

УДК 334.723.6

## МОДЕЛИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ СУБЪЕКТОВ ЗАКУПОЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ВЕРТИКАЛЬНО-ИНТЕГРИРОВАННЫХ КОМПАНИЯХ С ГОСУДАРСТВЕННЫМ УЧАСТИЕМ

**А.С. Ляпин**

Поволжский институт управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Саратов, email: lyapin.aleksandr@internet.ru

**Аннотация.** В статье исследуются особенности организации и взаимодействия субъектов закупочной деятельности в вертикально-интегрированных компаниях с государственным участием. На основе анализа систем закупок в ОАО «РЖД», ПАО «НК «Роснефть», ГК «Ростех» и ПАО «Россети» выявлены различия в уровне централизации, прозрачности и цифровизации процессов. Обоснована необходимость формирования единой модели закупочной системы, сочетающей лучшие корпоративные практики. Предложенная модель направлена на повышение эффективности и управляемости закупок, усиление внутреннего контроля и снижение транзакционных издержек, что способствует повышению конкурентоспособности госкорпораций и реализации стратегических задач государства.

**Ключевые слова:** вертикально-интегрированные компании, государственные закупки, корпоративное управление, эффективность, цифровизация, госкорпорации, оптимизация закупок.

## MODELING THE INTERACTION SYSTEM OF PROCUREMENT ENTITIES IN VERTICALLY INTEGRATED COMPANIES WITH STATE PARTICIPATION

**A.S. Lyapin**

Volga Region Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Saratov, email: lyapin.aleksandr@internet.ru

**Abstract.** The article explores the features of the organization and interaction of the subjects of procurement activities in vertically integrated companies with state participation. Based on the analysis of procurement systems in JSC Russian Railways, PJSC Rosneft, Rostec Group, and PJSC Rosseti, the differences in the level of centralization, transparency, and digitalization of processes are identified. The necessity of forming a unified model of the procurement system, combining the best corporate practices, is substantiated. The proposed model is aimed at increasing the efficiency and manageability of procurement, strengthening internal control, and reducing transaction costs, which contributes to increasing the competitiveness of state corporations and implementing the strategic objectives of the state.

**Keywords:** vertically integrated companies, public procurement, corporate management, efficiency, digitalization, state corporations, procurement optimization.

Дата поступления статьи в редакцию: 29.11.2025

Дата принятия статьи в печать: 15.01.2026

### Введение

Вертикально-интегрированные компании (ВИК) с государственным участием свыше 50% представляют собой ключевые институциональные элементы современной экономики России. Они аккумулируют капиталы, производственные мощности и управленческие компетенции, обеспечивая функционирование критически важных отраслей: транспорта, энергетики, нефтегазового сектора и оборонно-промышленного комплекса. В условиях актуализации задач импортозамещения, цифровой трансформации и повышения технологической устойчивости роль закупочной функции в таких организациях существенно возросла. Закупки перестали быть только операционной подсистемой — они стали элементом корпоративной стратегии и инструментом реализации государственных приоритетов.

Нормативная основа закупочной деятельности в госкорпорациях и иных организациях с государственным участием определяется Федеральным законом «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц» от 18.07.2011 N 223-ФЗ (в сочетании с внутренними положениями о закупках компаний), что формирует широкую свободу для выработки корпоративных подходов к планированию, проведению и контролю закупок. При этом требование прозрачности и обоснованности процедур сохраняется и усиливается: компании обязаны обеспечивать публичность результатов, противодействовать коррупции и способствовать развитию отечественных поставщиков. На практике это создаёт пара-

доксальную задачу — как сочетать государственные требования по прозрачности и социальным целям с необходимостью быстрой, экономически выгодной и технологически ориентированной закупочной политики [1-2].

Наблюдаемая сейчас неоднородность закупочных систем в разных ВИК отражает сочетание отраслевых особенностей, корпоративной культуры и уровня цифровой зрелости. Некоторые компании (например, ОАО «Российские железные дороги») сделали ставку на централизованные регламенты и единую корпоративную площадку; другие (ПАО «Роснефть», ГК «Ростех») развивают категорийное управление и аналитические платформы; третьи демонстрируют территориальную децентрализацию (ПАО «Россети») ради оперативности и адаптации к региональным рынкам. Эта разнохарактерность объясняет значительные различия в эффективности закупочных процессов, в уровне управления рисками и в способности интегрировать поставщиков в корпоративную экосистему.

Проблема, сформулированная в настоящем исследовании, заключается в отсутствии унифицированной, практикоориентированной модели взаимодействия субъектов закупочной системы, которая позволила бы сочетать преимущества разных подходов: прозрачность и контроль, присущий централизованным системам; гибкость и фокус на ТСО (совокупная стоимость владения), характерный для категорийного управления; а также инновационную интеграцию и цифровую аналитичность. Настоящая статья ставит своей целью на основе сравнительного анализа ведущих ВИК с государственным участием выявить сильные и слабые стороны существующих решений и предложить модель оптимальной системы взаимодействия субъектов закупок, пригодную для масштабирования по большинству ВИК.

### Теоретический анализ

Закупочная деятельность в вертикально-интегрированных компаниях с государственным участием представляет собой сложный управленческий процесс, в котором пересекаются экономические, организационные и институциональные аспекты. Эффективность системы закупок в таких компаниях зависит не только от соблюдения нормативных требований, но и от способности интегрировать стратегические цели организации с операционными процессами на всех уровнях корпоративной структуры.

Одним из ключевых элементов теоретического понимания закупочной деятельности является концепция транзакционных издержек. Она объясняет, почему компании формируют централизованные или децентрализованные структуры закупок, выбирают между рыночными и иерархическими механизмами взаимодействия. В рамках вертикальной интеграции централизованные процедуры позволяют снизить стоимость заключения и контроля контрактов, обеспечить единство стандартов и сократить риски неэффективных закупок. Однако при этом возрастает необходимость координации и согласования действий между корпоративным центром и дочерними предприятиями, что может приводить к замедлению процессов и снижению оперативной гибкости.

Неотъемлемой частью организации закупок является управление отношениями между различными уровнями компании. Агентские механизмы, применяемые в больших организациях, требуют построения системы мотивации, контроля и отчетности, чтобы согласовать интересы корпоративного центра и подразделений. Важную роль здесь играют показатели эффективности, которые связывают стратегические цели компании с результатами отдельных процессов и обеспечивают прозрачность принятия решений. Эффективная система KPI позволяет не только отслеживать экономическую результативность закупок, но и стимулировать соблюдение стандартов качества, сроков исполнения и соблюдение нормативных требований.

Закупочная функция в современных ВИК рассматривается как стратегический ресурс, обладающий потенциалом создавать конкурентные преимущества. Это проявляется в способности компании формировать категорийные стратегии, развивать долгосрочные отношения с ключевыми поставщиками, управлять затратами на весь жизненный цикл продукта и интегрировать закупки с производственными и логистическими процессами. Важным инструментом здесь выступает стратегическое управление цепями поставок, которое позволяет согласовывать процессы закупок, производства и распределения, минимизировать риски сбоев и создавать дополнительную ценность для организации.

Особое значение для государственных и государственно-контролируемых компаний имеет нормативная и институциональная среда. Законодательные рамки, регламенты, стандарты прозрачности и требования к отчетности формируют структуру и правила функционирования закупочной системы. При этом институциональные ограничения определяют не только юридические, но и организационные особенности взаимодействия корпоративного центра с дочерними предприятиями и поставщиками, влияя на выбор моделей закупок и механизмов контроля.

Цифровизация и применение информационных технологий занимают центральное место в построении современных закупочных систем. Внедрение корпоративных электронных платформ, интеграция с государственными информационными системами и аналитическими инструментами позволяет повысить прозрачность процедур, ускорить процесс закупок, оптимизировать контроль за исполнением контрактов и снизить транзакционные издержки. Кроме того, цифровые решения создают возможность более точного прогнозирования потребностей, анализа рынка поставщиков и оценки эффективности закупочной деятельности на разных уровнях корпоративной структуры.

Немаловажным компонентом является управление рисками, связанными с закупками. Риск-ориентированный подход позволяет компании системно выявлять, оценивать и минимизировать угрозы для эффективности и прозрачности процесса. Он включает оценку финансовых, операционных и репутационных рисков, а также мониторинг соблюдения нормативных требований и корпоративных стандартов.

Таким образом, теоретическая база исследования объединяет несколько ключевых направлений: экономическая теория организации и транзакционных издержек, агентские механизмы управления, стратегический подход к закупкам как к источнику конкурентных преимуществ, управление цепями поставок, институциональные и нормативные ограничения, цифровизация процессов и риск-ориентированный контроль.

### Эмпирический анализ

Система закупок в ВИК с государственным участием формируется на пересечении государственного регулирования, корпоративных интересов и отраслевых особенностей. Несмотря на то, что все рассматриваемые организации действуют в рамках Федерального закона № 223-ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц», практическая реализация требований этого закона в каждой компании имеет свою специфику. Это связано с масштабом, структурой бизнеса, степенью диверсификации активов, зрелостью корпоративного управления и стратегическими приоритетами.

Для всех крупных компаний с государственным участием характерно стремление к балансированию между жёсткой централизацией закупочных процедур и гибкостью на уровне дочерних обществ. Централизация обеспечивает прозрачность и контроль за расходованием средств, а децентрализация — адаптацию к рыночным условиям, снижение времени согласования и учёт региональной специфики. Однако уровень этого баланса в разных холдингах различается.

Кроме того, на закупочную политику ВИК существенное влияние оказывают государственные программы — в первую очередь политика импортозамещения, цифровой трансформации и стимулирования малого и среднего бизнеса. Поэтому закупочные системы таких компаний выполняют не только экономические, но и социально-институциональные функции, что отличает их от коммерческих корпораций без участия государства.

ОАО «РЖД» представляет собой одну из наиболее крупных вертикально-интегрированных структур в России, объединяющую более 160 дочерних обществ. Система закупок компании выстроена по принципу жёсткой централизации, что отражает характер самой организации как инфраструктурного монополиста. Все процедуры проходят через единую корпоративную платформу, интегрированную с государственной ЕИС, а стратегическое управление закупками осуществляет Центральная дирекция закупок и снабжения.

В компании действует многоуровневая система планирования и контроля: на верхнем уровне формируется корпоративный план закупок, на среднем — планы филиалов и дочерних обществ, согласуемые с центром, на операционном — закупочные комиссии осуществляют проведение процедур и заключение контрактов.

Основные принципы организации закупок закреплены в Положении о закупке товаров, работ, услуг для нужд ОАО «РЖД».

Ключевые особенности системы:

- применение электронных процедур по 95% закупок;
- внедрение риск-ориентированной системы контроля;
- использование механизмов предквалификации поставщиков.

К сильным сторонам модели относятся высокая прозрачность, стандартизированные процедуры, минимизация коррупционных рисков. Вместе с тем высокая степень централизации ограничивает гибкость: филиалы не всегда имеют возможность оперативно корректировать спецификации, что снижает скорость реализации инвестиционных и инновационных проектов. Отдельной проблемой остаётся взаимодействие с малыми инновационными предприятиями, которые часто не проходят предквалификацию по формальным признакам.

Тем не менее система закупок ОАО «РЖД» считается одной из наиболее зрелых в государственном секторе и часто используется в качестве ориентира для других инфраструктурных холдингов [3].

Закупочная система ПАО «Роснефть» строится на гибридной модели, сочетающей элементы централизованного контроля и самостоятельности дочерних предприятий. Корпоративный центр задаёт стратегию и методологию, а дочерние общества реализуют закупки в рамках утверждённых лимитов и категорий. Все процедуры проходят через корпоративный портал, интегрированный с ЕИС и внутренней системой управления цепочками поставок.

Роснефть активно использует категорийное управление закупками, что позволяет оптимизировать расходы и управлять отношениями с поставщиками по долгосрочным контрактам. Приоритетными направлениями являются локализация производства и развитие отечественных технологий.

Сильные стороны системы заключаются в гибкости и стратегическом управлении поставками, возможности оперативно учитывать отраслевую специфику и динамику рынка. Однако недостаточная унификация процедур между дочерними предприятиями создаёт риск разнородности подходов и возможные конфликты между корпоративным центром и филиалами. Кроме того, контроль со стороны регуляторов по линии 223-ФЗ требует постоянного совершенствования процедур отчётности и аудита [4].

ГК «Ростех» представляет собой конгломерат из более чем 800 организаций, действующих в различных высокотехнологичных отраслях – от машиностроения до электроники и оборонных систем. В отличие от других ВИК, ГК «Ростех» сделал ставку на сквозную цифровизацию и комплексную трансформацию закупочной деятельности. В качестве единой платформы используется собственная система, обеспечивающая электронный документооборот, мониторинг, аналитику и контроль исполнения договоров [5].

Закупочная система Ростеха построена на принципе категорийного управления, где за каждой товарной группой закреплён центр компетенций. Эта структура обеспечивает сквозное планирование и контроль, сокращая транзакционные издержки и повышая прозрачность. Дополнительно внедрены механизмы аудита закупочной деятельности и анализ эффективности поставщиков на основе KPI.

К преимуществам системы относятся высокая степень цифровой интеграции, возможность анализа больших данных, автоматизация процедур и контроль за соблюдением политики импортозамещения. Однако основным вызовом остаётся координация многочисленных дочерних предприятий с разным уровнем организационной зрелости, а также сложность внедрения единых стандартов в условиях многоотраслевой структуры.

ПАО «Россети» выстроило закупочную систему по принципу интегрированных центров закупок. Региональные филиалы выполняют функции операторов закупок, а корпоративный центр определяет общие правила и контролирует их исполнение. Все закупочные процедуры проводятся через портал, который интегрирован с внутренней ERP-платформой и государственной ЕИС [6].

Особенность системы заключается в тесной связи между планированием закупок и производственными программами. Это обеспечивает высокую согласованность планов закупок с инвестиционными и эксплуатационными задачами. ПАО «Россети» активно внедряет автоматизированные механизмы контроля исполнения контрактов и анализ эффективности поставщиков.

Сильной стороной системы является прозрачность и управляемость, а также высокий уровень автоматизации планирования. К слабым местам можно отнести ограниченные возможности для участия инновационных компаний и стартапов из-за сложных требований к квалификации и отсутствия специальных инструментов для пилотных проектов.

Таблица 1

Сравнительная таблица сильных и слабых сторон систем закупок ВИК

| Компания           | Модель             | Сильные стороны                                      | Слабые стороны                                |
|--------------------|--------------------|------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| ОАО «РЖД»          | Централизованная   | Прозрачность, единые стандарты, высокая цифровизация | Медленные согласования, ограниченная гибкость |
| ПАО «НК «Роснефть» | Категорийная       | Аналитика, TCO, ESG, партнёрство с поставщиками      | Фрагментация, зависимость от IT               |
| ГК «Ростех»        | Матричная          | Инновации, риск-аналитика, гибкость                  | Неоднородность, сложности агрегации данных    |
| ПАО «Россети»      | Децентрализованная | Скорость, адаптация, конкуренция                     | Отсутствие унификации, слабая аналитика       |

Итоги сравнительного анализа позволяют сделать важные выводы. Во-первых, наиболее сбалансированной является модель, сочетающая жёсткий контроль центра (как в ОАО «РЖД» и ГК «Ростех») с операционной гибкостью (как в ПАО «НК «Роснефть» и ПАО «Россети»). Во-вторых, цифровизация становится ключевым фактором эффективности: компании, внедрившие корпоративные электронные платформы, демонстрируют более высокие показатели прозрачности и управляемости.

Таким образом, накопленный опыт ведущих российских ВИК позволяет сформировать основу для проектирования оптимальной модели взаимодействия субъектов закупок, которая объединит лучшие практики различных корпораций [8-12].

### Результаты исследований

Несмотря на очевидный прогресс в развитии корпоративных закупочных механизмов, во всех рассмотренных ВИК сохраняются системные проблемы, препятствующие достижению максимальной эффективности. Первая из них — дублирование функций между корпоративным центром и дочерними структурами. В результате усиливается бюрократическая нагрузка и увеличивается срок прохождения процедур. Например, в структуре ОАО «РЖД» часть функций контроля и согласования закупок пересекается между Центральной дирекцией закупок и снабжения и другими филиалами, что приводит к дополнительным временным издержкам.

Вторая проблема — ограниченная интеграция информационных систем. Несмотря на внедрение корпоративных платформ, многие дочерние общества продолжают использовать собственные учётные решения, что снижает качество аналитики и усложняет консолидированное планирование. Особенно остро этот вопрос стоит в холдингах с большим числом предприятий.

Третья — недостаточная гибкость закупочной политики при работе с малыми инновационными предприятиями. Высокие требования к документации и опытным показателям, а также длительные сроки согласования фактически блокируют доступ новых участников к торгам, что снижает инновационную динамику и противоречит целям государственной политики импортозамещения.

Четвёртая — слабая система оценки эффективности закупок. Во многих случаях КРІ фокусируются на экономии бюджета, но не учитывают качественные показатели — надёжность поставщика, уровень сервисного сопровождения, соблюдение сроков и т.д. Отсутствие комплексных метрик затрудняет стратегическое управление закупками как инструментом развития компании.

Пятая — ограниченность обмена опытом и лучших практик между ВИК. Каждый холдинг формирует собственные регламенты, что ведёт к фрагментации подходов, хотя многие проблемы (например, цифровизация и стандартизация категорийных закупок) имеют универсальный характер.

Учитывая выявленные преимущества и ограничения, целесообразно предложить модель оптимальной системы закупок для ВИК с государственным участием, сочетающую лучшие практики рассмотренных компаний. Её основу составляют пять ключевых принципов.

1. Интегрированное управление закупками. Корпоративный центр формирует стратегические направления и методические стандарты, но дочерние общества сохраняют право оперативного выбора поставщиков в рамках утверждённых лимитов. Такая модель обеспечивает баланс между контролем и гибкостью.

2. Единая цифровая экосистема закупок. Все дочерние структуры используют интегрированную платформу, объединяющую функции планирования, проведения процедур, контроля исполнения и аналитики. Платформа должна быть сопряжена с ЕИС и ERP-системой предприятия.

3. Категорийное управление закупками. За каждой товарной категорией закрепляется ответственный центр компетенций, который анализирует рынок, разрабатывает стратегию взаимодействия с поставщиками и контролирует реализацию. Такой подход снижает издержки и повышает качество закупаемых ресурсов.

4. Механизм поддержки инновационных поставщиков. В систему внедряются «пилотные лоты» и упрощённые процедуры для малых инновационных предприятий, с последующим тиражированием успешных решений. Подобные программы успешно реализованы в Роснефти и могут быть масштабированы.

5. Комплексная система КРІ и аналитики. Вводится многоуровневая система оценки эффективности закупок, включающая не только экономию, но и показатели инновационности, сроков исполнения, надёжности поставок, локализации производства. Метрики должны автоматически формироваться в цифровой среде.

Среди эффектов от внедрения данной модели может быть: сокращение времени проведения процедур на 20–30%, повышение прозрачности и управляемости закупок, рост доли отечественных и инновационных поставщиков, снижение транзакционных издержек, повышение стратегической согласованности закупочной политики с корпоративными целями.

**Выводы**

Развитие системы закупок в вертикально-интегрированных компаниях с государственным участием является ключевым направлением повышения эффективности управления государственным имуществом и реализации промышленной политики. Проведённый анализ показал, что российские ВИК достигли значительного прогресса в цифровизации и стандартизации процедур, однако сохраняют проблемы дублирования функций, фрагментации и недостаточной гибкости.

Предложенная в исследовании модель оптимальной системы взаимодействия субъектов закупок позволяет объединить лучшие практики ОАО «РЖД», ПАО «НК «Роснефть», ГК «Ростех» и ПАО «Россети» в единую архитектуру управления. Её внедрение создаёт предпосылки для повышения конкурентоспособности государственных холдингов, развития внутреннего рынка поставщиков и достижения целей государственной стратегии технологического суверенитета.

**Литература**

1. Федеральный закон от 18.07.2011 № 223-ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц» (ред. от 04.06.2023). [Электронный ресурс]. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_116964/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_116964/) (дата обращения: 01.11.2025).
2. Федеральный закон от 05.04.2013 № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» (ред. от 29.05.2023). [Электронный ресурс]. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_144624/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_144624/) (дата обращения: 01.11.2025).
3. Годовой отчёт ОАО «РЖД» за 2023 год. М.: ОАО «Российские железные дороги», 2024. [Электронный ресурс]. URL: <https://company.rzd.ru/ru/9397> (дата обращения: 01.11.2025).
4. Годовой отчёт ПАО «НК «Роснефть» за 2023 год. М.: Роснефть, 2024. [Электронный ресурс]. URL: [https://www.rosneft.ru/Investors/statements\\_and\\_presentations/annual\\_reports/](https://www.rosneft.ru/Investors/statements_and_presentations/annual_reports/) (дата обращения: 08.11.2025).
5. Годовой отчёт ГК «Ростех» за 2023 год. М.: Госкорпорация «Ростех», 2024. [Электронный ресурс]. URL: <https://rostec.ru/about/annual-report/> (дата обращения: 08.11.2025).
6. Годовой отчёт ПАО «Россети» за 2023 год. М.: ПАО «Россети», 2024. [Электронный ресурс]. URL: <https://rosseti.ru/investors/disclosure/annual-reports/> (дата обращения: 08.11.2025).
7. Минпромторг России. Государственная программа Российской Федерации «Развитие промышленности и повышение её конкурентоспособности» (ред. от 2023 г.) // Министерство промышленности и торговли РФ. [Электронный ресурс]. URL: <https://minpromtorg.gov.ru/> (дата обращения: 08.11.2025).
8. Счётная палата Российской Федерации. Отчёт о результатах контрольного мероприятия «Анализ эффективности закупочной деятельности организаций с государственным участием». М., 2022. [Электронный ресурс]. URL: <https://ach.gov.ru> (дата обращения: 08.11.2025).
9. Верясов Д.Д. Анализ внедрения цифровых технологий в систему госзакупок, их влияние на прозрачность, доступность и конкуренцию // Академический исследовательский журнал. 2024. № 3. С. 45-58.
10. Строев В.В., Горлов В.В., Копейкин А.В. Организация и управление государственными закупками с участием субъектов малого предпринимательства // Russian Journal of Management. 2025. Т. 6. № 2. С. 82-99.
11. Нестеров Р.Е. Цифровизация как инновационная составляющая государственных закупок // Приоритеты новой экономики: энергопереход 4.0 и цифровая трансформация: сборник научных трудов. М.: МГИМО-Университет, 2022. С. 157-165.
12. Беленкова М.А. Цифровизация закупок: современные тенденции и проблемы // Вестник науки. 2025. № 1. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.xn----8sbempclwd3bmt.xn--p1ai/article/20689> (дата обращения: 12.11.2025).
13. Андреева Л.В. Государственные закупки в России: правовое регулирование и меры по его совершенствованию. М.: Юрайт, 2022. 228 с.
14. Кочергина А.В., Литвинова И.А. Управление закупками: вопросы теории и практики в инновационной экономике // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Экономика. 2023. Т. 31. № 2. С. 215-227.
15. Кикавец В.В., Вдовин Е.Ю. Публичные закупки в России: интересы, конкуренция, ценообразование. М.: Научная книга, 2022. 310 с.
16. Халикова Э.А., Кочергина А.С. Проблемы оценки стоимости материально-технических ресурсов в закупочной деятельности вертикально-интегрированных компаний // Экономика и управление: теория и практика. 2022. № 6 (168). С. 52-63.