

## ПЕРСОНАЛЬНАЯ ТРАЕКТОРИЯ РАЗВИТИЯ КОНТРАКТНОГО УПРАВЛЯЮЩЕГО В УСЛОВИЯХ РЕАЛИЗАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ЦИФРОВОЙ ПОЛИТИКИ

**Медякова  
Екатерина  
Михайловна** кандидат экономических наук, доцент кафедры международных экономических отношений, директор центра повышения квалификации, Южно-Российский институт управления – филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ (344002, Россия, г. Ростов-на-Дону, ул. Пушкинская, 70/54). E-mail: cprglav@mail.ru

**Морозова  
Анастасия  
Игоревна** кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента, зав. сектором обучения в сфере размещения заказов и проведения торгов центра повышения квалификации, Южно-Российский институт управления – филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ (344002, Россия, г. Ростов-на-Дону, ул. Пушкинская, 70/54). E-mail: ukp\_goszakaz@mail.ru

### Аннотация

*В статье рассматриваются вопросы эффективного использования кадрового потенциала в сфере публичных бюджетных закупок. В условиях перехода на цифровую основу большей части функционала публичных бюджетных закупок и потребности в специалистах, обладающих должным уровнем компетентности цифровых и закупочных сфер, авторами рассмотрен потенциал механизма цифровой персональной траектории развития контрактного управляющего. Аргументированно определены возможности реализации требований к профессиональному управлению закупочной политикой заказчика в контрактной системе через предложенную траекторию профессионального развития специалистов в сфере закупок.*

**Ключевые слова:** контрактная система, публичные закупки, государственные и муниципальные нужды, цифровая экономика, контрактный управляющий, траектория развития.

В условиях глобальных изменений различных сфер экономической и социальной жизни России, всеобщей информатизации, развития мирового рынка труда возникает необходимость поиска новых инструментов регулирования и использования трудовых ресурсов.

Вопросы изменения подходов к управлению кадровым потенциалом актуализируются по мере активизации перестройки на новые экономические отношения. Рост мобильности трудовых ресурсов, особенности современной трудовой миграции, удаленные и дистанционные рабочие места, перевод на цифровые платформы ряда управленческих функций, прочно заняв место в системе рынка труда. Не столь быстро реагирующая сфера образования находится в состоянии догоняющего и также требует иных подходов [1]. Ввиду того, что современный рынок труда трансформируется в рынок компетенций, работающим специалистам и потенциальным работникам необходимо понимать и оценивать свою траекторию профессионального развития.

Цифровизация деятельности, предполагающая необходимость освоения новых компетенций и получения практических навыков посредством разработки персональной траектории развития специалиста является актуальной тенденцией всех сфер экономики. Правительством Российской Федерации была разработана и утверждена программа по созданию условий для перехода страны к цифровой экономике (Распоряжение Правительства РФ от 28.07.2017 N 1632-р «Об утверждении программы "Цифровая экономика Российской Федерации"») [1]. Развитие цифровой экономики предполагает ряд ключевых мероприятий:

- модернизация существующей системы образования, на которую возложена функция снабжения экономики компетентными трудовыми ресурсами;
- трансформация рынка труда, который должен уметь быстро адаптироваться к вызовам цифровой экономики;

– формирование комплекса мотивационных характеристик по освоению необходимых компетенций и участию кадров в развитии цифровой экономики России.

Как отметил глава государства на Петербургском международном экономическом форуме 2017 года, «цифровая экономика - это не отдельная отрасль, по сути, это основа, которая позволяет создавать качественно новые модели бизнеса, торговли, логистики, производства, изменяет формат образования, здравоохранения, госуправления, коммуникаций между людьми, а, следовательно, задает новую парадигму развития государства, экономики и всего общества».

Поэтому цифровизация становится все более существенной частью привычной нам экономики, когда компьютерные технологии проникают во все сферы жизни, от проектирования и изобретательства до конечного потребления и быта [3]. Важнейшую роль играет цифровизация деятельности в ключевой отрасли обеспечения публичных потребностей – контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд (далее – контрактная система). Научно-техническая и технологическая революция изменяет подходы к осуществлению закупок, переход на цифровую экономику определяет глобальные сдвиги в жизни каждого человека.

Электронизация процесса закупочных процедур проводится постепенно, и после успешного повсеместного внедрения базовой процедуры электронного аукциона, начата апробация перевода остальных способов определения поставщика на электронную платформу. Так, с 1 января 2019 года и процедуры закупок, включая наиболее простые закупки малого объема, и сам документооборот по обеспечению закупочного процесса становятся полностью электронным.

Закупочный цикл будет представлен алгоритмом мероприятий в электронной форме: планирование закупок с размещением сведений в единой информационной системе в структурированной форме со сквозной проверкой сведений; осуществление процедур с обязательным участием независимо посредника-площадки; заключение контракта и итоговая отчетность с возможностью обращения к ней из любой точки доступа к сети Интернет. Все это предполагает необходимость получения новых знаний и практических навыков должностными лицами, ответственными за осуществление публичных закупок – контрактных управляющих.

По состоянию на 25.06.2018 г. в ЕИС зарегистрировано 291138 заказчиков, работающих по нормам закона о контрактной системе и 91778 заказчиков, осуществляющих закупки в соответствии с нормами закона 223-ФЗ [4]. Простой расчет говорит о том, что как минимум 382916 контрактных управляющих с требуемым набором компетенций должны профессионально сопровождать закупочный процесс. Если же принимать во внимание, что таким же набором компетенций должны обладать и контрольные органы в сфере закупок всех уровней, то данный показатель увеличится еще как минимум на 22 тысячи человек. Коррелируя данный показатель на уровень постоянно наличествующей «миграции» трудовых ресурсов бюджетной сферы, можно утверждать о наличии существенного проблемного поля при реализации требований к профессиональному контрактному управлению публичными бюджетными закупками. Потребность заказчиков в работниках для замещения вакантных рабочих мест по данной профессиональной группе по данным Росстата в 2016 году составляла около 2 % к общему числу рабочих мест по соответствующей профессиональной группе.

Одной из причин увольнений контрактных управляющих является высокий уровень штрафных санкций за нарушения норм закона о контрактной системе, а также отсутствие возможности (а в некоторых случаях и заинтересованности) перманентного обновления знаний в данной отрасли, что позволило бы снизить количество ошибок при осуществлении закупочных процедур. Не последнюю роль играет и минимальный набор умений для требуемого качественного, в том числе и электронного, документооборота.

О качестве реализации закупочной политики говорит проводимая контрольными органами статистика проверок. Так, в 2017 г. по результатам проверок ФАС России вынесено 20125 постановлений о назначении административного штрафа, что превышает 8,74 % аналогичный критерий 2016 года) на общую сумму 295 821,16 тыс. руб. (266 126 тыс. руб. в 2016 г.), взыскано 209 886,43 тыс. руб. (208 235 тыс. руб. в 2016 г.). Также за рассмотренный период воз-

буждено 23 830 дел об административных правонарушениях, что превышает сравнимые данные предыдущего года на 4,57 процентов. В 2017 г. в ФАС России поступило 89 333 жалобы на действия (бездействия) заказчика, уполномоченного органа, уполномоченного учреждения, специализированной организации, комиссии по осуществлению закупок, ее членов, должностного лица контрактной службы, контрактного управляющего, оператора электронной площадки при осуществлении закупок, что также превышает сравнимые критерии предыдущего года на 5,88 % (84 373). По результатам рассмотрения жалоб выдано 25 156 предписаний об устранении выявленных нарушений, что на 10 % больше, чем в 2016 г. (22 946) [5].

На основании вышеизложенного следует отметить, что в настоящее время наблюдается тенденция роста нарушений в контрактной системе, соответственно увеличения суммы штрафов, взыскиваемых с ответственных лиц. Большинство заказчиков, доход которых не превышает установленного лимита в 100 млн. руб., принимает решение о создании контрактной службы (а не назначении вышеуказанного контрактного управляющего), что обусловлено отсутствием должной мотивации и материального поощрения контрактного управляющего как должностного лица, несущего ответственность за закупки конкретного заказчика. Назначение же контрактного управляющего без должной мотивации с большей степенью вероятности приводит к текучке кадров на этой позиции [6].

Для эффективного преодоления существующих проблем перед работодателями стоит ряд важнейших задач:

- определение прозрачных и конкретных требований к контрактному управляющему (с ориентиром на профстандарты «Специалист в сфере закупок», «Эксперт в сфере закупок»);
- построение эффективной системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации, ориентированной на актуальные требования работодателей, в том числе и наличие либо приобретение цифровых компетенций;
- развитие практики независимой оценки и признания формального и неформального обучения, как потенциальных работников, так и работающих сотрудников и пр.

Одним из эффективных инструментов достижения поставленных задач может стать разработка и внедрение цифровой персональной траектории развития контрактного управляющего.

Механизм построения такой траектории можно представить следующим образом.

Работодатель, независимо от уровня финансирования и сферы деятельности, формирует персональную траекторию развития (ПТР) работника в цифровой форме, куда вносит сведения о его трудовой и учебной деятельности. Все оцифрованные данные ПТР используются при прохождении аттестации, оценке компетенций работника, планировании продолжения образования, трудовой деятельности.

Таким образом, цифровая персональная траектория развития представляет собой упорядоченную структуру персонифицированных данных, которые характеризуют компетенции человека, приобретенные им в процессе трудовой, культурной, социальной и профессиональной деятельности. Следует отметить, что частично рассматриваемые сведения переведены работодателями в цифровой формат, однако требуется создание единого механизма цифровой работы с потенциалом персонала организации в целях адаптации последнего к постоянно меняющимся условиям и требованиям управленческой среды.

Алгоритм подготовки ПТР может включать следующие этапы:

1. Оценка личностных и профессиональных качеств работника.
2. Определение соответствия компетенций работника соответствующему профессиональному стандарту.
3. Обучение работника по программам повышения квалификации или профессиональной переподготовки с целью получения или совершенствования необходимых компетенций.
4. Определение стратегии получения дополнительного образования работника на 5-летний период.
5. Определение точек контроля для проведения промежуточной оценки профессионализма работника.
6. Доступ к ПДР нового работодателя в рамках преемственности.

Предварительным этапом для уже работающих специалистов является оценка цифровой компетентности в сфере публичных бюджетных закупок. Для принимаемых на работу специалистов данный этап может быть пропущен, при условии установления требований к уровню образования, а также к набору знаний и умений, в том числе и в сфере электронных закупок. Однако на наш взгляд этап оценки будет бесполезен и для принимаемого на работу специалиста в сфере закупок.

Этап дополнительного обучения работника в рамках профессионального развития считаем обязательным для каждого ввиду изменяющегося правового поля и практических требований реализации цифровых процедур.

Этап определения стратегии дополнительного образования служит нескольким целям. Во-первых, определяется нематериальная мотивация работника с конкретными и достижимыми показателями. Во-вторых, упрощается процедура планирования работы с персоналом для кадровой службы. В-третьих, в рамках реализации принципов непрерывного образования, работник актуализирует свои знания, умения и навыки.

Определение точек контроля, на наш взгляд должно базироваться на менеджериальной теории сопротивления изменениям, и учитывать частоту изменения правового поля сферы публичных бюджетных закупок [7, с. 12].

Несомненным преимуществом персональной траектории развития контрактного управляющего должен стать учет достижений контрактного управляющего не только действующим работодателем, но и передача профилей компетенций уволившимся сотрудникам новым работодателям.

Предложенная схема наглядно иллюстрирует, что процесс формирования персональной траектории развития, равно как и процесс освоения цифровых компетенций, должен быть непрерывным и основываться на принципе преемственности.

Для работодателей внедрение ПТР контрактного управляющего в систему управления персоналом дает возможность:

- проведения процедуры оценки квалификации, аттестации и сертификации работников на основе актуальных, четких и понятных корпоративных требований к работнику;
- формирование корпоративных модульных программ обучения и переподготовки на основе требований профессионального стандарта, исходя из ожидаемых результатов обучения;
- снижение затрат на подбор персонала, сроков адаптации новых сотрудников, повышения эффективности кадрового отбора за счет унифицированного и объективного подхода (оценочных средств) к выбору кандидата; формирования четких требований к профессиональной компетентности работника с учетом специфики корпоративной и организационной культуры;
- выстраивание актуальной системы оплаты труда и тарификации на основе действительной квалификации работника (по профессиональным стандартам), а не формально присвоенного нового уровня карьерной лестницы;
- формирования и поддержания высокого профессионального уровня трудовых ресурсов, наиболее полно соответствующего потребностям работодателя, и, следовательно, повышения производительности труда и конкурентоспособности компании.

Для контрактного управляющего внедрение ПТР дает следующие возможности:

- прозрачная политика организации по определению карьерного роста работника;
- индивидуальный подход к каждому работнику;
- четкое понимание целей организации, критериев оценки деятельности;
- повышение доверия к работодателю за счет открытой политики управления персоналом;
- непрерывное образование и самообразование для получения следующей «ступени» развития/карьеры;
- снижение нарушений и штрафов за счет своевременного получения новых знаний;
- повышение мотивированности и заинтересованности работника;
- ориентированность на долгосрочное «служение» организации.

Персональная траектория индивидуального развития контрактного управляющего будет способствовать формированию и развитию корпоративных ценностей и желательных

образцов поведения среди сотрудников. Реализация данной задачи затрагивает не только трудовые аспекты, но и личностные особенности, внутреннюю мотивацию работника. Достичь существенного результата в решении этой задачи можно лишь тогда, когда сотрудник четко понимает, какую роль он играет в общем трудовом процессе. Именно отождествляя себя частью единого целого, работник может по-настоящему принять корпоративные ценности. Работнику определено конкретное место в корпоративной структуре, он понимает, что и как ему нужно сделать, чтобы добиться личного результата и результата для компании в целом. Внутрикорпоративное карьерное пространство становится прозрачным и понятным. Таким образом, формируется личная ответственность работника за реализацию корпоративных ценностей компании.

#### Литература

1. *Игнатова Т.В., Филимонцева Е.М.* Механизмы управления персоналом в условиях дифференцированной поддержки развития образовательных организаций // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГС. 2018. № 1. С. 13-20.
2. Распоряжение Правительства РФ от 28.07.2017 N 1632-р «Об утверждении программы "Цифровая экономика Российской Федерации»
3. *Галкин А.А., Лесняк Ю.С., Вирабян С.О.* Базовые направления развития цифровой экономики Российской Федерации // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГС. 2018. № 1. С. 218-223.
4. Официальный сайт Единой информационной системы в сфере закупок // <http://zakupki.gov.ru/epz/main/public/home.html>
5. Сводный аналитический отчет по результатам осуществления мониторинга закупок, товаров, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд в соответствии с Федеральным законом от 05.04.2013 «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» № 44-ФЗ по итогам 2017 г. [https://www.minfin.ru/common/upload/library/2018/06/main/otchet\\_monitoring\\_zakupok.pdf](https://www.minfin.ru/common/upload/library/2018/06/main/otchet_monitoring_zakupok.pdf)
6. *Локота О.В., Попова Е.А., Медякова Е.М., Ермашов Х.Ю., Морозова А.И.* Специфика управления в системе государственных и муниципальных закупок. Монография / Ростов-на-Дону, 2017.
7. *Медякова Е.М., Морозова А.И.* Развитие российского прокьюреента в свете теории управления сопротивлением изменениям // Менеджмент в России и за рубежом. 2017. № 3.

---

***Medyakova Ekaterina Mikhailovna***, Candidate of Economic Sciences, associate professor of the international economic relations, director of training center, South-Russia Institute of Management – branch of Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (70/54, Pushkinskaya St., Rostov-on-Don, 344002, Russian Federation). E-mail: [cpkglav@mail.ru](mailto:cpkglav@mail.ru)

***Morozova Anastasia Igorevna***, candidate of economic sciences, associate professor of the management department, head of the training sector in the field of order placement and bidding at the Center for Advanced Studies, South-Russia Institute of Management – branch of Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (70/54, Pushkinskaya St., Rostov-on-Don, 344002, Russian Federation). E-mail: [ukp\\_goszakaz@mail.ru](mailto:ukp_goszakaz@mail.ru)

#### PERSONAL TRAJECTORY OF DEVELOPMENT OF THE CONTRACT MANAGER IN CONDITIONS OF IMPLEMENTATION OF STATE DIGITAL POLICY

##### Abstract

*The article examines the issues of efficient use of human resources potential in the sphere of public budget purchases. With the transition to the digital basis of most of the functions of public budget purchases and the need for specialists with a proper level of competence in digital and procurement spheres, the authors consider the potential of the digital personal development trajectory for the contract manager. The possibilities of implementing the requirements for the professional management of the customer's purchasing policy in the contract system through the proposed trajectory of the professional development of specialists in the procurement sphere are determined by arguments.*

**Keywords:** *contract system, public procurement, state and municipal needs, digital economy, contract manager, development trajectory.*