

Научная статья  
УДК 351.712+658.71  
EDN BYOVUA



## Роль консалтинговых рекомендаций в формировании стратегии контроля закупочной деятельности

Алина Юрьевна Чепрасова<sup>1</sup>, Денис Анатольевич Лавров<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Россия

<sup>1</sup>alinacheprasova03\_03@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-0389-3292>

<sup>2</sup>dalavrov@fa.ru, <https://orcid.org/0000-0002-7638-6830>

### Аннотация

**Введение.** В современных условиях закупочная деятельность требует не только соблюдения установленных процедур, но и формирования целостной стратегии контроля на всех стадиях закупочного цикла. Рост правовых, финансовых и репутационных рисков делает недостаточным подход, при котором контроль сводится лишь к проверке документации и оценке законности выбора поставщика. Особую значимость приобретают консалтинговые рекомендации, позволяющие соединить требования законодательства, управленческие задачи организации и риск-ориентированные контрольные механизмы. В этой связи контроль закупок рассматривается как элемент системы управления эффективностью, качеством и правовой устойчивостью закупочной деятельности.

**Цель исследования** заключается в определении значения консалтинговых рекомендаций для формирования стратегии контроля закупочной деятельности, а также в выявлении условий, при которых такие рекомендации становятся действенным инструментом предупреждения нарушений, повышения эффективности закупок и совершенствования внутреннего управления.

**Методологическую основу** исследования составили формально-юридический, системный, сравнительно-правовой и функциональный методы. Исследование проведено на основе анализа нормативных правовых актов, регулирующих публичные и корпоративные закупки, включая федеральные законы № 44-ФЗ, № 223-ФЗ, № 248-ФЗ, а также положения законодательства о защите конкуренции и административной ответственности.

**Результаты.** Установлено, что консалтинговые рекомендации наиболее эффективны тогда, когда они направлены не на формальное перечисление нарушений, а на проектирование системы контрольных точек по всему жизненному циклу закупки. Представлена критика механического заимствования внешних рекомендаций без их правовой адаптации к режимам 44-ФЗ и 223-ФЗ, а также подхода, ограничивающего контроль стадией выбора поставщика. Обоснована необходимость риск-ориентированной и профилактической модели контроля, включающей проверку планирования потребности, обоснования начальной цены, оценки надежности поставщика, приемки результата, мониторинга исполнения договора и анализа повторных закупок. Дополнительно показано, что действенная стратегия контроля предполагает закрепление ответственности между подразделениями, фиксацию контрольных действий в цифровой среде и применение показателей, позволяющих оценивать не только экономию, но и качество закупочного результата. Показано, что цифровизация закупок дает положительный эффект только при условии предварительной стандартизации бизнес-процессов, распределения ответственности, внедрения комплаенс-инструментов и закрепления измеримых показателей результативности контроля.

**Выводы.** Консалтинговые рекомендации приобретают реальную ценность лишь в том случае, если становятся частью внутренней стратегии контроля закупочной деятельности, обеспечивая преобразование законодательных требований, научных подходов и практического опыта заказчика в единую, работающую и профилактически ориентированную систему контроля.

**Ключевые слова:** закупочная деятельность, стратегия контроля, консалтинговые рекомендации, государственные закупки, корпоративные закупки, контрактная система, риск-ориентированный подход, комплаенс, цифровизация закупок, эффективность закупок

**Для цитирования:** Чепрасова А. Ю., Лавров Д. А. Роль консалтинговых рекомендаций в формировании стратегии контроля закупочной деятельности // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2026. № 2. С. 21–30. EDN BYOVUA

Original article

## The role of consulting recommendations in shaping a procurement control strategy

Alina Yu. Cheprasova<sup>1</sup>, Denis A. Lavrov<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia

<sup>1</sup>alinacheprasova03\_03@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-0389-3292>

<sup>2</sup>dalavrov@fa.ru, <https://orcid.org/0000-0002-7638-6830>

### Abstract

**Introduction.** In contemporary conditions, procurement activities require not only compliance with established procedures, but also the development of an integrated control strategy at all stages of the procurement cycle. The growth of legal, financial, and reputational risks makes insufficient an approach in which control is limited solely to reviewing documentation and assessing the legality of supplier selection. Consulting recommendations acquire particular importance, as they make it possible to combine legislative requirements, the managerial objectives of an organization, and risk-oriented control mechanisms. In this context, procurement control is viewed as an element of the system for managing efficiency, quality, and the legal sustainability of procurement activities.

**The purpose** of the study is to determine the significance of consulting recommendations for the formation of a procurement control strategy, as well as to identify the conditions under which such recommendations become an effective instrument for preventing violations, improving procurement efficiency, and enhancing internal management.

**The methodological framework** of the study includes formal legal, systemic, comparative legal, and functional methods. The research is based on the analysis of regulatory legal acts governing public and corporate procurement, including Federal Laws No. 44-FZ, No. 223-FZ and No. 248-FZ, as well as the provisions of legislation on the protection of competition and administrative liability.

**Results.** It has been established that consulting recommendations are most effective when they are aimed not at a formal enumeration of violations, but at designing a system of control points throughout the entire procurement life cycle. The article presents a critique of the mechanical borrowing of external recommendations without their legal adaptation to the regimes of Federal Laws No. 44-FZ and No. 223-FZ, as well as of an approach that limits control to the supplier selection stage. The necessity of a risk-oriented and preventive control model is substantiated, including the verification of needs planning, justification of the initial price, assessment of supplier reliability, acceptance of results, monitoring of contract performance, and analysis of repeat procurements. It is additionally shown that an effective control strategy presupposes the allocation of responsibility among departments, the recording of control actions in the digital environment, and the use of indicators that make it possible to assess not only savings, but also the quality of procurement outcomes. It is shown that the digitalization of procurement produces a positive effect only if business processes are standardized in advance, responsibility is distributed, compliance tools are introduced, and measurable performance indicators are established.

**Conclusions.** It is concluded that consulting recommendations acquire real value only when they become part of the internal procurement control strategy, ensuring the transformation of legislative requirements, scholarly approaches, and the customer's practical experience into a unified, functioning, and prevention-oriented control system.

**Keywords:** procurement activities, control strategy, consulting recommendations, public procurement, corporate procurement, contract system, risk-oriented approach, compliance, procurement digitalization, procurement efficiency

**For citation:** Cheprasova A.Yu., Lavrov D.A. The role of consulting recommendations in shaping a procurement control strategy. *State and Municipal Management. Scholar Notes*. 2026;(2):21–30. (In Russ.). EDN BYOVUA

## Введение

В современной организации закупка уже давно перестала быть сугубо технической процедурой, сводимой к выбору поставщика и подписанию договора. Чем сложнее правовая среда, чем выше цена ошибки и чем сильнее зависимость производственного или бюджетного процесса от своевременного снабжения, тем очевиднее становится другое, а именно закупочная деятельность требует не разовых проверок, а выстроенной стратегии контроля. В этой точке особую роль начинают играть консалтинговые рекомендации. Они ценны потому, что помогают перевести общие нормы закона, разрозненные контрольные практики и локальные проблемы заказчика в понятную систему решений, где возникает риск, кто его отслеживает, на каком этапе нужно вмешательство и по каким показателям руководство поймет, что закупка действительно находится под контролем. Такой подход согласуется и с целями закупочного законодательства, и с новейшими научными работами, в которых контроль рассматривается как элемент управленческой архитектуры закупки.

Следует отметить, что сама по себе процедура закупки в современных условиях становится пространством пересечения нескольких управленческих логик: правовой, финансовой, технологической и организационной. Именно поэтому контроль в закупочной деятельности уже не может пониматься только как способ фиксации допущенного нарушения. Он должен выполнять предупреждающую, координирующую и аналитическую функции, позволяя организации не только соответствовать обязательным требованиям, но и поддерживать устойчивость снабжения, предсказуемость сроков и качество приобретаемого результата. В таком контексте консалтинговые рекомендации играют роль своеобразного посредника между законом и практикой: они помогают адаптировать правовые нормы к реальной структуре полномочий, документооборота и управленческой ответственности конкретного заказчика. Именно эта адаптационная функция делает их важным элементом формирования стратегии контроля закупочной деятельности.

## Материалы и методы

Методологическую основу исследования составили формально-юридический, системный, функциональный и сравнительно-правовой методы. Их применение позволило рассмотреть закупочную деятельность одновременно как правовой институт и как элемент внутреннего управления организацией. В работе использованы анализ нормативных правовых актов, сопоставление научных подходов, обобщение практики закупочного контроля и моделирование типичных организационных ситуаций. Такой инструментарий обеспечил возможность выявить взаимосвязь между правовой регламентацией закупок, консультативными механизмами и эффективностью контрольных процедур на всех стадиях закупочного цикла.

## Нормативно-теоретические основы стратегии контроля закупочной деятельности

Нормативная основа для такого понимания достаточно ясна. Федеральный закон от 05.04.2013 № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» прямо связывает регулирование закупок с целями повышения эффективности и результативности, обеспечения гласности и прозрачности, а также предотвращения коррупции и иных злоупотреблений<sup>1</sup>. В том же законе закреплены информационное обеспечение контрактной системы через единую информационную систему и специальная глава о контроле в сфере закупок, включающая государственный, ведомственный, внутренний, осуществляемый непосредственно со стороны заказчика, и общественный контроль. Параллельно Федеральный закон от 18.07.2011 № 223-ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц» устанавливает для корпоративного сегмента собственные принципы: информационную открытость, равноправие, справедливость, отсутствие дискриминации и необоснованных ограничений конкуренции, а также целевое и экономически эффективное расходование денежных средств<sup>2</sup>. Для общей логики контрольно-надзорной деятельности важен и Федеральный закон от 31.07.2020 № 248-ФЗ «О государственном контроле (надзоре) и муниципальном контроле в Российской Федерации», который переносит акцент на профилактику, информирование, консультирование и самообследование<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Федеральный закон от 05.04.2013 № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» // Собрание законодательства Российской Федерации. 08.04.2013. № 14. Ст. 1652.

<sup>2</sup> Федеральный закон от 18.07.2011 № 223-ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц» // Российская газета. 22.07.2011. № 159.

<sup>3</sup> Федеральный закон от 31.07.2020 № 248-ФЗ «О государственном контроле (надзоре) и муниципальном контроле в Российской Федерации» // Собрание законодательства Российской Федерации. 03.08.2020. № 31. Ст. 5007.

Наконец, Федеральный закон от 26.07.2006 № 135-ФЗ «О защите конкуренции»<sup>1</sup> и Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях<sup>2</sup> задают рамки ответственности там, где закупочная процедура начинает искажать конкуренцию или нарушать обязательные требования. В совокупности это означает, что контроль закупок не может строиться только вокруг поиска уже совершенного нарушения, а должен быть предварительным, текущим и последующим одновременно.

Отсюда и особая значимость консалтинговых рекомендаций. В научной литературе отчетливо заметен отход от узкого понимания контроля как набора проверочных действий. А. Я. Геллер исходит из того, что сама по себе победа поставщика в процедуре еще не гарантирует заказчику получение товара, работы или услуги в полном объеме, в срок и надлежащего качества; следовательно, контроль должен охватывать не только выбор контрагента, но и весь процесс исполнения закупки [1, с. 15]. А. М. Левандовская идет еще дальше и фактически обосновывает выделение контроля закупки как самостоятельной консультационной услуги, способной повышать эффективность закупочного процесса и обеспечивать его связь со стратегией развития организации [2, с. 11]. Эта мысль существенно значима, поскольку консалтинг в закупках нужен для превращения контроля в рабочий инструмент управления затратами, сроками, качеством и правовыми рисками.

С теоретической точки зрения стратегию контроля закупочной деятельности целесообразно рассматривать как совокупность взаимосвязанных решений, направленных на предотвращение отклонений в ходе подготовки, проведения и исполнения закупки. В отличие от разовых проверок, стратегия предполагает устойчивую архитектуру контроля, где заранее определены контрольные точки, субъекты контроля, источники информации, формы документирования и критерии оценки результата. Такой подход имеет важное научное значение, поскольку позволяет преодолеть традиционное противопоставление «процедуры» и «управления»: закупочная процедура выступает не самоцелью, а одной из стадий более широкого цикла ресурсного обеспечения организации. Следовательно, консалтинговая рекомендация оказывается значимой не тогда, когда она просто повторяет правовую норму, а тогда, когда переводит эту норму в алгоритм практических действий. Именно через такой алгоритм правовое требование превращается в управленческое решение, а контроль – в механизм предупреждения потерь, сбоев и конфликтов.

Если смотреть на проблему с практической точки зрения, консалтинговая рекомендация значима тогда, когда она меняет логику принятия решений. В традиционной модели заказчик часто действует реактивно: сначала возникает жалоба, просрочка, некачественная поставка, конфликт интересов или предписание контролирующего органа, а уже потом начинается поиск причин. Консалтинговая модель работает наоборот. Сначала проводится диагностика закупочного цикла, затем выделяются уязвимые точки – планирование потребности, подготовка технического задания, расчет начальной цены, отбор поставщика, приемка, изменение условий договора, аналитика исполнения, – и только после этого формируется стратегия контроля, в которой каждому риску соответствует конкретный инструмент. Именно поэтому сильная консалтинговая рекомендация всегда содержит понятный механизм: кто проверяет, что именно проверяет, на каком основании, в какой срок и в какой информационной системе фиксируется результат.

На стадии планирования консалтинговые рекомендации, в первую очередь, помогают устранить разрыв между потребностью подразделения и юридически корректной закупкой. Именно здесь обычно закладываются будущие нарушения: чрезмерно узкое техническое задание, плохо подтвержденная начальная цена, неочевидный выбор способа закупки, отсутствие проверки рынка, дублирование потребностей разных подразделений, несогласованность сроков поставки с реальными производственными графиками. А. В. Проскураков подчеркивает, что сведение эффективности закупки только к экономии по цене и выбору победителя по минимальному ценовому критерию приводит к искажению самой цели контроля; вопрос качества закупаемого результата при таком подходе отходит на второй план [3, с. 2]. Поэтому консультант, работающий на стадии планирования, формирует стратегию контроля вокруг доказуемой обоснованности потребности, корректности описания объекта закупки, качества ценовой аналитики и проверяемости исходных данных.

На стадии выбора поставщика роль консалтинговых рекомендаций еще заметнее. Здесь заказчик сталкивается сразу с несколькими конфликтующими задачами: не ограничить конкуренцию,

<sup>1</sup> Федеральный закон от 26.07.2006 № 135-ФЗ «О защите конкуренции» // Российская газета. 27.07.2006. № 162.

<sup>2</sup> Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях от 30.12.2001 № 195-ФЗ // Российская газета. 31.12.2001. № 256.

не допустить участия формально подходящего, но фактически ненадежного участника, соблюсти сроки и при этом не перегрузить комиссию лишними проверками. В этой части полезны рекомендации, которые переводят отбор поставщика из плоскости интуиции в плоскость заранее утвержденных критериев. М. А. Моисеева и соавторы обоснованно обращают внимание на значимость рейтингов подрядных организаций и учета их предшествующего опыта выполнения аналогичных работ [4, с. 76]. При этом А. В. Проскуряков, в свою очередь, отмечает ограниченность модели, при которой победитель определяется преимущественно по цене [3, с. 2]. Для стратегии контроля это означает, чем существеннее риски неисполнения, тем важнее встроить в систему не только юридическую проверку допуска заявки, но и механизм оценки надежности поставщика, его деловой истории, опыта, дисциплины исполнения, а для корпоративных закупок – еще и механизм последующей категоризации контрагентов.

Не менее важен этап исполнения договора. На практике именно он чаще всего оказывается недооцененным: процедура завершена, победитель определен, формально все требования соблюдены, а значит, контроль как будто уже выполнил свою функцию. Между тем статья 101 Федерального закона от 05.04.2013 № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» прямо возлагает на заказчика обязанность контролировать исполнение поставщиком условий контракта. А. Я. Геллер справедливо исходит из того, что для заказчика принципиален не сам факт заключения договора, а получение результата надлежащего качества и в установленный срок [1, с. 17]. Поэтому грамотные консалтинговые рекомендации почти всегда расширяют стратегию контроля до блока постконтрактного сопровождения: контроль приемки, контроль исполнения графиков, проверка оснований для изменения условий договора, фиксация отклонений, оценка совокупной стоимости владения, анализ претензионной работы и повторной закупочной потребности. Без этого стратегия контроля остается неполной.

В последние годы к этой логике добавился и цифровой компонент. Единая информационная система в сфере закупок (далее – ЕИС) создается именно для формирования, обработки, хранения и предоставления данных участникам контрактной системы. Некоторые ученые подчеркивают, что в системе ЕИС обеспечивается связь закупочной деятельности с планированием и исполнением бюджетов [5, с. 88]. К. А. Николаева отмечает, что современные платформы ценны не сами по себе, а постольку, поскольку они интегрируются с корпоративной ИТ-инфраструктурой и соответствуют нормативным требованиям [6, с. 1]. Иначе говоря, цифровизация имеет смысл только тогда, когда она усиливает контроль, а не дублирует хаотичные ручные действия в электронном виде. Консалтинговая рекомендация в этой сфере должна отвечать на вопрос «какие контрольные действия будут автоматически поддержаны системой и какие данные руководство сможет видеть без ручного сбора».

Следует подчеркнуть и еще одно обстоятельство. Научная и практическая ценность консалтинговых рекомендаций проявляется в способности выстроить взаимосвязь между отдельными стадиями закупки, которые в организационной реальности нередко воспринимаются как самостоятельные и слабо связанные процессы. Между тем просчеты на этапе планирования практически неизбежно влияют на качество конкурентной процедуры, а ошибки в критериях отбора поставщика предопределяют проблемы исполнения договора. Поэтому стратегия контроля не может быть «разорванной» по этапам. Она должна объединять предзакупочную экспертизу, процедурный контроль, постконтрактный мониторинг и аналитическую обратную связь. В этом смысле консультант фактически проектирует не только отдельные контрольные инструменты, но и всю логику движения информации внутри организации: от инициатора закупки к закупочному подразделению, от комиссии к приемочной группе, от исполнителей к руководству. Чем яснее эта логика, тем ниже вероятность того, что нарушения будут выявляться слишком поздно, когда правовые и экономические потери уже невозможно полностью компенсировать.

#### **Практические механизмы внедрения консалтинговых рекомендаций и типичные ошибки их реализации**

Показателен условный пример из практики бюджетного заказчика. Допустим, крупный университет регулярно закупает лабораторное оборудование и расходные материалы. Формально он исполняет требования закона, но сталкивается с повторяющимися проблемами: жалобы на описание объекта закупки, задержки поставки к началу учебного семестра, расхождения между фактической потребностью кафедр и опубликованным планом-графиком. В такой ситуации консультант не должен ограничиваться советом «усилить юридическую экспертизу документации». Гораздо полезнее

другое, разделить закупаемую номенклатуру по категориям риска, ввести обязательную предзакупочную сверку потребности с графиком использования оборудования, установить шаблоны технических заданий для типовых позиций, закрепить двухконтурную проверку начальной цены и отдельный чек-лист приемки для сложного оборудования. В результате стратегия контроля меняется качественно, от сплошной формальной перепроверки документов она переходит к адресному контролю самых чувствительных точек закупки. Такой подход логично сочетается с рекомендациями А. М. Левандовской о категорийном подходе, выделении контрольных точек и автоматизации регламентных сроков [2, с. 13].

Второй условный пример можно привести применительно к корпоративному заказчику, работающему по Федеральному закону от 18.07.2011 № 223-ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц». Представим организацию с государственным участием, которая проводит закупки для ремонта и обслуживания инфраструктурных объектов. Ее проблема не в количестве жалоб, а в размытости внутренней ответственности: инициатор закупки отвечает за потребность, закупочное подразделение – за процедуру, технический блок – за приемку, финансовый блок – за оплату, но единый контур контроля отсутствует. Консультант в такой ситуации обычно рекомендует не очередное локальное положение «о взаимодействии подразделений», а более жесткую конструкцию: матрицу ответственности по стадиям закупочного цикла, рейтинг поставщиков с учетом дисциплины исполнения, обязательные декларации о конфликте интересов, цифровой календарь контрольных сроков, единые правила документирования отклонений и обязательный анализ повторных закупок у того же поставщика. Для корпоративного сегмента это особенно важно, поскольку, как показывает статья 3 Федерального закона от 18.07.2011 № 223-ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц», свобода заказчика в построении собственного положения о закупке сочетается с требованиями открытости, справедливости и экономической эффективности, а О. А. Беляева подчеркивает особую, многокомпонентную природу закупочных правоотношений, которая не допускает примитивных универсальных схем [5, с. 96].

Показателен и иной пример уже непосредственно из практики антимонопольного контроля по Закону № 44-ФЗ. В опубликованном 8 апреля 2025 г. решении антимонопольного органа было указано на необоснованное использование заказчиком дополнительных характеристик товара при описании объекта закупки. В материалах ФАС также отмечалось отсутствие надлежащего обоснования включения дополнительных характеристик, не предусмотренных КТРУ<sup>1</sup>. Данная ситуация показывает, что нарушения нередко закладываются еще на стадии подготовки технического задания, когда заказчик формирует описание объекта закупки без достаточной правовой и функциональной аргументации. Следовательно, стратегия контроля должна включать предварительную экспертизу технического задания, проверку допустимости дополнительных характеристик и обязательную фиксацию причин, по которым такие параметры действительно необходимы заказчику.

Кроме того, Ханты-Мансийское УФАС России в ноябре 2025 г. указало, что положения о закупке, допускающие привлечение исполнителя без проведения торгов на конкурентных рынках, создают дискриминацию и ведут к необоснованному ограничению конкуренции<sup>2</sup>. Этот случай из практики важен тем, что показывает: стратегия контроля в корпоративных закупках должна охватывать не только отдельную закупочную процедуру, но и само положение о закупке, включая перечень оснований для закупки у единственного поставщика, порядок обоснования такого выбора и систему внутреннего согласования неконкурентных закупок. Иначе нарушения закладываются уже на уровне локального регулирования, а не только на стадии проведения конкретной закупки.

Практическое внедрение консалтинговых рекомендаций требует не только подготовки отчета или дорожной карты, но и последовательного изменения внутренних процедур организации. В этом процессе особенно важны четыре элемента. Во-первых, формализация ролей: каждый участник закупочного цикла должен понимать не только собственные функции, но и пределы ответственности, основания для эскалации риска и порядок фиксации отклонений. Во-вторых, стандартизация

<sup>1</sup> Решение антимонопольного органа от 08.04.2025 о необоснованном использовании дополнительных характеристик товара при описании объекта закупки [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://br.fas.gov.ru/media/document\\_files/c776d8c2-858d-472d-bc20-58e1b4e896df/Решение\\_260\\_2025на\\_сайт.pdf](https://br.fas.gov.ru/media/document_files/c776d8c2-858d-472d-bc20-58e1b4e896df/Решение_260_2025на_сайт.pdf) (дата обращения: 24.03.2026).

<sup>2</sup> Ханты-Мансийское УФАС России. Закупки у единственного поставщика на конкурентных рынках незаконны [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://hmas.fas.gov.ru/news/16884> (дата обращения: 24.03.2026).

документов: отсутствие единых форм технического задания, листов согласования, приемочных чек-листов и отчетов по исполнению договора делает даже качественную рекомендацию трудно реализуемой. В-третьих, управленческая поддержка со стороны руководства: без нее контроль быстро начинает восприниматься как избыточная бюрократическая нагрузка, а не как инструмент повышения устойчивости закупочной деятельности. В-четвертых, необходима встроенная аналитическая обратная связь, позволяющая не только фиксировать нарушения, но и выявлять повторяющиеся причины сбоев. Иначе говоря, внедрение рекомендаций должно завершаться не отдельными изменениями в локальных актах, а созданием работающего цикла: выявление риска – контрольное действие – фиксация результата – корректировка процесса.

Наиболее типичная ошибка внедрения консультативных рекомендаций состоит в их механическом переносе без правовой адаптации. Иными словами, организация получает внешний отчет, но пытается применить его как универсальный шаблон, не разделяя режимы закупок, полномочия подразделений и специфику предмета закупки. Между тем публичная закупка согласно Федеральному закону от 05.04.2013 № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» и корпоративная закупка по Федеральному закону от 18.07.2011 № 223-ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц» строятся на разных правовых акцентах: в первом случае жестче регламентированы процедура, информационное обеспечение и контрольные полномочия, во втором – шире значение локального положения о закупке и внутренней модели управления. Решение здесь состоит в обязательной «юридической раскладке» любых рекомендаций до их утверждения: каждая мера должна быть соотнесена либо с конкретной обязанностью по закону, либо с допустимой зоной локального усмотрения заказчика. Без этого даже разумная рекомендация быстро превращается в источник новых нарушений.

Вторая типичная ошибка – восприятие контроля только как проверки процедуры выбора поставщика. Такая логика удобна, потому что позволяет ограничить контроль подготовкой извещения, заявки и протокола. Но она не выдерживает ни правовой, ни экономической критики. А. Я. Геллер прямо исходит из того, что заключение договора еще не гарантирует надлежащее исполнение [1, с. 19], а А. М. Левандовская связывает контроль с полным закупочным циклом – от инициации закупки до аналитики по исполненному договору [2, с. 18]. Более того, статья 101 Федерального закона от 05.04.2013 № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» прямо обязывает заказчика контролировать исполнение контракта поставщиком. Следовательно, решение проблемы состоит в расширении стратегии контроля на весь жизненный цикл закупки: от проверки обоснованности потребности до оценки результата использования закупленного ресурса. Это означает, что в системе должны появиться приемочные чек-листы, контроль сроков, аналитика изменений договора, фиксация претензий к качеству, оценка повторяемости дефектов и сопоставление фактического эффекта закупки с тем, что планировался на старте.

Третья типичная ошибка – цифровизация без предварительной стандартизации процесса. Организация покупает новую электронную платформу, модуль согласования или SRM-систему, но сохраняет прежнюю неформальную практику: разные подразделения по-разному формулируют потребность, контрольные сроки отслеживаются «вручную», классификаторы не унифицированы, а документы загружаются в систему уже после того, как основное решение фактически принято вне нее. В результате цифровой след появляется, а управляемость – нет. Т. Горбунова обращает внимание на значение непрерывного мониторинга и централизации информационных потоков по принципу единого окна [7, с. 105]. К. А. Николаева подчеркивает, что автоматизация закупок требует интеграции платформ с корпоративной инфраструктурой и учета нормативных требований [6, с. 1]. А. М. Левандовская предлагает сначала стандартизировать бизнес-процессы, каталогизировать типовые закупки, выстроить цифровое техническое задание и автоматизировать регламентные сроки, и только затем рассчитывать на реальный эффект цифровизации [2, с. 20]. Соответственно, решение здесь очевидно, автоматизировать нужно уже описанный и нормированный процесс, а не организационный хаос.

Четвертая типичная ошибка – недооценка комплаенс-компонента и конфликта интересов. Во многих организациях консультативные рекомендации внедряются как операционные: быстрее проводить закупки, лучше считать цену, строже контролировать сроки. Но, если в стратегию контроля не встроены механизмы предотвращения конфликта интересов, утечки информации,

манипуляций с приемкой и неформального влияния на выбор контрагента, то внешняя «эффективность» закупки может оказаться мнимой. А. Д. Захаров считает, что комплаенс-система позволяет минимизировать риски конфликта интересов, коррупционные риски, риски утечки информации, нарушения договорных обязательств и искажения финансовой информации [8, с. 1]. С этой научной позицией логично сочетаются нормы Федерального закона от 26.07.2006 № 135-ФЗ «О защите конкуренции» о запрете ограничивающих конкуренцию соглашений и действующая редакция Кодекса Российской Федерации об административных правонарушениях, предусматривающая ответственность за нарушения обязательных требований в закупочной сфере. Соответственно, считаем целесообразным сделать комплаенс не приложением к стратегии контроля, а ее частью, ввести декларирование конфликта интересов, разделение функций между инициатором, закупщиком и приемочной группой, журнал исключений, обязательную проверку нестандартных закупок и анализ повторяющихся закупок у одного контрагента вне обычной конкурентной модели.

Особого внимания заслуживает вопрос измеримости результатов внедрения консалтинговых рекомендаций. На практике организация нередко ограничивается констатацией того, что отдельные документы обновлены, сроки частично автоматизированы, а сотрудники ознакомлены с новыми регламентами. Однако этого недостаточно для вывода о сформированности стратегии контроля. Необходимы показатели, позволяющие оценивать динамику реальных изменений: сократилось ли число возвратов документации на доработку; уменьшилась ли доля закупок, проводимых в условиях срочности; снизилось ли количество споров на стадии приемки; изменился ли процент закупок с повторяющимися нарушениями исполнения; повысилась ли прозрачность распределения ответственности между подразделениями. Именно наличие таких индикаторов отличает консультативную рекомендацию как теоретически разумное предложение от рекомендации как элемента работающей управленческой системы. Более того, измеримость результатов позволяет руководству воспринимать контроль не как исключительно правовую обязанность, а как инструмент повышения организационной эффективности. Чем точнее настроены показатели, тем проще выявлять системные деформации закупочного процесса: чрезмерную концентрацию полномочий, слабость предконтрактной экспертизы, формальный характер приемки, отсутствие реальной аналитики исполнения. Следовательно, консалтинговые рекомендации должны проектироваться не только в логике «что изменить», но и в логике «как доказать, что предложенное и реализованное изменение действительно улучшило закупочную деятельность».

Отдельно стоит подчеркнуть, что эффективные консалтинговые рекомендации всегда переводятся в измеримые параметры. Нельзя всерьез говорить о стратегии контроля, если организация не понимает, какие показатели подтверждают ее работоспособность. Одна из сильных сторон новейших исследований состоит именно в том, что они предлагают смотреть на закупочную деятельность шире, чем через показатель «экономии» по итогам торгов. О. С. Белокрылова, Е. И. Фирсов, Ю. Р. Туманян и М. А. Корытцев обосновывают необходимость дополнительных критериев эффективности, включая учет затрат на весь срок службы закупленных товаров и оценку трансакционных издержек [9, с. 113]. Это означает, что стратегия контроля должна включать не один, а несколько взаимосвязанных индикаторов: длительность закупочного цикла, долю отмененных и несостоявшихся процедур, число изменений существенных условий, долю претензионных случаев, качество исполнения, экономию без ущерба результату, повторные дефекты поставки, степень автоматизации контрольных действий и уровень вовлеченности руководителей функциональных подразделений в контрольные точки.

Сильная сторона консалтинговых рекомендаций проявляется и в том, что они помогают соединить правовую и управленческую логику. Федеральный закон от 31.07.2020 № 248-ФЗ «О государственном контроле (надзоре) и муниципальном контроле в Российской Федерации» прямо включает в профилактические мероприятия информирование, обобщение правоприменительной практики, консультирование, самообследование и профилактический визит. Это важный сигнал для самой закупочной функции: эффективный контроль сегодня понимается не только как санкция, но и как профилактика ошибки. По сути, качественный закупочный консалтинг работает в той же логике – он предупреждает нарушение раньше, чем оно станет предметом жалобы, проверки или штрафа. Поэтому рекомендация консультанта становится особенно ценной тогда, когда она ведет к появлению внутри организации собственных профилактических инструментов: внутренних обзоров практики, типовых разъяснений, самопроверки подразделений, карт рисков и контрольных чек-листов.

### Заключение

Таким образом, роль консалтинговых рекомендаций в формировании стратегии контроля закупочной деятельности следует оценивать не по объему подготовленного отчета и не по числу замечаний, найденных в документах. Их реальная ценность проявляется в другом: помогли ли они организации перейти от эпизодического реагирования к устойчивой модели предупреждения нарушений; научили ли руководителя видеть закупку как управляемый цикл, а не как цепочку разрозненных процедур; превратили ли контроль из «последней инстанции» в обычную, встроенную часть повседневной закупочной работы. Если рекомендация помогает установить понятные правила, четко распределить ответственность [10, с. 473], ввести измеримые показатели работы, обеспечить фиксацию действий в цифровой системе, наладить соблюдение обязательных требований и организовать анализ исполнения договора, она действительно участвует в формировании стратегии контроля. Там же, где рекомендация остается набором общих советов без правовой адаптации, внутренних регламентов и измеримого результата, она не формирует ничего, кроме иллюзии упорядоченности. На наш взгляд, именно в этом и состоит главный вывод, который проявляется в том, что консалтинговые рекомендации значимы для закупочной деятельности не сами по себе, а в той мере, в какой они помогают заказчику превратить требования закона, научные подходы и собственный практический опыт в единую работающую систему контроля.

### Список источников

1. Геллер А. Я. Формирование системы контроля заказчика в процессе реализации закупки: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 5.2.6. М., 2023. 26 с.
2. Левандовская А. М. Методический инструментарий контроля закупочной деятельности в организациях с государственным участием: автореф. дис.... канд. экон. наук: 5.2.3. М., 2025. 26 с.
3. Проскуряков А. В. Методы совершенствования контроля в сфере государственных закупок // Вестник евразийской науки. 2022. Т. 14. № 6. URL: <https://esj.today/PDF/83ECVN622.pdf> (дата обращения: 21.03.2026). EDN: NIBBPL
4. Моисеева М. А., Кулакова Т. В. Совершенствование системы государственных закупок: формирование рейтинга подрядных организаций (на примере дорожной деятельности) // Финансовый журнал. 2023. Т. 15. № 1. С. 74–94. URL: <https://oaji.net/articles/2023/8467-1678040482.pdf> (дата обращения: 21.03.2026). <https://doi.org/10.31107/2075-1990-2023-1-74-94>. EDN: MTRNAQ
5. Беляева О. А. Основы теории корпоративных закупок: монография. М.: Институт законодательства и сравнительного правоведения при Правительстве Российской Федерации: Норма: ИНФРА-М, 2025. 240 с. <https://doi.org/10.12737/2188406>. ISBN: 978-5-16-113361-3. EDN: EBLDCJ
6. Николаева К. А. Анализ рынка в сфере автоматизации закупочной деятельности: глобальные тренды и российская практика // Вестник евразийской науки. 2025. Т. 17. № s5. URL: <https://esj.today/PDF/27FAVN525.pdf> (дата обращения: 21.03.2026). EDN: OGITPI
7. Горбунова Т. П. Пути повышения эффективности закупочной деятельности в условиях цифровизации // Экономика и управление: научно-практический журнал. 2024. № 5. С. 105–109. <https://doi.org/10.34773/EU.2024.5.17>. EDN: SYFFOH
8. Захаров А. Д. Комплаенс-система как фактор минимизации рисков в закупочной деятельности // Вестник евразийской науки. 2023. Т. 15. № s1. URL: <https://esj.today/PDF/11FAVN123.pdf> (дата обращения: 21.03.2026). EDN: LHOWOF
9. Белокрылова О. С., Фирсов Е. И., Туманян Ю. Р., Корытцев М. А. Цифровизация контрактной системы закупок как составляющей конкурентного механизма общественного сектора: монография. Ростов-на-Дону; Таганрог: Издательство Южного федерального университета, 2025. 208 с. <https://doi.org/10.18522/801333731>. ISBN: 978-5-9275-4853-8. EDN: SMWJXA
10. Фридрих М. М., Хорунжий А. А. Реализация контроля закупочной деятельности и оценка его эффективности // Вестник Академии знаний. 2024. № 3 (62). С. 472–476. EDN: YBQCSE

## References

1. Geller A.Ya. *Formation of the customer's control system in the process of procurement implementation*. Abstract of the Dissertation of the Candidate of Economic Sciences. Moscow; 2023. 26 p. (In Russ.)
2. Levandovskaya A.M. *Methodological tools for controlling procurement activities in organizations with state participation*. Abstract of the Dissertation of the Candidate of Economic Sciences. Moscow; 2025. 26 p. (In Russ.)
3. Proskuryakov A.V. Methods of improving control in the field of public procurement. *The Eurasian Scientific Journal*. 2022;14(6). Available from: <https://esj.today/PDF/83ECVN622.pdf> [Accessed 21 March 2026]. (In Russ.). EDN: NIBBPL
4. Moiseeva M.A., Kulakova T.V. Improvement of the public procurement system: formation of the rating of contracting organizations (on the example of road activity). *Financial Journal*. 2023;15(1):74–94. Available from: <https://oaji.net/articles/2023/8467-1678040482.pdf> [Accessed 21 March 2026]. (In Russ.). <https://doi.org/10.31107/2075-1990-2023-1-74-94>. EDN: MTRNAQ
5. Belyaeva O.A. *Fundamentals of the theory of corporate procurement: a monograph*. Moscow: Institute of Legislation and Comparative Law under the Government of the Russian Federation: Norm: INFRA-M, 2025. 240 p. (In Russ.). <https://doi.org/10.12737/2188406>. ISBN: 978-5-16-113361-3. EDN: EBLDCJ
6. Nikolaeva K.A. Market analysis in the field of procurement automation: global trends and Russian practice. *The Eurasian Scientific Journal*. 2025;17(s5). Available from: <https://esj.today/PDF/27FAVN525.pdf> [Accessed 21 March 2026]. (In Russ.). EDN: OGITPI
7. Gorbunova T.P. Ways to increase the efficiency of procurement activities in the context of digitalization. *Economics and Management: a scientific and practical journal*. 2024;(5):105–09. (In Russ.). <https://doi.org/10.34773/EU.2024.5.17>. EDN: SYFFOH
8. Zakharov A.D. Compliance system as a risk minimization factor in procurement activities. *The Eurasian Scientific Journal*. 2023;15(s1). Available from: <https://esj.today/PDF/11FAVN123.pdf> [Accessed 21 March 2026]. (In Russ.). EDN: LHOWOF
9. Belokrylova O.S., Firsov E.I., Tumanyan Yu.R., Koryttsev M.A. *Digitalization of the contract procurement system as a component of the competitive mechanism of the public sector: monograph*. Rostov-on-Don; Taganrog: Southern Federal University Press; 2025. 208 p. <https://doi.org/10.18522/801333731>. ISBN: 978-5-9275-4853-8. (In Russ.). EDN: SMWJXA
10. Friedrich M. M., Khorunzhiy A. A. Implementation of procurement activity control and evaluation of its effectiveness. *Bulletin of the Academy of Knowledge*. 2024;3(62):472–476. (In Russ.). EDN: YBQCSE

**Информация об авторах**

А. Ю. Чепрасова – магистрант кафедры «Аудит и корпоративная отчетность» факультета налогов, аудита и бизнес-анализа, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации.  
 Д. А. Лавров – кандидат экономических наук, доцент кафедры «Аудит и корпоративная отчетность» факультета налогов, аудита и бизнес-анализа, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации.

**Information about the authors**

A.Yu. Cheprasova – Master's student, Department of Audit and Corporate Reporting from the Faculty of Taxes, Audit and Business Analysis, Financial University under the Government of the Russian Federation.  
 D.A. Lavrov – Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor, Department of Audit and Corporate Reporting from the Faculty of Taxes, Audit and Business Analysis, Financial University under the Government of the Russian Federation.

**Вклад авторов:** все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

**Contribution of the authors:** the authors contributed equally to this article. The authors declare no conflicts.

Статья поступила в редакцию 27.03.2026; одобрена после рецензирования 06.05.2026; принята к публикации 12.05.2026.

The article was submitted 27.03.2026; approved after reviewing 06.05.2026; accepted for publication 12.05.2026.