний могут быть как сходны, так и существенно различаться. Однако все эти подходы имеют определенные сложности с формализацией и зачастую носят субъективный характер. Тем не менее, при привлечении группы квалифицированных экспертов для выявления ключевых компетенций субъективизм можно минимизировать.

Для последующего формирования набора ключевых компетенций, нами представлена группа признаков ключевых компетенций и проведено сопоставления разработанных нами потенциальных компетенций и выявленных признаков. Признаки ключевых компетенций также разделены на три составляющие, включают: 1) внешние признаки (тест Хэмела-Прахалада) – стандартная оценка ключевых компетенций; 2) дополнительные внешние признаки, связанные с развитием макроуровня экономической системы; 3) внутренние признаки, связанные с развитием внутренних процессов, элементов и пр.

Потенциальные компетенции, получившие максимальные оценки, могут стать ключевыми компетенциями. В таблице 1 представлено соответствие потенциальных компетенций признакам ключевых компетенций. И на основе суммарных значений проведена оценка соответствия от 1 до 5.

В результате отобраны компетенции, которые соответствуют 10 и более признакам ключевых компетенций и, соответственно, получили оценку в диапазоне «4-5». На следующем этапе исследования нами проводится построение портфеля потенциальных компетенций по двум критериям: статусу потенциальной компетенции и уровню проблемности.

Таблица 1 – Соответствие потенциальных компетенций признакам ключевых компетенций

Признаки	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	Σ	
Ценность для потребителя		+		+		+				+	+	+	+	+	+	+				+	11	
«Кругозор»		+	+				+				+	+		+	+	+				+	9	
Дифференциация				+	+							+		+	+	+					+	7
Устойчивость			+	+			+				+	+	+	+	+	+					+	10
Комплексность											+	+	+	+	+	+					+	7
Актуальность	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	20
Синергизм						+	+					+	+	+	+	+	+	+			+	8
Временной											+	+		+	+	+	+	+	+	+	+	6
Принадлежности			+	+			+				+	+		+	+	+					+	9
Использования								+			+	+	+	+	+	+					+	8
Ресурсоемкость	+	+			+			+						+		+					+	7
Гибкость	+	+	+											+	+	+	+	+	+	+	+	7
Σ	3	5	5	5	3	3	5	3	1	2	8	10	6	12	11	12	4	4	3	12		
Оценка	2	3	3	3	2	2	3	2	1	1	4	4	3	5	5	5	2	2	2	5		

(«5» – 11-12 соответствий; «4» – 8-10 соответствий; «3» – 5-7 соответствий; «2» – 3-4 соответствия; «1» – 1-2 соответствия).

Источник: разработано автором

Диагностика статуса компетенций проведена на основе оценки индекса важности компетенций, рассчитанной на основе экспертной оценки степени влияния данной компетенций на реализацию процесса госзакупок, и индекса соответствия, отражающего уровень соответствия потенциальных компетенций признакам ключевых компетенций.

Статус показывает наиболее «сильные» компетенции в ключевых бизнес-процессах при осуществлении процесса госзакупок (табл. 2).

Таблица 2 – Формирование портфеля потенциальных компетенций процесса управления госзакупками

Компетенция	Потенциальные компетенции	И важности	И соответствия	St	Уровень статуса
1	гибкость системы взаимодействия с поставщиками	1	3/12	1,25	низкий
2	способность быстрого поиска поставщиков	1	5/12	1,42	низкий
3	мониторинг нарушений в сфере закупок и поиск инструментов снижения уровня;	3	5/12	3,42	средний
4	постоянный поиск инструментов и механизмов повышения эффективности и результативности закупочной деятельности;	3	5/12	3,42	средний
5	высокий уровень прозрачности закупок, противодействие злоупотреблениям	3	3/12	3,25	средний
6	грамотное определение поставщиков (подрядчиков, исполнителей);	1	3/12	1,25	низкий
7	целевой мониторинг и аудит в сфере закупок;	3	5/12	3,42	средний
8	контроль ответственности заказчика за результаты закупки;	1	3/12	1,25	низкий
9	дополнительное планирование и согласование процедур всеми заказчиками;	1	1/12	1,08	низкий
10	упрощение процесса стандартизации закупаемых работ, товаров, услуг;	1	2/12	1,17	низкий

Окончание таблицы 2

11	эффективность структуры управления, организационных коммуникаций в сфере госзакупок;	5	8/12	5,67	высокий
12	использование «эффекта специализации» при построении организационной структуры управления в сфере госзакупок;	5	10/12	5,83	высокий
13	использование современных бизнес-моделей управления закупками;	5	6/12	5,5	высокий
14	использование электронных систем в закупочной деятельности;	3	12/12	4	средний
15	учет региональных особенностей при проведении контроля госзакупок;	3	11/12	3,92	средний
16	акцентирование внимания на процедурах финансового контроля с опорой на механизм ценообразования;	5	12/12	6	высокий
17	востребованность персонала организациями конкурентами;	1	4/12	1,33	низкий
18	способность быстрой адаптации персонала к изменениям	1	4/12	1,33	низкий
19	постоянство кадрового состава, в частности, ведущих специалистов	1	3/12	1,25	низкий
20	уровень развития управленческих навыков работников контрактной службы;	5	12/12	6	высокий

* I важности компетенции для реализации цели комплексного совершенствования процесса госзакупок, «5» – высокий, «3» – средний, «1» – низкий;

I соответствия – соответствие компетенции системе признаков.

Источник: разработано автором

При анализе индекса риска (проблемности) следует учитывать не только количество возможных проблем, возникающих при реализации определенной ключевой компетенции, но и воздействие на результат процесса. Нами построена матрица «статус - риск» для всех потенциальных компетенций, которая представляет собой визуализацию соотношения статуса компетенции и уровня ее проблемности (риска) (табл. 3).

Таблица 3 – Матрица «статус-риск»

Статус	Риск (проблемность)		
	Высокий (с)	Средний (b)	Низкий (a)
Высокий (А)	13	11	12, 16, 20
Средний (В)	5	7	3, 4, 14, 15
Низкий (С)	1, 8, 18	2, 9, 10, 17, 19	6

Источник: разработано автором

К ключевым компетенциям на основе матрицы «статус-риск» можно отнести те, которые показывают сочетание высокого уровня статуса и низкого уровня риска (квадранты Аа, Ab, Ва).

Такая характеристика ключевых компетенций позволяет сформировать профиль компетенций и выделить, в дальнейшем, два основных направления их развития: 1) повышение статуса компетенции за счет увеличения уровня важности и исследования дополнительных возможностей использования той или иной ключевой компетенции; 2) снижение уровня риска или проблемности за счет более эффективного управления (табл. 4).

Таблица 4 – Профили ключевых компетенций процесса госзакупок

№	Компетенция	Номер квадранта	Оценка компетенций	Статус	Риск (проблемность)	Оценка профиля
3	мониторинг нарушений в сфере закупок и поиск инструментов снижения уровня	Ва	3	3,42	-1	5,42
4	постоянный поиск инструментов и механизмов повышения эффективности и результативности закупочной деятельности	Ва	3	3,42	-1	5,42
11	эффективность структуры управления, организационных коммуникаций в сфере госзакупок	Аа	4	5,83	-3	6,83
12	использование «эффекта специализации» при построении организационной структуры управления в сфере госзакупок	Ав	4	5,67	-1	8,67
14	использование электронных систем в закупочной деятельности	Ва	5	4	-1	8,00
15	учет региональных особенностей при проведении контроля госзакупок	Ва	5	3,92	-1	7,92
16	акцентирование внимания на процедурах финансового контроля с опорой на механизм ценообразования	Аа	5	6	-1	10,00
20	уровень развития управленческих навыков работников контрактной службы	Аа	5	6	-1	10,00

Источник: разработано автором

В качестве итогового элемента исследования нами разработан портфель ключевых компетенций, отражающий как функционал и направления ключевых компетенций, так и непосредственно оценку профиля (табл. 5).

Таблица 5 – Портфель ключевых компетенций (КК) процесса управления госзакупками

№	Компетенции	Функционал КК	Задачи формирования КК	Оценка профиля
3	мониторинг нарушений в сфере закупок и поиск инструментов снижения уровня	процессная	поддержка	5,42
4	постоянный поиск инструментов и механизмов повышения эффективности и результативности закупочной деятельности	процессная	поддержка	5,42
11	эффективность структуры управления, организационных коммуникаций в сфере госзакупок	процессная	поддержка	6,83
12	использование «эффекта специализации» при построении организационной структуры управления в сфере госзакупок	процессная	поддержка	8,67
14	использование электронных систем в закупочной деятельности	системная	улучшение	8,00
15	учет региональных особенностей при проведении контроля госзакупок	системная	улучшение	7,92
16	акцентирование внимания на процедурах финансового контроля с опорой на механизм ценообразования	системная	улучшение	10,00
20	уровень развития управленческих навыков работников контрактной службы	индивидуальная	использование	10,00

Источник: разработано автором

В результате разработки портфеля ключевых компетенций процесса госзакупок нами выявлены задачи формирования ключевых компетенций, т.е. показано, что выявление ключевых компетенций позволит осуществить поддержку процесса закупочной деятельности, ее улучшение и обеспечит ресурсную составляющую.

4. Предложена многомерная модель ключевых компетенций, позволяющая сформировать кластеры ключевых компетенций.

Для выявления наиболее существенных ключевых компетенций, которые необходимо развивать и более подробно исследовать при стратегическом управлении госзакупками, нами предлагается построение многомерной модели развития компетенций. Имеющийся набор компетенций в многомерной модели можно определить на основании измерения профиля ключевых компетенций.

При формировании модели ключевых компетенций необходимо учитывать контекст исследования, в данном случае нами проводится оценка элементов системы формирования ключевых компетенций для процесса госзакупок. Гармонизацию ключевых компетенций и построение многомерной модели нами предлагается проводить на основе использования теории множеств, с помощью которой формализована разработанная модель развития ключевых компетенций (рис. 4).

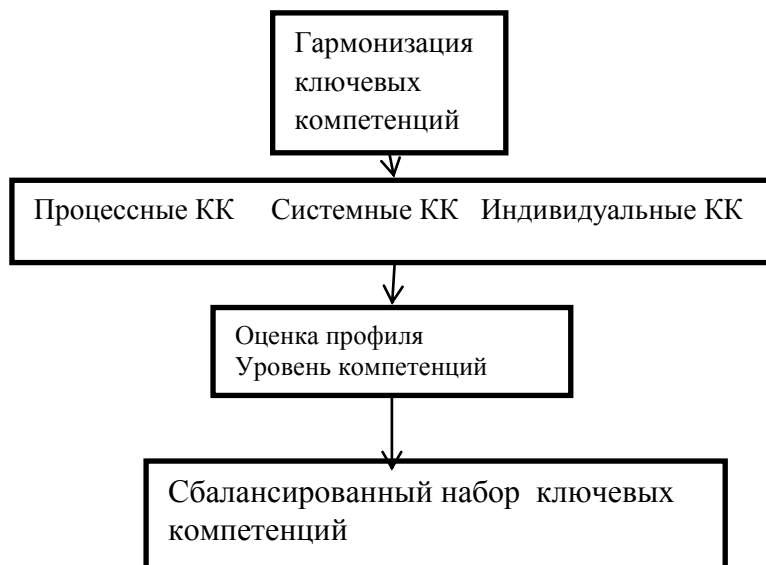


Рисунок 4 – Модель гармонизации ключевых компетенций

Источник: разработано автором

Согласно системной модели гармонизации компетенций для осуществления эффективного управления процессом госзакупок необходимо принимать во внимание ключевые компетенции различных измерений. В то же время, возможно пересечение «полей» различных видов ключевых компетенций.

Для построения многомерной модели развития компетенций на основе теории множеств определен уровень развития каждого направления (вида)

компетенций и рассчитан интегральный уровень с учетом статуса компетенций.

Уровень каждой группы компетенций рассчитан на основе данных измерения оценок профиля ключевых компетенций. Всего нами сформировано три направления (вида): 1) процессное (ключевые компетенции: 3, 4, 11, 12); 2) системное (ключевые компетенции: 14, 15, 16); 3) индивидуальное (ключевая компетенция: 20) (табл. 6).

Таблица 6 – Оценка интегрального уровня компонент компетенций

Виды компетенций (направления)	Координата	Нормирование веса компетенций с учетом статуса	Интегральный уровень компетенций
процессные	Y	0,19; 0,18	1,43
системные	Z	0,13; 0,12; 0,19	1,3
индивидуальные	X	0,19	1,9

Источник: разработано автором

Нами осуществлена математическая интерпретация данных измерений и определено количественное выражение уровня развития компетенций на основе построения многомерной модели. Выбор наилучшего варианта (альтернативы) произведен с помощью формализованных методов, должно выполняться условие: $|K| \rightarrow \max$. При этом максимум уровня развития многомерных компетенций определяет наиболее эффективную многомерную систему.

С целью повышения эффективности управления госзакупками нами предложено выделить три кластера управления данным процессом:

1) кластер «Контроль», основой которого является приоритизация процессов контроля различного уровня в процессе управления госзакупками. Основными элементами по совершенствованию процесса управления госзакупками является развитие механизма на основе анализа и контроля эффективности данного механизма для обеспечения принципов открытости и прозрачности;

2) кластер «Интеллект», учитывающий по большей части развитие организационного и интеллектуального капитала, в том числе индивидуальных навыков, знаний, компетенций. Модель пересечения полей компетенций применяется с целью введения так называемого «общего языка проекта» между членами команды, выполняющими различные функции или как инструмент формирования программы развития команд на основе компетенций;

3) кластер «Синергия» представляет собой комплексное, разностороннее развитие. При этом возможно создание дополнительного эффекта. Важным аспектом при развитии данного кластера является тот факт, что сущность ключевых компетенций заключается в способности интегрировать имеющиеся ресурсы, навыки, способности, возможности на основе принципов синергетического подхода. Обеспечение синергии возможно при взаимодействии различных контрагентов (клиентов, партнеров, поставщиков и пр.).

В таблице 7 представлены наборы ключевых компетенций, соответствующие тому или иному кластеру развития системы госзакупок.

Таблица 7 – Формирование кластеров ключевых компетенций по направлениям компетенций

Кластеры	Характеристика ключевых компетенций	Номера и направления компетенций		
		процессные	системные	индивидуальные
Кластер 1 «Контроль»	ориентация на развитие деятельности мониторинга и контроля	3, 4	16	20
Кластер 2 «Интеллект»	акцент на развитие интеллектуального капитала: капитала знаний и организационного капитала	11, 12	14	20
Кластер 3 «Синергия»	комплексное развитие с учетом разнонаправленных вариантов воздействия, совместно создающих дополнительный эффект	12	14, 15, 16	20

Источник: разработано автором

Можно говорить о формировании многомерной модели компетенций, поскольку каждый кластер представлен тремя направлениями, которые отражают уровни процессной, системной и индивидуальной компетенций в кластере (табл. 8).

Таблица 8 – Многомерное измерение в модели ключевых компетенций

	Процессные		Системные		Индивидуальные	Многомерное измерение			Kкл	
Важность, α	0,2		0,5		0,3	0,2	0,5	0,3		
	Y		Z		X	Y	Z	X		
Кластер 1 «Контроль»										
Номера компетенций	3	4	16	15	20					
Оценка профиля	0,542	0,542	1	0,792	1	0,542	0,896	1	0,548	
Кластер 2 «Интеллект»										
Номера компетенций	11	12	14		20					
Оценка профиля	0,683	0,867	0,8		1	0,775	0,8	1	0,509	
Кластер 3 «Синергия»										
Номера компетенций	12		14	15	16	20				
Оценка профиля	0,867		0,8	0,792	1	1	0,867	0,864	1	0,554

Источник: разработано автором

Таким образом, кластер «Синергия» позволяет выбрать оптимальный план действий, который способствует наиболее рациональному использованию ресурсов, их комбинаций; в частности, позволяет выбрать те ресурсы, которые трудно повторяемы для других конкурентов и формируют стратегические ключевые компетенции. Выявленные ключевые компетенции следует учитывать при разработке на основе компетентностно-ориентированного подхода управления стратегических карт процесса регулирования госзакупок.

Приоритетным признано формирование многомерной модели ключевых компетенций по направлению «Синергия», которое включает:

- использование «эффекта специализации» при построении организационной структуры управления в сфере госзакупок;
- использование электронных систем в закупочной деятельности (системные компетенции);
- учет региональных особенностей при проведении контроля госзакупок (системные компетенции);
- акцентирование внимания на процедурах финансового контроля с опорой на механизм ценообразования (системные компетенции);
- уровень развития управленческих навыков работников контрактной службы (индивидуальные компетенции).

5. Предложены основные направления цифровизации управления процессом государственных закупок на основе совместного учета задач управления и комплекса управленческих инструментов.

В диссертации описано развитие информационной системы управления процессом закупочной деятельности в рамках реализации кластера «Синергия» при развитии ключевых компетенций. Задача состоит в создании комплексной контрактной системы в обеспечении соответствия показателей и результатов выполнения государственных контрактов первоначально заложенным параметрам и утвержденному бюджету. Выполнение этой цели возможно посредством системной модернизации сферы обеспечения нужд публично-правовых образований как за счет развития существующих стадий закупочного цикла, так и за счет создания новых элементов управления расходами.

Сегодня модернизация в сфере закупочной деятельности обусловлена необходимостью исполнения требований нормативно-правовой базы РФ в сфере размещения государственных закупок и реализации инвестиционных проектов. С целью повышения эффективности формирования контрактной системы и уровня качества обеспечения государственных нужд необходимо повышение уровня цифровизации процесса контроля и мониторинга данной деятельности. Данные требования создали предпосылки для модернизации информационной составляющей процесса закупок.

На наш взгляд, достижению целей контрактной системы должно способствовать создание прозрачной структуры информационного обеспечения размещения государственного заказа, в которой будут отражены все стадии исполнения госконтрактов, включая их планирование, контроль реализацию и администрирование гарантийных обязательств в постконтрактный период. Актуальной задачей является расширение состава сведений, получаемых в рамках интеграции с внешними информационными системами и ресурсами, что, с одной стороны позволит сократить долю повторного ввода информации, а с другой – обеспечит ее унифицированное содержание. На основе проведенного исследования нами сформированы

основные направления цифровизации управления процессом государственных закупок (рис. 5).

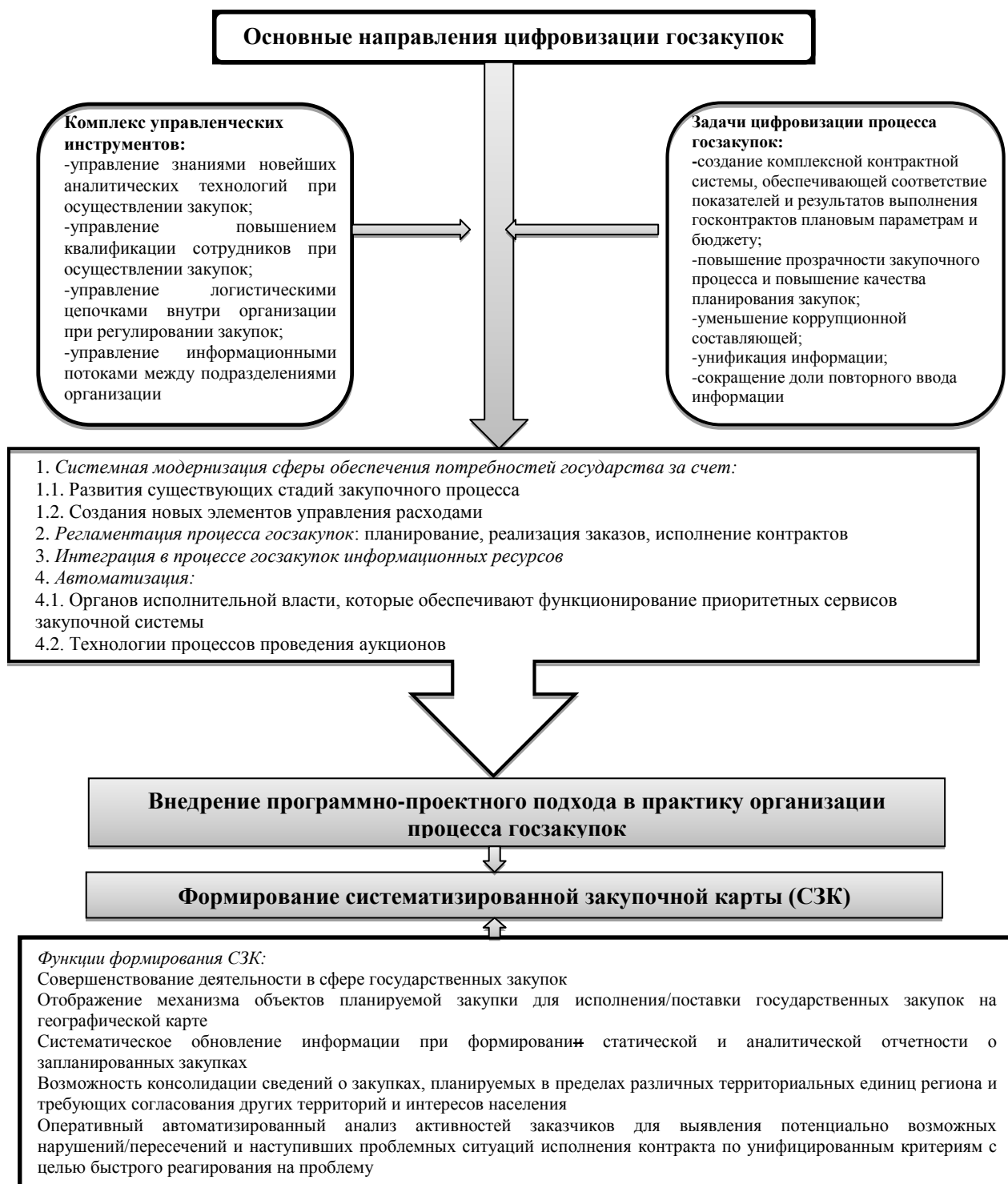


Рисунок 5 – Основные направления цифровизации госзакупок

Источник: разработано автором

Подводя итог исследования контрактной системы закупок, можно определить, что ее основной целью является обеспечение выполнения публичных обязательств государства при эффективном использовании ресурсов, которое осуществляется при помощи реализации единого цикла формирования, размещения государственного заказа и исполнения государственных контрактов, который не может существовать без

эффективного процесса планирования. Подобная организация закупочной системы позволяет осуществлять поставку товаров, выполнение работ, оказание услуг соответствующего потребностям заказчика качества. Практическая значимость планирования закупок заключается в точном определении потребности в товарах, работах, услугах в соответствии с финансовым обеспечением организации. Своевременное планирование закупок товаров, работ, услуг позволяет заблаговременно определить поставщика, подрядчика, исполнителя без нарушения сроков поставки товара, выполнения работ, оказания услуг.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Гипотеза исследования о том, что компетентностный подход является одним из приоритетных инструментов управления закупочной деятельностью на уровне государства доказана. Цель исследования, состоящая в обосновании теоретико-методических положений и научно-практических рекомендаций по разработке инструментария управления закупочной деятельностью на основе использования принципов компетентностного подхода, достигнута. В диссертации реализованы поставленные задачи: обоснован сквозной подход к формированию компетенций при управлении госзакупками на основе имплементации категории ключевых компетенций в данную сферу управления; разработана методика формирования ключевых компетенций; сформирован портфель ключевых компетенций при управлении государственными закупками; разработана многомерная модель ключевых компетенций и выделен приоритетный кластер развития ключевых компетенций в рамках управления закупочной деятельностью; сформированы основные направления управления процессом государственных закупок в условиях цифровизации экономики. Полученные автором научные результаты обладают перспективами дальнейшего развития в сфере использования и адаптации инструментария, приемов, методик, принципов компетентностного менеджмента при регулировании закупочной деятельности, в том числе – путем автоматизации.

ОСНОВНЫЕ НАУЧНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ДИССЕРТАЦИИ ОПУБЛИКОВАНЫ В СЛЕДУЮЩИХ РАБОТАХ

В научных изданиях, рекомендованных ВАК при Минобрнауки России:

1. Погудаева М.Ю., Орлюк А.В. Государственная политика по развитию конкуренции в современных социально-экономических условиях // Инновации и инвестиции. 2018. № 5. С. 40-42. – 0,4/0,2 п.л.
2. Гладилина И.П., Сергеева С.А., Орлюк А.В., Строганова Е.В., Шайдуллина Г.М. Совершенствование управления закупочной деятельностью в условиях цифровизации на основе мониторинга закупок // Финансовые рынки и банки. 2020. № 3. С. 128-132. – 0,5/0,1 п.л.

3. Гладилина И.П., Погудаева М.Ю., Холкина Н.А., Орлюк А.В., Прохоров А.В. Развитие эффективности профессиональной деятельности управленцев в сфере закупок // Инновации и инвестиции. 2020. № 3. С. 341-344. – 0,5/0,1 п.л.
4. Орлюк А.В. Сквозной подход к формированию системы ключевых компетенций в сфере управления государственными закупками // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2021. № 3. С. 154-159. – 0,5 п.л.
5. Орлюк А.В. Методический инструментарий формирования ключевых компетенций при управлении государственными закупками // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия Экономика. Социология. Менеджмент. 2021. Том 11. № 3. С. 271-280. – 0,6 п.л.

В иных научных изданиях:

6. Орлюк А.В. Контроль в публичном управлении и специфика его реализации // Актуальные вопросы развития современного общества: сборник научных статей Всероссийской научно-практической конференции. Курск, 2019. С. 16-22. – 0,4 п.л.
7. Сергеева С.А., Золотухина Ю.В., Малахова О.А., Орлюк А.В., Строганова Е.В. Совершенствование управления закупками на основе нормирования закупок образовательной организации // Наука и инновации – современные концепции: сборник научных статей по итогам работы Международного научного форума. М., 2020. С. 17-25. – 0,5/0,1 п.л.
8. Орлюк А.В. Специфика функциональных подсистем публичного управления (на примере подсистемы контроля государственных и муниципальных закупок) // Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. 2020. № 3. С. 19-22. – 0,5 п.л.
9. Орлюк, А.В. Система ключевых компетенций в сфере государственных закупок // Актуальные вопросы развития современного общества: сборник научных статей 4-й Международной научно-практической конференции. Курск, 2020. С. 57-61. – 0,3 п.л.
10. Вертакова Ю.В., Орлюк А.В. Основные направления цифровизации управления процессом государственных закупок // Управление социально-экономическим развитием регионов: проблемы и пути их решения: сборник научных статей 11-ой Международной научно-практической конференции, в 2-х томах, Том 1; Курск: Фин. ун-т при Правительстве РФ, Курский ф-л, 2021. - С. 137-141. – 0,4/0,2 п.л.

Подписано в печать 15.07.2021 г.

Формат 60x84 1/16. Усл. печ. л. 1,0. Тираж 100 экз. Заказ 7/15.

Отпечатано в типографии Юго-Западного государственного университета
305000, г. Курск, ул. 50 лет Октября, 94.