

Международный научно-исследовательский журнал

«Прогрессивная экономика»

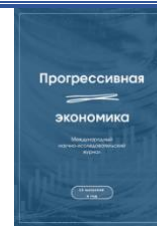
№ 9 / 2025 https://progressive-economy.ru/vypusk_1/vnedrenie-cifrovoj-modeli-besperebojnyh-zakupok-v-obrazovatelnuyu-sredu/

Научная статья / Original article

Шифр научной специальности ВАК: 5.2.3

УДК 37.014

DOI: 10.54861/27131211_2025_9_241



ВНЕДРЕНИЕ ЦИФРОВОЙ МОДЕЛИ БЕСПЕРЕБОЙНЫХ ЗАКУПОК В ОБРАЗОВАТЕЛЬНУЮ СРЕДУ

Санталова М.С., доктор экономических наук, профессор, Московский городской университет управления Правительства Москвы, Академия управления и производства г. Москва, Россия
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3682-4680>

Борщева А.В., кандидат экономических наук, доцент, Академия управления и производства, г. Москва, Россия
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5331-3778>

Соклакова И.В., кандидат экономических наук, доцент, Московский городской университет управления Правительства Москвы, Академия управления и производства, г. Москва, Россия
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2577-9757>

Лесникова Э.П., кандидат экономических наук, доцент, Воронежский филиал Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова, Воронеж, Москва
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4396-3988>

Аннотация. Цель исследования заключается в выявлении особенностей внедрения цифровой модели бесперебойных закупок в образовательную среду. Актуальность исследуемой проблематики обусловлена тем, что на современном этапе цифровизации особое значение приобретает внедрение технологичных решений, позволяющих повысить эффективность закупочной деятельности в образовательных организациях. Гипотеза исследования заключается в том, что оптимальной моделью обеспечения бесперебойных закупок для колледжей является B2B маркетплейс. Доказано, что наличие большого количества разнообразных поставщиков, которые могут одновременно участвовать в торгах и предоставлять конкурентные предложения, упрощает процесс закупок, а также



позволяет образовательному учреждению выбирать наиболее выгодные условия, что особенно важно в условиях ограниченного бюджетного финансирования. В исследовании представлены результаты комплексной разработки и внедрения модели бесперебойных закупок для учебного учреждения. Реализация включала анализ текущих потребностей и ограничений учреждения, выбор оптимальной платформы, ее настройку и интеграцию с существующими ИТ-системами. Дополнительно были организованы мероприятия по тестированию функциональности, обучению сотрудников и запуску системы в эксплуатацию. Все этапы выполнялись последовательно, с учетом специфики образовательного учреждения, что позволило обеспечить соответствие модели внутренним процессам колледжа и требованиям действующего законодательства.

Ключевые слова: цифровая модель, бесперебойные закупки, B2B маркетплейс, образовательная система.

Конфликт интересов. Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Для цитирования: Санталова М.С., Борщева А.В., Соклакова И.В., Лесникова Э.П. Внедрение цифровой модели бесперебойных закупок в образовательную среду // Прогрессивная экономика. 2025. № 9. С. 241–255. https://doi.org/10.54861/27131211_2025_9_241.

Статья поступила в редакцию: 12.09.2025 г. Одобрена после рецензирования: 09.10.2025 г. Принята к публикации: 10.10.2025 г.

IMPLEMENTING A DIGITAL MODEL FOR SEAMLESS PROCUREMENT IN THE EDUCATIONAL ENVIRONMENT

*Santalova M.S., Doctor of Economic Sciences, Professor, Moscow City University
of Management of the Government of Moscow, Academy of Management and
Production, Moscow, Russia
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3682-4680>*

*Borshcheva A.V., Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Academy
of Management and Production, Moscow, Russia
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5331-3778>*

*Soklakova I.V., Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Moscow
City University of Management of the Government of Moscow, Academy of
Management and Production, Moscow, Russia
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2577-9757>*



Lesnikova E.P., *Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Voronezh Branch of the Plekhanov Russian Economic University, Voronezh, Russia*
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4396-3988>

Abstract. The purpose of the study is to identify the features of the introduction of a digital model of uninterrupted procurement in the educational environment. The relevance of the issue under study is due to the fact that at the present stage of digitalization, the introduction of technological solutions that improve the efficiency of procurement activities in educational organizations is of particular importance. The hypothesis of the study is that the optimal model for ensuring uninterrupted procurement for colleges is the B2B marketplace. It has been proven that the presence of a large number of diverse suppliers who can simultaneously bid and provide competitive offers simplifies the procurement process, and also allows an educational institution to choose the most favorable conditions, which is especially important in conditions of limited budget financing. The study presents the results of the comprehensive development and implementation of an uninterrupted procurement model for an educational institution. The implementation included an analysis of the institution's current needs and limitations, choosing the optimal platform, configuring it, and integrating it with existing IT systems. Additionally, events were organized to test the functionality, train employees, and put the system into operation. All stages were performed sequentially, taking into account the specifics of the educational institution, which made it possible to ensure that the model corresponded to the internal processes of the college and the requirements of current legislation.

Keywords: digital model, uninterrupted procurement, B2B marketplace, educational system.

JEL classification: C51, I125, P36

Conflict of interest. The authors declare that there is no conflict of interest.

For citation: Santalova M.S., Borshcheva A.V., Soklakova I.V., Lesnikova E.P. Implementing a digital model for seamless procurement in the educational environment. *Progressivnaya ekonomika [Progressive Economy]*, 9, 241–255, https://doi.org/10.54861/27131211_2025_9_241 (In Russ., abstract in Eng.)

The article was submitted to the editorial office: 12/09/2025. Approved after review: 09/10/2025. Accepted for publication: 10/10/2025.

Введение

Проблема обеспечения бесперебойных закупок в образовательных учреждениях, от которых напрямую зависит стабильность их функционирования и качество предоставляемых образовательных услуг, приобретает особую актуальность в контексте ускоряющейся цифровизации. Традиционные модели организации закупочной деятельности зачастую оказываются недостаточно гибкими и оперативными, что приводит к сбоям в снабжении, затрудняет взаимодействие с поставщиками и снижает прозрачность процедур. В связи с этим возникает необходимость в разработке



специализированных цифровых решений, способных интегрировать все этапы закупочного процесса в едином технологическом контуре [1–5].

Оптимальным направлением решения обозначенной проблемы видится создание цифровых платформ нового типа, обеспечивающих устойчивость и автоматизацию закупочной деятельности. Внедрение таких систем в образовательную среду позволит не только повысить эффективность взаимодействия с поставщиками, но и сформировать единое цифровое пространство для планирования, контроля и анализа закупок [6–10]. Гипотеза настоящего исследования состоит в том, что наиболее результативной моделью обеспечения бесперебойных закупок для образовательных организаций, в частности колледжей сферы услуг, является использование B2B-маркетплейсов как инструмента интеграции, прозрачности и

Цель исследования заключается в выявлении особенностей внедрения цифровой модели бесперебойных закупок в образовательную среду. В работе рассматривается внедрение B2B-маркетплейсов в закупочную деятельность образовательной организации на примере колледжа.

Обзор литературы

Анализ научных источников показал, что в современной действительности изучению вопроса цифровых технологий в закупках, цифровой модели закупок посвящены работы следующих авторов: И.П. Гладилиной, С.А. Сергеевой, Е.С. Токарева [1; 2], Ю.А. Глушкова, В.С. Климовой [3], И.П. Дроздова [4], А.А. Давыдовой, С.В. Петрова [5], М.С. Санталовой, А.В. Борщевой, И.В. Соклаковой, И.Л. Сурат [6], Г.П. Иванова [7] и др. Тем не менее, остро ощущается проблема внедрения актуализированной цифровой модели бесперебойных закупок в образовательные учреждения и детальное изучение этого вопроса.

Материалы и методы

Методологическую основу исследования составляют: метод синергии, экспертизы, эксперимента, сравнения, наблюдения, научной абстракции, диалектики и пр., т.е. комплексный практико-ориентированный подход, позволяющий рассмотреть цифровую модель бесперебойных закупок образовательных учреждений на более глубинном уровне. Эксперимент проводился на базе колледжа сферы услуг №10, Москва, в процессе которого были определены основные вызовы проведения электронных торгов на маркетплейсовой площадке. Алгоритм применялся следующий: изучение закупочной деятельности колледжа и выявление существующих проблем, составление детального плана внедрения (выбор платформы, настройка, интеграция с IT системой колледжа, системой управления ресурсами ERP, подключение к платформе ЕИС).

Результаты и обсуждение

B2B-маркетплейсы представляют собой специализированные электронные площадки, на которых осуществляется взаимодействие между



субъектами предпринимательской деятельности – индивидуальными предпринимателями и юридическими лицами. В отличие от розничных платформ, предназначенных для конечных потребителей, доступ к совершению сделок на B2B-маркетплейсах предоставляется исключительно организациям и предпринимателям, что обеспечивает концентрацию профессионального товарооборота в бизнес-среде. Функционирование B2B-маркетплейсов основано на принципе агрегирования предложений поставщиков, чья продукция размещается на цифровой витрине площадки. В случае если производимые или реализуемые товары предназначены для профессионального использования, платформа выступает в качестве эффективного канала их сбыта [8; 9]. На таких площадках может осуществляться реализация офисной мебели, оргтехники, канцелярских принадлежностей, текстильных материалов, упаковочной продукции и иных товаров, востребованных в деятельности организаций.

При отсутствии ориентации на сбыт собственной продукции через маркетплейс возможна обратная форма взаимодействия – осуществление закупочной деятельности. В этом случае B2B-платформы используются в качестве инструмента для оптимизации процессов приобретения товаров и услуг, обеспечивая удобный выбор поставщиков и возможность интеграции закупок в едином цифровом пространстве. Дополнительные сервисы, предлагаемые рядом площадок, включают консультационное сопровождение, предоставление рассрочки платежей, а также организацию логистических операций, что способствует повышению эффективности закупочной деятельности и снижению транзакционных издержек [10].

Для колледжей модель B2B-маркетплейса является оптимальной по ряду объективных причин, связанных как с экономическими, так и с организационно-технологическими аспектами закупочной деятельности. Прежде всего, B2B маркетплейсы позволяют снизить стоимость закупок за счет конкурентного механизма торгов, при котором поставщики вынуждены предлагать оптимальные условия. Возможность выбора между множеством предложений становится важнейшим фактором рационального расходования бюджетных средств. Кроме того, использование B2B-маркетплейсов позволяет существенно повысить прозрачность закупочных процедур, поскольку все этапы сделки от поиска поставщика до оформления контракта и доставки товара, фиксируются в цифровом формате.

С технологической точки зрения B2B-маркетплейсы интегрируют функции планирования, мониторинга и отчетности, что облегчает контроль над закупочными процессами и сокращает административные издержки. Возможность автоматизации повторяющихся операций (например, регулярных закупок канцелярских принадлежностей или расходных материалов) способствует оптимизации рабочего времени сотрудников и снижению вероятности человеческих ошибок. Автоматизация процессов

сокращает временные затраты на оформление заказов, обработку заявок и контроль исполнения контрактов.

Наконец, существенным преимуществом является наличие дополнительных сервисов, предоставляемых площадками: логистическая поддержка, постоплатные механизмы, отсрочки платежей и экспертные консультации. При введении новых образовательных стандартов или открытии новых учебных направлений маркетплейс может быть оперативно настроен под изменившиеся потребности [11–13]. Таким образом, модель B2B-маркетплейсов обеспечивает сочетание экономической эффективности, технологической устойчивости и управленческой прозрачности, что делает её наиболее целесообразной для применения в образовательной сфере.

Перед выбором модели был проведен детальный анализ потребностей учебного учреждения. Выяснилось, что основными вызовами для закупочной деятельности колледжа являются: необходимость обеспечения непрерывности поставок, сокращение сроков выполнения заказов, повышение прозрачности процедур и минимизация ошибок при оформлении контрактов. Также было важно учесть специфику образовательного учреждения, где закупки включают номенклатуру от канцелярских принадлежностей и учебных материалов до специализированного оборудования для лабораторий и практических занятий.

Целями внедрения модели стали:

- повышение оперативности закупочных процедур;
- обеспечение конкурентной среды для поставщиков;
- снижение издержек за счет оптимизации логистики и автоматизации процессов;
- повышение качества предоставляемых товаров и услуг;
- усиление контроля за выполнением контрактов.

В результате анализа было принято решение о внедрении модели, которая способна обеспечить выполнение всех этих задач в комплексе. B2B маркетплейсы соответствуют этим требованиям, благодаря своей универсальности, масштабируемости и способности объединять поставщиков на одной платформе. Несмотря на многочисленные преимущества, внедрение модели B2B маркетплейсов сопряжено и с определенными сложностями. Одной из главных проблем стало обеспечение интеграции платформы с существующими ИТ-системами колледжа. Например, данные о закупках должны быть синхронизированы с бухгалтерскими системами и внутренними системами управления ресурсами. Решение этой задачи потребовало дополнительного времени и ресурсов.

Другим барьером стало обучение сотрудников, которые ранее не имели опыта работы с B2B платформами. Для этого барьера была организована серия тренингов, на которых персонал отдела закупок ознакомился с функционалом маркетплейса, правилами работы с поставщиками и методами контроля

выполнения контрактов. Еще одной потенциальной проблемой является ограничение числа поставщиков, доступных на платформе. Для ее решения было предложено дополнить работу маркетплейса использованием других каналов, таких как прямые запросы предложений от производителей или работа через B2B порталы для узкоспециализированных закупок. Схематично закупочный процесс на B2B можно представить на рисунке 1.

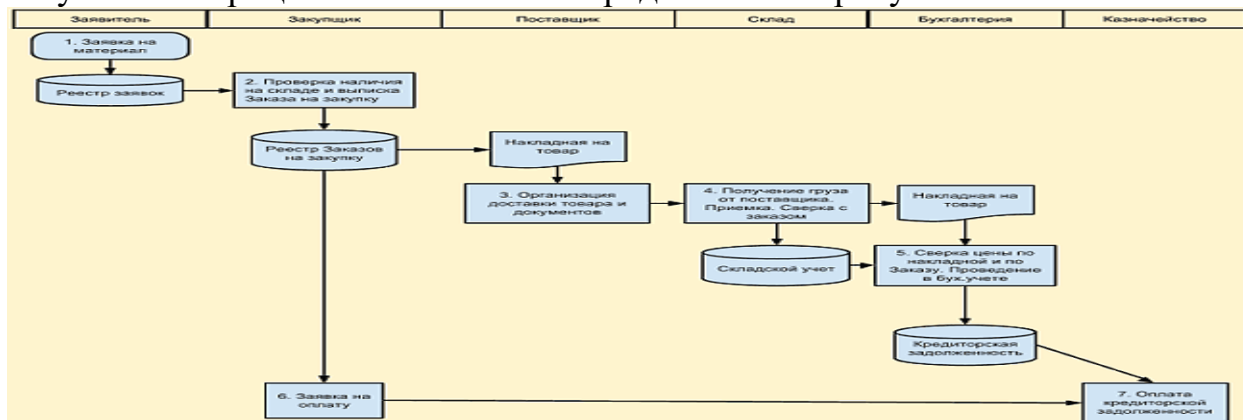


Рис. 1. Блок-схема закупочного процесса на маркетплейсе

Источник: составлено авторами

Fig. 1. Block diagram of the purchase process on the marketplace

Source: compiled by the authors

Также для примера приведем справочник канцелярских товаров на данной платформе (рис.2).

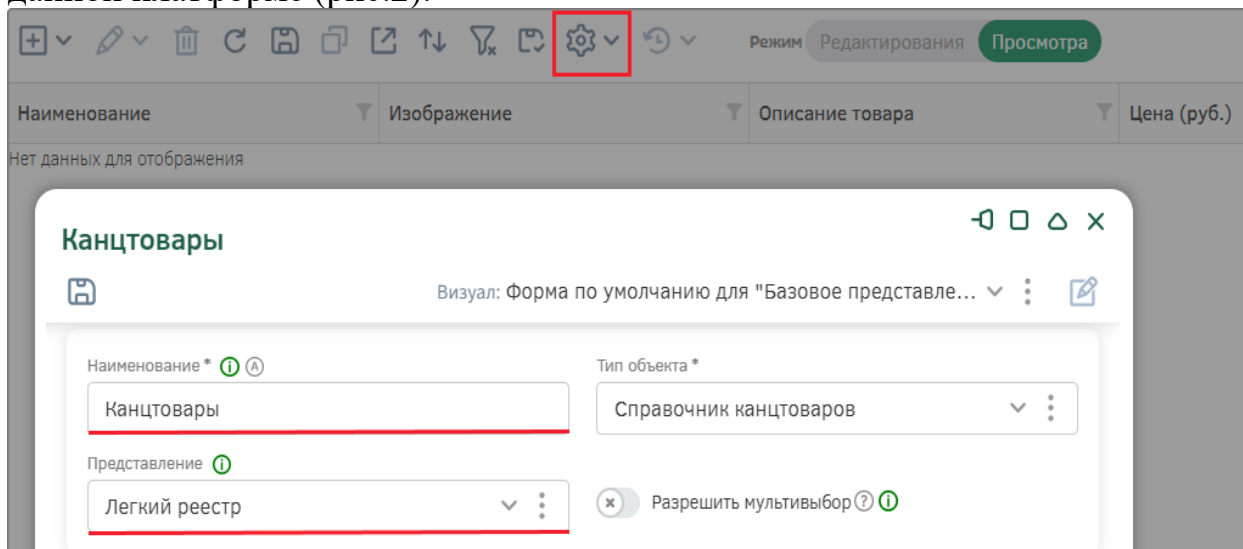


Рис. 2. Справочник канцтоваров на B2B

Источник: составлено авторами

Fig. 2. Stationery reference book for B2B

Source: compiled by the authors

Выбор B2B маркетплейсов для организации закупочной деятельности в исследуемом учебном учреждении был обусловлен их универсальностью,

высокой прозрачностью и способностью оптимизировать затраты. Эта модель не только обеспечивает выполнение текущих задач, но и предоставляет широкие возможности для дальнейшего развития системы закупок, отвечая современным требованиям цифровизации и конкурентности. Учитывая особенности работы образовательного учреждения, B2B маркетплейсы стали ключевым элементом в создании эффективной и устойчивой системы управления закупками [14; 15].

Процесс разработки и внедрения модели бесперебойных закупок был основан на тщательно проработанном алгоритме действий, направленном на адаптацию модели B2B маркетплейса к специфическим условиям образовательного учреждения. Каждый этап включал в себя определенные задачи и мероприятия, обеспечивающие не только успешное внедрение системы, но и ее последующую оптимизацию и интеграцию в текущие рабочие процессы. Первоначально была проведена оценка текущего состояния закупочной деятельности колледжа. Этот анализ включал изучение объемов закупок, номенклатуры товаров и услуг, временных рамок для их поставок, а также анализ существующих проблем, таких как задержки, несоответствие поставляемой продукции требованиям и избыточные затраты на логистику.

На основании полученных данных был составлен детальный план внедрения, включающий временные рамки, необходимые ресурсы, ключевые этапы реализации и критерии оценки эффективности. Особое внимание уделялось согласованию целей проекта с потребностями учреждения, чтобы система не только соответствовала современным требованиям цифровизации, но и обеспечивала удобство и простоту использования для сотрудников колледжа.

На следующем этапе был произведен выбор платформы, которая соответствовала бы всем требованиям модели B2B маркетплейсов. В качестве базового решения была выбрана платформа с открытым кодом и модульной архитектурой, что позволило настроить ее под уникальные нужды образовательного учреждения («Центр электронных торгов»). Процесс настройки включал интеграцию функциональных модулей для управления каталогами товаров, обработки заказов и автоматической генерации отчетов. Были добавлены возможности для работы с несколькими поставщиками, проведения тендеров и анализа рыночных предложений. Особое внимание уделялось созданию интуитивно понятного интерфейса, адаптированного под уровень подготовки пользователей, чтобы сотрудники отдела закупок могли легко освоить систему.

После настройки платформы был осуществлен процесс ее интеграции с уже существующими ИТ-системами колледжа. Была проведена синхронизация с бухгалтерским программным обеспечением, чтобы автоматизировать процессы учета и обработки данных о затратах. Кроме того, была обеспечена

интеграция с системой управления ресурсами (ERP), что позволило централизовать управление всеми закупками.

Одной из важных задач стало создание единой базы данных, где содержалась информация о поставщиках, ранее выполненных контрактах, а также текущих заявках, что позволило не только упростить процесс принятия решений, но и обеспечить прозрачность всех этапов закупочной деятельности. Интеграция также включала подключение к платформе ЕИС, что позволило колледжу соответствовать законодательным требованиям.

Перед вводом системы в эксплуатацию было проведено тестирование, направленное на выявление возможных ошибок и недостатков. Тестирование включало несколько ключевых аспектов:

- проверка функциональности всех модулей платформы;
- анализ корректности интеграции с внешними системами;
- тестирование пользовательского интерфейса для оценки его удобства.

На следующем этапе были выявлены и устранены мелкие недочеты, связанные с загрузкой данных и формированием отчетов. Также проведена проверка на соответствие платформы требованиям конфиденциальности данных и защиты информации, что является критически важным в условиях работы с государственными образовательными учреждениями.

Поскольку успешное внедрение системы невозможно без подготовки сотрудников, которые будут ее использовать, была организована серия обучающих семинаров и практических занятий, где сотрудники отдела закупок ознакомились с функционалом платформы [16; 17]. В рамках обучения были рассмотрены такие аспекты, как:

- создание и обработка заказов;
- проведение тендеров и работа с поставщиками;
- анализ рыночных данных и формирование отчетов.

Кроме того, был разработан специальный учебный материал в формате инструкций и видеоруководств, чтобы сотрудники могли в любое время обратиться к ним за подсказками. Обучение позволило значительно сократить время на освоение платформы и минимизировать ошибки на первых этапах ее использования [18; 19]. После завершения обучения система была введена в эксплуатацию. Для контроля за ее работой на первых этапах был сформирован рабочий комитет, включающий представителей администрации колледжа и отдела закупок. Комитет занимался мониторингом работы платформы, сбором обратной связи от сотрудников и оперативным решением возникающих проблем.

Одним из ключевых моментов стало создание системы ключевых показателей эффективности (KPI), включающих такие параметры, как:

- время выполнения заказов;



- процент успешных контрактов;
- уровень затрат на закупки.

Эти показатели позволили объективно оценить эффективность работы системы и выявить области, требующие доработки. Заключительным этапом стало введение процесса постоянного совершенствования системы. Это включало регулярные обновления платформы, добавление новых функций и модулей, а также адаптацию к изменениям в законодательстве [20–21]. Например, в дальнейшем планируется внедрение элементов искусственного интеллекта для прогнозирования потребностей колледжа и автоматизации закупок. Кроме того, было принято решение о масштабировании модели, чтобы она могла использоваться не только для нужд исследуемого колледжа, но и для других подразделений образовательного комплекса. Это позволит совершенствовать централизованную систему управления закупками и еще больше оптимизировать закупочные процессы.

Таблица 1

Этапы разработки и внедрения модели бесперебойных закупок

Table 1

Stages of development and implementation of the continuous procurement model

Этап	Результаты	Сроки исполнения
Анализ потребностей	Составлен детальный план внедрения с учетом потребностей учреждения.	14.01 – 12.02.2025г.
Выбор платформы	Подобрана платформа, соответствующая специфике колледжа.	13.02 – 20.02.2025г.
Настройка системы	Создана система, соответствующая требованиям пользователей.	21.02 – 01.03.2025г.
Интеграция с ИТ-системами	Централизовано управление закупками и обеспечено соответствие законодательным нормам.	02.03 – 30.03.2025г.
Тестирование системы	Устранены выявленные недочеты и подтверждена готовность системы к работе.	Апрель 2025г.
Обучение сотрудников	Сотрудники обучены работе с платформой, минимизированы ошибки на этапе внедрения.	Май 2025г.
Ввод в эксплуатацию	Система успешно введена в эксплуатацию, установлены КРІ для оценки эффективности.	Июнь 2025г.
Постоянное улучшение	Повышена гибкость системы, обеспечено ее соответствие текущим и будущим потребностям колледжа.	Непрерывно

Источник: составлено авторами на основании методов наблюдения, эксперимента и оценки

Source: compiled by the authors on the basis of observation, experimental and evaluation methods



В таблице 1 обобщены этапы разработки и внедрения модели бесперебойных закупок. Она структурирует ключевые мероприятия, реализованные на каждом этапе, и демонстрирует достигнутые результаты. Таблица акцентирует внимание на последовательности действий и их значении для успешной адаптации модели к нуждам образовательного учреждения, дополняя текст конкретикой и наглядностью. Такой подход позволяет увидеть полный цикл работы над проектом, начиная от анализа потребностей и заканчивая постоянным совершенствованием системы.

Заключение

Таким образом, в рамках исследования была проведена комплексная разработка и внедрение модели бесперебойных закупок для учебного учреждения. Реализация включала анализ текущих потребностей и ограничений учреждения, выбор оптимальной платформы, ее настройку и интеграцию с существующими ИТ-системами. Дополнительно были организованы мероприятия по тестированию функциональности, обучению сотрудников и запуску системы в эксплуатацию. Все этапы выполнялись последовательно, с учетом специфики образовательного учреждения, что позволило обеспечить соответствие модели внутренним процессам колледжа и требованиям действующего законодательства.

Сделан вывод, что B2B маркетплейсы позволяют снизить стоимость закупок за счет конкурентного механизма торгов, при котором поставщики вынуждены предлагать оптимальные условия. Кроме того, автоматизация процессов сокращает временные затраты на оформление заказов, обработку заявок и контроль исполнения контрактов. В случае исследуемого бюджетного учреждения (колледж сферы услуг, Москва) это означает возможность перенаправить сэкономленные ресурсы на развитие образовательных программ. Еще одним преимуществом является гибкость и масштабируемость B2B маркетплейсов. Также была сформирована система ключевых показателей оценки эффективности, которая достаточно простая в применении: время выполнения заказов, процент успешных контрактов, уровень затрат на закупки.

Выявленные небольшие ограничения или вызовы: необходимость интеграции платформы с существующими ИТ-системами колледжа и обучение сотрудников, в процессе внедрения системы были решены. Результаты исследования обсуждались на кафедре экономики и управления Академии управления и производства, Москва, за круглым столом в Московском городском университете управления Правительства Москвы.

Литература

1. Гладилина И.П., Сергеева С.А., Токарева Е.С. Феномен «доверие» как фактор развития взаимодействия заказчиков и поставщиков в условиях



цифровизации закупочной деятельности // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2023. Т. 13. № 3–1. С. 753–761.

2. Гладилина И.П. Технологии искусственного интеллекта в решении актуальных вопросов подготовки кадров // Теория и практика кадровой политики и психологического сопровождения руководящих кадров: сборник материалов. Беларусь. Минск: Академия управления при Президенте Республики Беларусь, 2024. С. 206 – 209.

3. Глушков Ю.А., Климова В.С. Эффективность управления закупками в бюджетных учреждениях // Финансовый журнал. 2023. № 5. С. 88–102.

4. Дроздов И.П. Цифровые технологии в государственных закупках // Материалы Всероссийской научной конференции «Инновации в экономике и управлении». – Санкт-Петербург, 2023. С. 112–117.

5. Давыдова А.А., Петров С.В. Электронные закупки: перспективы развития и цифровые технологии // Экономические исследования. 2023. № 6. С. 89–101.

6. Санталова М.С., Борщева А.В., Гладилина И.П., Соклакова И.В., Сурат И.Л. Моделирование бизнес-процессов: управленческие аспекты: монография (3-е издание) Москва, 2025.

7. Санталова М.С., Николаева В.О. Информационные риски в процессе осуществления закупок некоммерческими организациями города Москвы. В сборнике: Публичные информационные ресурсы для города и горожан: повышение качества жизни. сборник научных докладов по материалам V Международной научно-практической конференции. Москва, 2025. С. 12-25.

8. Санталова М.С., Николаева В.О. Закупки некоммерческих организаций в рамках 223-ФЗ: проблемы и вызовы// Вестник Академии управления и производства. 2025. № 1. С. 168–180.

9. Жукова Т.П. Влияние цифровизации на эффективность государственных закупок // Сборник научных трудов «Актуальные вопросы цифровой экономики». Санкт-Петербург, 2022. С. 98-104.

10. Иванов Г.П., Кузнецова А.Р. Электронные площадки в системе госзакупок: анализ эффективности // Экономика и право. 2023. № 6. С. 77–88.

11. Иванова Т.М., Васильева К.Ю. Государственные закупки: современные механизмы регулирования: монография. Казань: КФУ, 2023. 156 с.

12. Королева Л.П., Матвеев А.С. Современные методы анализа и управления закупками: монография. СПб.: Питер, 2023. 320 с.

13. Киселева Л.В., Орлов А.Н. Влияние цифровых платформ на закупочную деятельность в бюджетной сфере // Финансовый контроль. 2023. № 3. С. 67–82.

14. Санталова М.С., Борщева А.В., Гладилина И.П., Соклакова И.В., Сурат И.Л. Моделирование бизнес-процессов: управленческие аспекты: монография (3-е издание) Москва, 2025.

15. Санталова М.С., Николаева В.О. Закупки некоммерческих организаций в рамках 223-ФЗ: проблемы и вызовы // Вестник Академии управления и производства. 2025. № 1. С. 168–180.
16. Сидоров В.Н., Фролова Т.В. Развитие механизмов закупок на основе цифровых технологий // Вестник экономики. 2023. № 8. С. 74–89.
17. Смирнов А.И., Козлова Т.В. Государственные закупки в цифровой экономике: монография. Екатеринбург: УрФУ, 2021. 205 с.
18. Adams R., Bellamy J. Public procurement management: Global challenges // International Journal of Public Administration. 2023. Vol. 20. No 3. P. 178–193.
19. Brown J., Peterson C. Procurement strategies in the public sector: A case study // Journal of Public Administration. 2023. Vol. 25. No 4. P. 320–336.
20. Garcia M., Alonso F. Innovations in public procurement: digital solutions // International Journal of Economics and Business. 2022. Vol.14. No 2. P. 87–101.
21. Gladilina I., Volkova N., Sergeeva S., Bulochnikova N., Tokareva E., Bekmurzaeva R. Features of implementation of lean production principles and flow, synchronization, and leveling methods in the context of Russian organizational culture // Journal of Law and Sustainable Development (Miami), 2023. Vol.11.No 3. P. 1–14.

References

1. Gladilina, I. P., Sergeeva, S. A. & Tokareva, E. S. (2023). Fenomen «doverie» kak faktor razvitiya vzaimodeystviya zakazchikov i postavshchikov v usloviyakh tsifrovizatsii zakupочноi deyatel'nosti [The “trust” phenomenon as a factor in the development of customer-supplier interaction in the context of digitalization of procurement activities]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economy: Yesterday, Today, Tomorrow], 13(3–1), 753–761. (In Russ.)
2. Gladilina, I. P. (2024). Tekhnologii iskusstvennogo intellekta v reshenii aktualnykh voprosov podgotovki kadrov [Artificial intelligence technologies in solving relevant issues of personnel training]. In *Teoriya i praktika kadrovoy politiki i psikhologicheskogo soprovozhdeniya rukovodyashchikh kadrov* [Theory and practice of personnel policy and psychological support of managerial staff] (pp. 206–209). Minsk: Akademiya upravleniya pri Prezidente Respubliki Belarus. (In Russ.)
3. Glushkov, Yu. A. & Klimova, V. S. (2023). Effektivnost upravleniya zakupkami v byudzhetykh uchrezhdeniyakh [Efficiency of procurement management in budgetary institutions]. *Finansovyy zhurnal* [Financial Journal], (5), 88–102. (In Russ.)
4. Drozdov, I. P. (2023). Tsifrovye tekhnologii v gosudarstvennykh zakupkakh [Digital technologies in public procurement]. In *Materialy Vserossiyskoy nauchnoy konferentsii «Innovatsii v ekonomike i upravlenii»* [Proceedings of the All-Russian Scientific Conference “Innovation in Economics

and Management”] (pp. 112–117). Saint Petersburg. (In Russ.)

5. Davydova, A. A. & Petrov, S. V. (2023). Elektronnye zakupki: perspektivy razvitiya i tsifrovye tekhnologii [E-procurement: development prospects and digital technologies]. Ekonomicheskie issledovaniya [Economic Research], (6), 89–101. (In Russ.)

6. Santalova, M. S., Borshcheva, A. V., Gladilina, I. P., Soklakova, I. V. & Surat, I. L. (2025). Modelirovanie biznes-protsessov: upravlencheskie aspekty [Business process modeling: managerial aspects] (3rd ed.). Moscow. (In Russ.)

7. Santalova, M. S. & Nikolaeva, V. O. (2025). Informatsionnye riski v protsesse osushchestvleniya zakupok nekommercheskimi organizatsiyami goroda Moskvy [Information risks in the procurement process of non-commercial organizations in Moscow]. In Publichnye informatsionnye resursy dlya goroda i gorozhan: povyshenie kachestva zhizni [Public information resources for the city and citizens: improving quality of life] (pp. 12–25). Moscow. (In Russ.)

8. Santalova, M. S. & Nikolaeva, V. O. (2025). Zakupki nekommercheskikh organizatsiy v ramkakh 223-FZ: problemy i vyzovy [Procurement of non-commercial organizations under Federal Law 223-FZ: challenges and issues]. Vestnik Akademii upravleniya i proizvodstva [Bulletin of the Academy of Management and Production], (1), 168–180. (In Russ.)

9. Zhukova, T. P. (2022). Vliyanie tsifrovizatsii na effektivnost gosudarstvennykh zakupok [The impact of digitalization on public procurement efficiency]. In Sbornik nauchnykh trudov «Aktualnye voprosy tsifrovoy ekonomiki» [Proceedings “Current Issues of the Digital Economy”] (pp. 98–104). Saint Petersburg. (In Russ.)

10. Ivanov, G. P. & Kuznetsova, A. R. (2023). Elektronnye ploshchadki v sisteme goszakupok: analiz effektivnosti [Electronic platforms in the public procurement system: efficiency analysis]. Ekonomika i pravo [Economics and Law], (6), 77–88. (In Russ.)

11. Ivanova, T. M. & Vasileva, K. Yu. (2023). Gosudarstvennye zakupki: sovremennye mekhanizmy regulirovaniya [Public procurement: modern regulatory mechanisms]. Kazan: KFU, 156. (In Russ.)

12. Koroleva, L. P. & Matveev, A. S. (2023). Sovremennye metody analiza i upravleniya zakupkami [Modern methods of procurement analysis and management]. Saint Petersburg: Piter, 320. (In Russ.)

13. Kiseleva, L. V. & Orlov, A. N. (2023). Vliyanie tsifrovyykh platform na zakupochuyu deyatel'nost' v byudzhetnoy sfere [The impact of digital platforms on procurement activities in the public sector]. Finansovyy kontrol [Financial Control], (3), 67–82. (In Russ.)

14. Sidorov, V. N. & Frolova, T. V. (2023). Razvitie mekhanizmov zakupok na osnove tsifrovyykh tekhnologiy [Development of digital procurement mechanisms]. Vestnik ekonomiki [Economics Bulletin], (8), 74–89. (In Russ.)

15. Smirnov, A. I. & Kozlova, T. V. (2021). Gosudarstvennye zakupki v

tsifrovoy ekonomike [Public procurement in the digital economy]. Yekaterinburg: UrFU, 205. (In Russ.)

16. Adams, R. & Bellamy, J. (2023). Public procurement management: global challenges. *International Journal of Public Administration*, 20(3), 178–193. (In Eng.)

17. Brown, J. & Peterson, C. (2023). Procurement strategies in the public sector: A case study. *Journal of Public Administration*, 25(4), 320–336. (In Eng.)

18. Garcia, M. & Alonso, F. (2022). Innovations in public procurement: digital solutions. *International Journal of Economics and Business*, 14(2), 87–101. (In Eng.)

19. Gladilina, I., Volkova, N., Sergeeva, S., Bulochnikova, N., Tokareva, E. & Bekmurzaeva, R. (2023). Features of implementation of lean production principles and flow, synchronization, and leveling methods in the context of Russian organizational culture. *Journal of Law and Sustainable Development (Miami)*, 11(3), 1–14. (In Eng.)

© Санталова М.С., Борщева А.В., Соклакова И.В., Лесникова Э.П., 2025 г.

