

Оригинальная статья
Original article

УДК 658.7.027

DOI: 10.18413/2408-9346-2026-12-2-1-2

Плещенко В. И.

О преодолении влияния стереотипов и коллективной памяти на формирование стратегии закупочной деятельности компании

АО «Гознак»,
ул. Мытная, 17, Москва 115162, Россия

e-mail: v_pl@mail.ru

ORCID: 0000-0001-8232-2406

*Статья поступила 1 апреля 2026 г.; принята 25 мая 2026 г.;
опубликована 30 июня 2026 г.*

Аннотация. От эффективности избранной стратегии организации процесса закупок во многом зависит итоговый результат работы современной компании. В то же время формулирование стратегии закупочной деятельности требует наличия у разработчиков точек опоры в пространстве, применения определенной теоретической и идеологической базы. Между тем зачастую выбранные базовые основания имеют субъективную природу. Таковыми являются элементы коллективной памяти, прочно утвердившиеся в общественном мнении, а также отдельные постулаты и стереотипы, производные от неолиберальной идеологии. Они ставят во главу угла фактор конкуренции (соперничество), позволяющий достичь определенных результатов за довольно быстрое время. Проблема в том, что на практике не всегда учитываются краткосрочность их действия, а также отдаленные негативные последствия применения в виде сужения массива поставщиков и снижения качества закупаемых товаров. Целью исследования является выявление данных особенностей и поиск альтернативных вариантов организации закупок. Для решения задачи проведены выявление и критический анализ известных постулатов в области закупок, в том числе с применением методологического и понятийного аппарата социально-психологических наук («эффект Манделы», «экономика нирваны», «эффект обратного действия»). Результатом исследования является рекомендация использовать при формировании закупочной стратегии интегрированный подход, учитывающий особенности внешнего окружения компании, продуктового портфеля и жизненного цикла выпускаемой продукции, на основании которых могут быть выбраны базовые подходы к оптимизации процесса закупок и формированию конкурентной среды поставщиков.

Ключевые слова: закупочная деятельность; конкурентные закупки; эффективность; стереотипы; искажающий эффект; неолиберализм; конкуренция; стратегия

Для цитирования: Плещенко В. И. О преодолении влияния стереотипов и коллективной памяти на формирование стратегии закупочной деятельности компании // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. 2026. Т. 12. № 2. С. 154-166. DOI: 10.18413/2408-9346-2026-12-2-1-2

UDC 658.7.027

Vyacheslav I. Pleschenko

Overcoming the influence of stereotypes and collective memory on the company's purchasing strategy

Goznak JSC,
17 Mytnaya St., Moscow, 115162, Russia
e-mail: v_pl@mail.ru
ORCID: 0000-0001-8232-2406

Abstract. The final result of a modern company's work largely depends on the effectiveness of the chosen strategy for organizing the purchasing process. At the same time, the formulation of a purchasing strategy requires developers to have points of support in space, and to apply a certain theoretical and ideological framework. However, such basic grounds are often subjective in nature. These are elements of collective memory that are firmly established in public opinion, as well as postulates and stereotypes derived from neoliberal ideology. They prioritize the competitive factor (rivalry), which makes it possible to achieve certain results in a fairly short time. The problem is that in practice, the short-term nature of their effect is not always taken into account, as well as the long-term negative consequences of their use, such as a narrowing of the pool of suppliers and a decrease in the quality of purchased goods. The purpose of this study is to identify these features and find alternative ways to organize purchases. To solve the problem, the well-known postulates in the field of procurement were identified and critically analyzed, including the use of the methodological and conceptual framework of socio-psychological sciences ("the Mandela effect", "the Nirvana economy", and "the backfire effect"). The study resulted in a recommendation to use an integrated approach when formulating a purchasing strategy, taking into account the specific features of the company's external environment, product portfolio, and product lifecycle, which can be used to select basic approaches for optimizing the purchasing process and creating a competitive supplier environment.

Key words: purchasing activities; competitive procurement; efficiency; stereotypes; distorting effect; neoliberal concept; competition; strategy

For citation: Pleschenko, V. I. (2026), "Overcoming the influence of stereotypes and collective memory on the company's purchasing strategy", *Research Result. Business and Service Technologies*, 12 (2), pp. 154-166, DOI: 10.18413/2408-9346-2026-12-2-1-2

Введение (Introduction). Вокруг любого социально-экономического процесса, по мере его развития, наблюдается постепенное накопление различных мифов и стереотипов. Занимая устойчивое положение в сознании людей, они искажают восприятие реальности. Данное явление можно рассматривать в контексте коллективной памяти – особого информационного фонда, общего для довольно значительной социальной группы, но при этом достаточного для оказания влияния не только на осознание людьми своего прошлого, но и

на мысленное конструирование ими представлений о будущем.

В этой связи довольно любопытным социальным феноменом является т.н. «эффект Манделы», описывающий представление об определенном явлении, полностью противоположное реальным событиям¹. Все началось с того, как в 2013 году в

¹ См. Эффект Манделы: что это, примеры ложных воспоминаний, почему так называется. URL: <https://ria.ru/20250710/effekt-mandely-2028328348.html?ysclid=md4uhy9yam961449320>

возрасте 95 лет скончался известный политик Нельсон Мандела, экс-президент ЮАР. Однако известие о его смерти вызвало дискуссию, поскольку многие были уверены, что Н. Манделу не стало еще в 80-х годах XX века, когда он находился в тюрьме. Явление получило широкую огласку и теперь проявления эффекта Манделу *post factum* находят в различных сферах деятельности, от политики² до кинематографа и мультипликации³.

Эффект Манделу и другие подобного рода социально-психологические феномены способны отражать закономерности, возникающие не только в политике или культуре, но и в других сферах деятельности, например, в экономике. Процессы в данной предметной области довольно сложные, а происходящие в экономической жизни события характеризуются разнообразной, порой весьма противоречивой информацией. Кроме того, восприятие экономической информации у множества людей весьма неоднородно, что способствует формированию в общественном пространстве искаженной коллективной памяти. В качестве примера такого подхода мы остановимся на закупочной деятельности современных российских компаний, рассмотрев ее в контексте внедрения регламентированных процедур для конкурсного отбора поставщиков товаров, работ, услуг⁴.

Можно выделить несколько базовых установок (и отчасти стереотипов), позиция о неоспоримости которых довольно

глубоко укоренилась в общественном мнении. Среди них можно назвать следующие суждения, определяющие стратегию и тактику закупок:

- чем больше будет число активных поставщиков по каждому виду товарной номенклатуры, тем лучше для предприятия-потребителя;
- регламентированные закупочные процедуры (конкурсы, аукционы) всегда эффективнее классической переговорной модели межфирменного взаимодействия между поставщиками и потребителями;
- закупка у единственного поставщика – это самая неэффективная процедура;
- использование заказчиком открытых аукционных торгов и функционала электронных торговых площадок (далее – ЭТП) ведет к постоянному снижению цен на приобретаемую продукцию.

Причем в отличие от пресловутого эффекта Манделу (где речь идет об информации, несоответствующей действительности) вышеприведенные суждения нельзя охарактеризовать как заведомо ложные. Более того, они в принципе являются истинными. Однако планируя практическую апробацию основанных на них организационно-экономических моделей (с длительным горизонтом действия), руководству промышленной компании следует помнить, что зона их действия (или временной горизонт эффективности) имеет значительные ограничения.

Цель исследования (The aim of the work) – проанализировать и продемонстрировать ограниченный потенциал применимости вышеуказанных постулатов из сферы закупок в реальной жизни, а также осуществить поиск возможных решений, способствующих росту эффективности закупочной деятельности производственных предприятий.

Материалы и методы исследования (Materials and Methods). Основой исследования является выявление и анализ типичных постулатов в области закупок, оказывающих существенное влияние на

² Где часто приписывают Б.Н. Ельцину слова «Я устал, я ухожу», а также вспоминают якобы стучавшего ботинком по трибуне ООН Н.С. Хрущева.

³ В числе примеров упоминается также конструирование в массовом сознании фрагментов текста из состава разных песен, которые были перенесены из одного музыкального произведения в другое, и теперь повторяются людьми, поскольку им так привычнее (Базаров, 2021: 98-99).

⁴ Высказанные в настоящей работе суждения являются частным мнением автора, не имеющим отношения к возможной позиции АО «Гознак» или какой-либо иной организации по данному вопросу.

формирование стратегии закупочной деятельности.

Изучена природа данных стереотипов и проанализированы причины их появления: экономические, политические, социально-психологические и идеологические. Анализ проведен с учетом закономерностей, описанных теорией конкурентных сил М. Портера. Также в работе использованы общенаучные методы логического и сравнительного анализа, проведен контент-анализ доступных публикаций, касающихся темы исследования. Ввиду сложности рассматриваемого вопроса использован методологический и понятийный аппарат социально-психологических наук («эффект Манделы», «экономика нирваны», «эффект обратного действия»). Для иллюстрации взаимосвязи между состояниями системы закупок и методами управления применен графический метод визуализации. В завершающей части проведено обобщение полученных результатов и на основе метода синтеза сформулированы практические рекомендации.

Результаты исследования и их обсуждение (Results and Discussion). Для начала проанализируем природу базовых установок, утвердившихся в сфере закупок. Рассмотрим их поочередно, согласно вышеуказанному перечислению.

Возрастание числа активных поставщиков, как фактор повышения эффективности закупок, на теоретическом уровне объясняется понятиями «рыночной власти поставщиков» и «переговорной силы», весьма подробно разобранными в работах М. Портера. Поэтому, если покупатель сможет обратиться в текущий момент к большему числу поставщиков, чем больше альтернативных вариантов удовлетворения потребности у него апробировано в производственных условиях, тем выгоднее для него будут возможные условия сделки.

Далее рассмотрим регламентированные закупки. Здесь уже речь идет о росте переговорной силы покупателя, причем осуществляемом административным способом, т.е. путем закрепления условий

сделки в закупочной документации. Отсылка потребителя к тому факту, что документация утверждена, а условия выигранной в ходе торгов сделки не могут быть произвольно изменены, используется как метод воздействия на поставщика-участника закупочной процедуры.

О неэффективности закупки у единственного поставщика довольно много сказано вследствие того, что эта процедура в первую очередь неконкурентная. Покупая таким способом товар, потребитель недостаточно использует рыночные стимулы, ухудшая итоговый результат и во многих случаях получая завышенную цену ресурса.

И, наконец, остановимся на мысли о высокой эффективности закупок на ЭТП, как современном и технологическом способе мониторинга рынка и контрактации. Действительно, использование площадок способно снизить доконтрактные транзакционные издержки покупателя на поиск поставщиков и проведение закупочных процедур. Кроме того, ЭТП, чей бизнес зависит от числа активно работающих на площадке компаний, заинтересованы в максимизации участия в объявляемых процедурах закупки. Таким образом обеспечивается растущий уровень предложения (что может стимулировать конкуренцию), хотя по своей сути данный вариант представляется экстенсивным, что также несет определенные последствия (например, увеличение нагрузки на персонал, занимающийся организационным обеспечением процесса закупки).

Описанное отражает объективную сторону вопроса, имеющую рациональное научное объяснение. Между тем, имеет место массовое, более эмоциональное восприятие цифр и фактов на субъективном уровне. В частности, закреплению перечисленных выше постулатов в массовом сознании также активно поспособствовали и иные субъекты, тем или иным образом причастные к процессу. Среди них можно назвать СМИ и другие институты гражданского общества, органы власти, соци-

ально активных поставщиков (к примеру, из числа компаний-субъектов малого и среднего бизнеса), а также представителей новой рыночной инфраструктуры (электронные торговые площадки, биржи и т.д.). Определенную роль сыграли и недобросовестные заказчики и поставщики, действия которых бросают тень на закупочную деятельность в целом. Таким образом, имеет место предвзятое восприятие происходящего (что все в закупках непрозрачно и субъективно), когда отдельные резонансные случаи из практики, а также обилие новостей и слухов создают искаженную картину действительности.

Помимо вышеуказанных обстоятельств важно учесть и пока еще значительное влияние неолиберальной идеологии на наполнение информационного пространства. Один из ключевых постулатов неолиберализма гласит, что «рыночная конкуренция приводит к наилучшим экономическим результатам и поэтому должна внедряться во все сферы человеческой деятельности» (Вольчик и др., 2024: 9). Сторонники либеральной концепции полагаются «на естественный ход событий и получение решения в ходе конкурентной борьбы», поскольку «конкуренция сама решит встающие перед экономикой проблемы» (Мовсеян, 2003: 113-114).

Безусловно, основанные на действии фактора конкуренции организационно-экономические модели могут быть довольно эффективными, принося компании-потребителю желаемый результат: снижение издержек, формирование конкурентной среды, рост переговорной силы покупателя и т.д. Однако высококонкурентные регламентированные закупки дают заказчику лишь краткосрочный эффект, а отдача от их применения при движении по оси времени постепенно снижается.

С целью иллюстрации обратим внимание на показатель средней эффективности закупки (разность между средней предложенной и итоговой ценой). С его помощью можно оценить выгодность результата уже завершённой закупочной

процедуры для заказчика (фактическая экономия средств). Поскольку закупки, обеспечивающие производственные процессы, имеют циклический характер, то в оценочных целях следует применять динамический показатель, которым является индекс эффективности закупок (средняя эффективность закупки за отчетный период по отношению к ее базисной величине). Ранее автором был сделан вывод о том, что со временем значение средней цены будет стремиться к закупочной цене, а эффективность закупок является убывающей величиной (Плещенко, 2012: 17-18). Это происходит из-за уменьшения разброса предлагаемых цен, сужения конкурентной среды (по ряду объективных причин, таких как рост осведомленности поставщиков о потребностях заказчика и ценовой политике конкурентов). При этом в масштабе крупного потребителя весь спектр закупок не может демонстрировать одинаковое поведение, ведь какие-то товары закупаются в устойчивом режиме, а закупки другой номенклатуры параллельно модифицируются. Следовательно, при усреднении массива реализованных закупок на различных участках оси времени могут наблюдаться как локальное падение, так и рост значения индекса эффективности $I_{эфф}$ (рис. 1).

Локальное падение $I_{эфф}$ не равнозначно уменьшению эффективности закупочной деятельности в целом по предприятию. К примеру, если по какой-либо номенклатуре компания перешла на неконкурентную модель (приобретение у единственного поставщика), то совокупные издержки снабжения могут не возрасти, а даже незначительно снизиться. Это вызвано уменьшением внутрифирменных затрат на обслуживание большего количества сделок с альтернативными источниками и периодическую организацию конкурентных закупок⁵.

⁵ Переход к данной модели связан с параллельным увеличением определенных рисков. Например, это риска оппортунистического поведения контрагента, опасность прекращения поставок при наступлении обстоятельств непреодолимой силы и т.д.

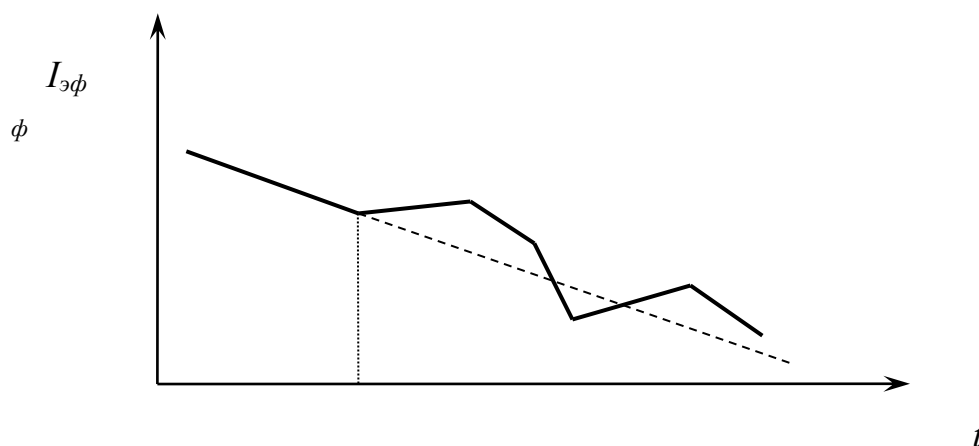


Рис. 1. Убывающая эффективность при реализации закупочных процедур
Fig. 1. Decreasing efficiency in purchasing procedures

В качестве дополнения отметим, что модель регламентированных закупок обладает пониженной гибкостью и по этой причине намного хуже работает в кризисные времена. К примеру, сейчас мы наблюдаем рост переговорной силы поставщиков, которые по отдельным видам товарной номенклатуры могут навязывать покупателям свои условия сделки, а не подписываться под указанными в закупочной документации. Из-за введенных торговых ограничений (санкций) компания-потребитель, даже обладающая достаточными средствами, не всегда имеет возможность потратить их по своему усмотрению, ведь многие товары и услуги потеряли былую доступность, либо для их получения требуются дополнительные усилия (к примеру, разработка специальной логистической схемы доставки через цепочку посредников)⁶.

Другое яркое проявление конкурентной борьбы, которым на определенном этапе закупочного цикла может воспользоваться покупатель, — это т.н. «ценовые вой-

ны» между поставщиками. Как известно, ценовые войны представляют собой последовательное снижение конкурентами цены товара с целью вытеснения соперников с рынка. Но в реальности они также не могут длиться долго и через некоторое время заканчиваются (после достижения ценой уровня минимальных средних издержек). Так что в результате компании стараются избегать ценовых войн, которые «дорого обходятся и неэффективны» (Голубков, 2008: 196). Кроме того, ценовые войны (или встречный демпинг) может быть квалифицирован как недобросовестная конкуренция, что преследуется по закону.

Далее проанализируем такой способ отбора поставщиков, как аукционы. Они предполагают оценку товара только по единственному критерию — ценовому (все прочие показатели исключаются). Следовательно, предпочтительное использование открытых аукционов (включая электронные) не дает возможность комплексной оценки как поставщика, так и закупаемой продукции, что в перспективе может вызвать снижение общей эффективности снабжения⁷. Такое явление, обычно возни-

⁶ Понятно, что такие схемы не могут быть публичными. Их реализация является рискованной, вызывает недоверие у стран-посредников, приводит к вынужденному осуществлению дополнительных операций. К примеру, промежуточной таможенной очистки грузов с соответствующим ростом затрат на легализацию товара (Панова, 2023: 60).

⁷ Приобретение продукции на ЭТП полностью не ограждает добросовестных субъектов рынка (как покупателей, так и продавцов) от возможных манипуляций (к примеру, со стороны т.н. «тендерных рейдеров»).

кающее при сложных и комплексных закупках, называется «эффектом негативного отбора» (Яковлев и др., 2013: 618).

Перечисляя в рамках проводимого критического анализа данные организационно-экономические модели, можно также говорить о них как о практических аспектах использования неолиберального подхода, в котором акценты намеренно смещаются «с системности на локальный уровень конкурентных взаимодействий», приводя «к эффективным решениям в краткосрочном периоде» (Вольчик и др., 2024: 9). Схожим образом и Г.Б. Клейнер говорит том, что для мировоззрения сторонников неоклассической парадигмы характерна условная «близорукость» в видении экономики (Клейнер, 2025: 82). Что же в итоге получается в рассматриваемой сфере закупок? Покупатель достигает краткосрочного эффекта в виде снижения цены, но вскоре он сталкивается с другой реальностью, в которой уменьшается число активных поставщиков, падает качество предлагаемой на рынке продукции.

Таким образом, констатируем следующее. Хотя рыночная конкуренция (и работающие на ее основе формальные процедуры торгов) – это действенный регулятор отношений в коммерции, ее роль как доминирующего инструмента в оптимизации процесса снабжения представляется ограниченной, особенно если речь идет о долгосрочной перспективе. Ведь когда начинается обсуждение перехода от локальных сделок к партнерству, и стороны отказываются от противопоставления интересов, строго формализованные публичные закупки постепенно уступают свое место более мягким формам коммерческого взаимодействия. Исключение могут представлять стандартные виды продукции (к примеру, товары по ГОСТ), при приобретении которых логичным действием выглядит объявление конкурсных процедур. Однако и в этом случае стоит обратить внимание на детали. Например, поку-

патель нуждается в стандартном товаре, но при этом отвечающем специфическим требованиям по срокам и объемам доставки отдельных партий, имеющем определенные характеристики в части тары и упаковки. Подобного рода обстоятельства неминуемо выделяют потребляемый конкретным покупателем товар из общей массы типовых отгрузок. А это, в свою очередь, может выступить основанием для начала более углубленного сотрудничества сторон (когда контрагенты готовы сделать шаги навстречу друг другу). Следовательно, возникновение отношений, как долгосрочного фактора воздействия на ситуацию, является существенным препятствием для дальнейшего проведения регламентированных конкурентных процедур по определенному виду товарной номенклатуры.

Понятно, что у читателя может возникнуть резонный вопрос: а к чему весь этот критический анализ, каков желаемый результат с точки зрения специалиста по закупкам? Вышесказанное не имеет целью доказать, что от использования регламентированных процедур следует отказаться и приобретать продукцию в произвольном порядке. Напротив, конкурсные закупки могут оставаться полезными для предприятия, но здесь важно не делать на них полную (и/или постоянную) ставку, а выбрать иной подход, при котором процедуры закупки будут изменяться во времени. Одним из доступных вариантов является так называемый «категорийный менеджмент», нашедший применение не только в продажах, но и в закупочной деятельности (Бурлакова и др., 2019). Персонификация закупок, исходя из вида товара, предполагает разработку для различных номенклатурных групп индивидуальных категорийных стратегий построения взаимоотношений. Другим путем является процесс развития или «выращивания» поставщиков, который заключается в совместном прохождении покупателем и продавцом длительного

пути от момента отбора до стадии устойчивого развития и совместного создания ценностей⁸. Процесс развития также предусматривает механизм индивидуализации, в том числе по стадиям взаимодействия или достигнутому поставщиком текущему статусу (Андреева и др., 2018). Получается, что современное взаимодействие по линии «потребитель – поставщики» должно быть долгосрочным и взаимовыгодным, а сотрудничество будет иметь большее значение, чем соперничество и экономический оппортунизм. Такой подход, к примеру, будет актуален при реализации проектов по созданию производственных площадок в России взамен ушедших компаний, где «для перестройки структуры производства и углубления импортозамещения необходимо минимум 3-4 года» (Абдикеев, 2022: 211). Это значит, что на практике в закупках необходимо применять более сбалансированную модель организации процесса, не уходящую в крайности и не основанную на стереотипном мышлении. К примеру, «Ростелеком» в рамках реализации программы импортозамещения сочетает применение закупок по долгосрочным офсетным контрактам (по сути режим единственного поставщика) с конкурентными закупками (закупка свинцовых аккумуляторов на сумму 1,5 млрд руб. с двумя победителями)⁹. Такой подход позволяет учитывать особенности приобретаемых товаров и использовать те технологии закупок, которые более уместны и выгодны в каждом конкретном случае.

Поскольку ни один из возможных подходов не может обеспечить эффективность для всей широты спектра взаимоот-

ношений «потребитель – поставщики», обновленная стратегия закупок должна быть сформирована путем их комбинирования. Данный процесс происходит на основе анализа особенностей внутренней и внешней среды компании, действующей маркетинговой политики, а также стадий жизненного цикла выпускаемой продукции.

Перечислим основные стратегии оптимизации закупок, используемые в современных условиях. В их число входят: конкурентные закупки, долгосрочное партнерство, вертикальная интеграция, замещение ресурсов, экономия на масштабе. Первые три стратегических подхода во главу угла ставят трансформацию отношений с внешней средой. А вот два последних варианта нацелены, прежде всего, на повышение эффективности внутрифирменных процессов, происходящих в пределах организационной структуры компании. В то же время все пять сценариев нельзя рассматривать по отдельности, так как между ними имеется тесная взаимозависимость, которую можно показать (рис. 2).

Кратко поясним сказанное. Находясь в начальной стадии цикла, покупатель настраивается на тщательное изучение доступных источников сырья и материалов, изучая ситуацию на товарных рынках. Максимальная активность со стороны альтернативных поставщиков достигается путем использования регламентированных закупочных процедур (конкурентные закупки). В их число входят конкурсы, аукционы, биржевые торги и др. На этом этапе число потенциальных контрагентов будет наибольшим. Однако в дальнейшем спектр поставщиков начинает постепенно сужаться, а потребитель ориентируется на более тесное, длительное взаимодействие с ограниченным кругом деловых партнеров. Исследователями отмечается, что «наличие у покупателя и продавца долгосрочных хозяйственных связей стимулирует покупателя вести себя более активно в решении задач по снижению цен» (Князева, Заикин, 2022: 16).

⁸ Важным обстоятельством является постоянное вовлечение обеих сторон в процесс поставок с целью его совершенствования и практического внедрения инновационных решений (Тюрина, 2021).

⁹ См. «Импортозамещение через офсетную практику». URL: <https://zakupki-digital.ru/goszakaz/importozameshhenie-cherez-ofsetnuju-praktiku/>

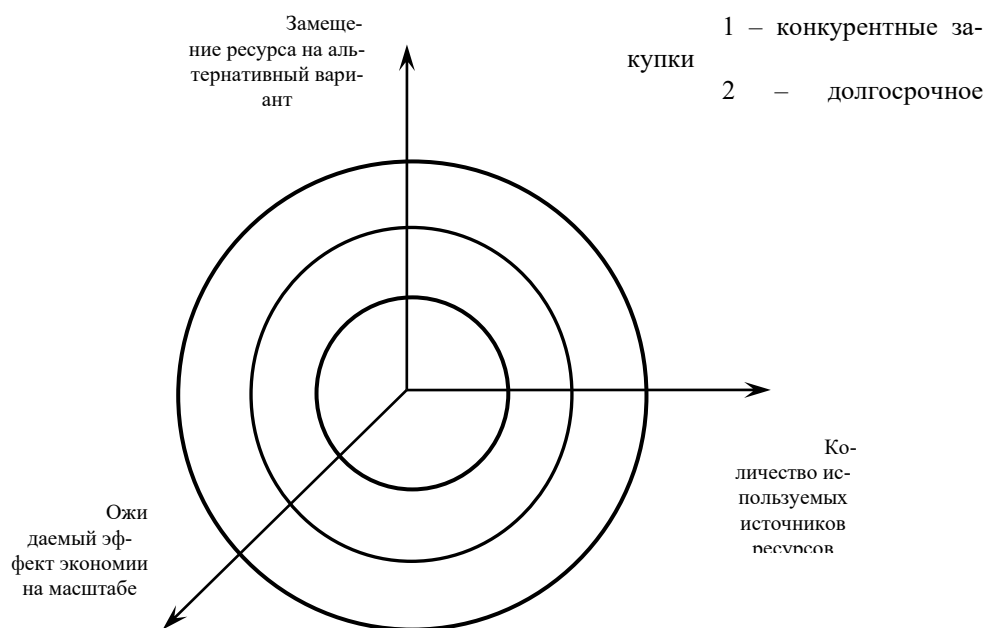


Рис. 2. Взаимосвязь основных стратегий оптимизации закупок
Fig. 2. The relationship of the main purchasing optimization strategies

Дело в том, что покупатель, имея достаточные знания о текущих издержках, прибегает к тактике давления в переговорном процессе, используя возможность переключения между продавцами (замены). Таким образом, классическая переговорная модель закупок может не уступать по эффективности конкурентным процедурам, не сковывая при этом действия потребителя накладываемыми российским законодательством о торгах обязательствами.

В процессе развития партнерства часть независимых контрагентов может быть включена в организационный контур компании (слияния, поглощения и др.)¹⁰. А это уже означает отказ от свободного рыночного обмена и переход от транзакционных издержек к внутрифирменным.

¹⁰ Один из вариантов долгосрочного сотрудничества – это стратегический альянс. Под ним понимается «соглашение об относительно продолжительной кооперации двух и более партнеров для достижения коммерческих целей всех участников и уменьшения неопределенности в условиях постоянно меняющейся внешней среды» (Карпухина, 2004: 51-52).

В то же время существенное изменение конъюнктуры на рынках, новая стадия жизненного цикла продукта или окончание какого-либо значимого проекта могут запустить новый цикл или развернуть движение в обратном направлении. Подобная ситуация наблюдалась в начале 2022 года в российской целлюлозно-бумажной промышленности, когда западные поставщики химикатов, используемых в том числе для отбелики готовой продукции, отказались отгружать материалы нашим комбинатам по ранее заключенным долгосрочным соглашениям. В результате российские предприятия срочно начали активный поиск доступных альтернатив в азиатских странах. В частности, Архангельский ЦБК вел переговоры о поставках хлората натрия, перекиси водорода и других материально-технических ресурсов с поставщиками из Китая, Турции, стран Юго-Восточной Азии, Индии (Тен, 2022). Следовательно, процесс смены стратегий закупок имеет циклический характер, а движение происходит по модели «1-2-3» (или обратное «3-2-1»).

Примером стратегического долгосрочного взаимодействия с поставщиками, направленным на стратификацию массива поставщиков, является обновленная закупочная политика АО «РУСАЛ» (Иванов, 2022). В рамках управления закупками по категориям компания перешла к заключению долгосрочных соглашений с ключевыми поставщиками товарно-материальных ценностей (ТМЦ). Контрагентами стали прямые производители (либо их официальные представители), не имеющие ранее нареканий по работе с РУСАЛом и обладающие достаточным потенциалом и деловой репутацией. Для соглашений были индивидуально разработаны формулы изменения цены, что упростило взаимодействие сторон в будущем. Целью компании было доведение доли закупок ТМЦ в компании по долгосрочным договорам до 80% в течение пяти лет.

Возвращаясь к вопросу о доминирующих в обществе установках и стереотипном мышлении, отметим следующее. Рассматривая эффект Манделы, Р.Ю. Сабанчеев говорит о производстве «ложного конструкта в условиях, когда ему не мешают произрастать и жить отсутствующие интенции к верификации, к проверке» (Сабанчеев, 2021: 170). Так вот, даже изначально позитивный, правильный конструкт в определенной мере может превратиться в ложный, если в среде лиц, принимающих решения, отсутствует его критическое восприятие. И, напротив, путем переосмысления стереотипов мы можем построить более эффективную модель деятельности, в том числе и в рассматриваемой сфере закупок. В обратном случае возникает так называемая «экономика нирваны», под которой Г. Демсец понимал сравнение несовершенных, но вполне реальных институтов, с несуществующей на практике идеальной моделью (Demsetz, 1969). То есть, поскольку проводимый анализ исходит из гипотезы, что мы находимся в идеальном мире, то и предложения по решению предполагаемых проблем мо-

гут быть в корне ошибочными (Galles, 2021).

Исходя из того, что сфера закупок (особенно государственных) сильно политизирована, то базовые тенденции и законы ее развития во многом определяются утвердившимися в умах идеологическими установками. Из теории известно, что когда эти убеждения становятся довольно сильными, то поступающие извне новые факты, противоречащие таким убеждениям, могут приводить к когнитивным искажениям, таким как эффект обратного действия (Вольчик, 2025: 73). Данный эффект (backfire effect) проявляется в том, что совершающий действия субъект получает информацию, противоречащую его убеждениям, но под ее действием, наоборот, его первоначальные убеждения только усиливаются (Maiese, Hanna, 2019: 300-303). То есть условный закупочный «ортодокс», получая противоположную информацию (сигналы) от субъектов рынка, в ответ лишь укрепляется в своих давно установившихся взглядах и требует, к примеру, усилить регламентацию торгов. Так, в России при трансформации правоприменительной практики по закону о закупках отдельных видов юридических лиц № 223-ФЗ это выразилось в рекомендациях от регулирующих органов максимально использовать такие процедуры, как аукционы¹¹, минимизировать использование неценовых, квалификационных критериев оценки поставщиков. Также имели место случаи административного противодействия запросу покупателями у потенциальных претендентов образцов закупаемой продукции для предварительного тестирования на соответствие технологическим параметрам, принятым у заказчика¹².

¹¹ К примеру, об этом говорит «Стандарт осуществления закупочной деятельности отдельных видов юридических лиц», разработанный ФАС России в 2015 году. URL: <https://fas.gov.ru/documents/574853?ysclid=mofxi9w0qu82523542>.

¹² Контролирующие инстанции и суды в ряде случаев исходят из того, что это условие ограни-

Заключение (Conclusions). Сегодняшняя закупочная деятельность сложна и многогранна, а на ее осуществление оказывает влияние большое число факторов внутренней и внешней среды. Одним из специфических элементов косвенного воздействия на поведение хозяйствующих субъектов являются сложившиеся в общественном мнении (и среди профессионального сообщества) стереотипы. Утвердившись в сознании лиц, принимающих решения, они находят отражение в стратегических документах, определяющих политику в области закупок компании. Они имеют субъективную природу, основываясь не только на экономической целесообразности, но и на действии идеологических и политических факторов. Однако не критическое восприятие идеальных моделей, попытка их реализации без учета специфики деятельности конкретного субъекта может привести к снижению экономической эффективности закупок и результативности компании в целом.

Следует учитывать, что любые организационные модели материально-технического снабжения, закупок имеют свои положительные и отрицательные стороны, а также определенные границы применимости. Поэтому ни одна из них не может являться эффективной для всего спектра взаимоотношений, следовательно, в стратегическом плане задача фирмы состоит в том, чтобы на основании особенностей внутренней и внешней среды, а также маркетинговой политики определить возможные варианты комбинирования. К сказанному необходимо добавить, что в отдельных случаях стратегия закупочной деятельности имеет свой собственный жизненный цикл, в результате чего определенные подходы последовательно сменяют друг друга по мере развития взаимо-

чивает конкуренцию, а закон № 223-ФЗ не содержит обязанности для участника закупки иметь товар на момент подачи заявки. URL: <https://www.law.ru/news/33940-sud-razyasnil-pochemu-v-zakupke-nelzya-trebovat-obraztzy-tovara-pri-podache-zayavok?ysclid=mofsus6sh81308926>.

отношений потребителя и поставщиков товаров, работ, услуг.

Информация о конфликте интересов: автор не имеет конфликта интересов для декларации.

Conflicts of Interest: the author has no conflict of interests to declare.

Список литературы

Абдикеев Н.М. Реализация планов по импортозамещению в высокотехнологичных отраслях российской промышленности в условиях внешних санкций // Научные труды ВЭО России. 2022. Том 235. С. 202-214. DOI: 10.38197/2072-2060-2022-235-3-202-214.

Андреева Т.А., Яшина М.Н., Андреев А.В. Развитие поставщиков в системе менеджмента качества предприятия // Вестник СГСЭУ. 2018. № 5. С. 12–18.

Базаров Р.В. Формула взаимодействия с грядущим в условиях неопределенности // Социодиггер. 2021. Том 7. Выпуск 9. С. 96–104.

Бурлакова И.В., Карх Д.А., Ружанская Л.С. Применение категорийного менеджмента в процессе закупок на производственных предприятиях // Управленец. 2019. Том 10. № 6. С. 54–66. DOI: 10.29141/2218-5003-2019-10-6-5.

Вольчик В.В., Цыганков С.С., Маскаев А.И. Политика нового менеджмента в государственном секторе как продолжение идеологии неолиберализма // Управленец. 2024. Том 15. № 6. С. 2–16. DOI: 10.29141/2218-5003-2024-15-6-1.

Вольчик В.В. Идеология, цифровая экономика и промпт-знание // Alter Economics. 2025. Том 22. № 1. С. 66–82. DOI: 10.31063/AlterEconomics/2025.22-1.6.

Голубков Е.П. Теория и методология маркетинга: настоящее и будущее. М.: Дело и Сервис, 2008. – 208 с.

Иванов Д. Меньше да лучше: проект РУСАЛа по оптимизации процесса закупок. URL: <https://up-pro.ru/library/logistycs/procurement/menshe-daluchshe-proekt-rusala/> (дата обращения 01.04.2026).

Карпухина Е.А. Международные стратегические альянсы. Опыт исследования. М.: Дело и Сервис, 2004. – 176 с.

Клейнер Г.Б. Этика экономической эволюции // Шумпетеровские чтения: материалы

Двенадцатой междунар. науч.- практ. конф. / под общ. ред. д.э.н., проф. Ж.А. Мингалевой; ФГАОУ ВО «Пермский национальный исследовательский политехнический университет». Пермь: Изд-во Перм. нац. исслед. политехн. ун-та, 2025. – 472 с. С. 76–85. DOI: 10.5281/zenodo.15834344.

Князева И.В., Заикин Н.Н. Понятия «рыночная власть», «переговорная сила покупателя» и их использование в практике антимонопольного регулирования для оценки конкурентных условий рынка (анализ научных дискуссий) // Российское конкурентное право и экономика. 2022. SpV. С. 12-18. DOI: <https://doi.org/10.47361/2542-0259-2022-SpV-12-18>.

Мовсесян А.Г. Либерализм и экономика. М.: Логос, 2003. – 240 с.

Панова Е.А. Влияние санкций на деятельность российских производственных предприятий // Государственное управление. Электронный вестник. 2023. Выпуск № 96. С. 48-63. DOI: 10.24412/2070-1381-2023-96-48-63.

Плещенко В.И. Оценка состояния конкурентной среды поставщиков на базе ценовых показателей в рамках закупочной деятельности промышленных предприятий // Экономический анализ: теория и практика. 2012. № 46. С. 14–19.

Сабанчеев Р.В. Миф, коллективная память, ошибка репрезентации: границы понятий // Научный результат. Социальные и гуманитарные исследования. 2021. Том 7. № 4. С. 168–173.

Тен А. Бумажная промышленность ищет обходные пути. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/5258251> (дата обращения 01.04.2026).

Тюрина Э. Как эффективно управлять деятельностью поставщиков. URL: <https://www.vedomosti.ru/management/blogs/2021/09/30/889202-effektivno-upravlyat> (дата обращения 01.04.2026).

Яковлев А.А., Башина А.С., Демидова О.А. Анализ эффективности различных способов закупки простого однородного товара (на примере сахарного песка) // Экономический журнал ВШЭ. 2013. № 4. С. 617–645.

Demsetz, H. (1969), “Information and Efficiency: Another Viewpoint”, *Journal of Law & Economics*, 12, 1, pp. 1-22.

Galles, G. (2021) “Nirvana Economics: How Treating the Real World like an Imaginary

Ideal World Leads to Trouble”, 12.11.2021, URL: <https://mises.org/mises-wire/nirvana-economics-how-treating-real-world-imaginary-ideal-world-leads-trouble> (дата обращения 01.04.2026).

Maiese, M. and Hanna, R. (2019), *The mind-body politic*, Springer. DOI 10.1007/978-3-030-19546-5.

References

Abdikeev, N. (2022), “Implementation of import substitution plans in high-tech sectors of the Russian industry in the context of external sanctions”, *Scientific works of the VEO of Russia*, Vol. 235, pp. 202-214. DOI: 10.38197/2072-2060-2022-235-3-202-214. (In Russ.).

Andreeva, T. and Yashina, M. and Andreev, A. (2018), “Supplier development in the company's quality management system”, *Bulletin of the SSEU*, 5, pp. 12–18. (In Russ.).

Bazarov, R. (2021), “A formula for dealing with the future in an uncertain environment”, *Sociodigger*, Vol. 7, 9, pp. 96–104. (In Russ.).

Burlakova, I., Karh, D. and Ruzhanskaya, L (2019), “Application of category management in the procurement process at manufacturing enterprises”, *The manager*, Vol. 10, 6, pp. 54–66. DOI: 10.29141/2218-5003-2019-10-6-5. (In Russ.).

Volchik, V., Tsygankov, S. and Maskaeв, A. (2024), “The policy of new management in the public sector as an extension of the ideology of neoliberalism”, *The Manager*, Vol. 15, 6, pp. 2–16. DOI: 10.29141/2218-5003-2024-15-6-1. (In Russ.).

Volchik, V. (2025), “Ideology, the digital economy, and prompt knowledge”, *Alter Economics*, Vol. 22, 1, pp. 66–82. DOI: 10.31063/AlterEconomics/2025.22-1.6. (In Russ.).

Golubkov, E. (2008), *Teoriya i metodologiya marketinga: nastoyashchee i budushchee* [*Marketing Theory and Methodology: Present and Future*], М., Delo i Servis, 208 p. (In Russ.).

Ivanov, D. (2022), “Less is More: RUSAL's Project to Optimize Procurement Processes”, [Online], available at: <https://up-pro.ru/library/logistycs/procurement/menshe-daluchshe-proekt-rusala/> (Accessed 01 April 2025). (In Russ.).

Karpuhina, E. (2004), *Mezhdunarodnye strategicheskie alyansy. Opyt issledovaniya* [*International strategic alliances. Research experience*], М., Delo i Servis, 176 p. (In Russ.).

Kleiner, G. (2025), "The Ethics of Economic Evolution", *Schumpeter Readings: proceedings of the Twelfth International scientific and practical conference, under the general editorship of Doctor of Economics, Professor J.A. Mingaleva*, Perm, Publishing House of Perm National Research Polytechnic University, pp. 76–85. DOI: 10.5281/zenodo.15834344. (In Russ.).

Knyazeva, I.V. and Zaikin, N.N. (2022), "The concepts of "Market power" and "Buyer's bargaining power" and their use in the practice of antimonopoly regulation to assess competitive market conditions (analysis of scientific discussions)", *Russian Competition Law and Economics*, SpV, pp. 12-18. DOI: 10.47361/2542-0259-2022-SpV-12-18. (In Russ.).

Movsesyan, A. (2003), *Liberalizm i ehkonomika* [Liberalism and economics], M, Logos, 240 p. (In Russ.).

Panova, E. (2023), "The impact of sanctions on the activities of Russian manufacturing enterprises", *Public Administration. Electronic Bulletin*, 96, pp. 48-63. DOI: 10.24412/2070-1381-2023-96-48-63. (In Russ.).

Pleshchenko, V. (2012), "Assessment of the competitive environment of suppliers based on price indicators as part of the purchasing activity of industrial enterprises", *Economic Analysis: Theory and Practice*, 46, pp. 14–19. (In Russ.).

Sabancheev, R. (2021), "Myth, collective memory, and the error of representation: the boundaries of concepts", *Research Result. Social and Humanitarian Research*, Vol. 7, 4, pp. 168–173. (In Russ.).

Ten, A. (2022), "The paper industry is looking for bypasses", [Online], available at: <https://www.kommersant.ru/doc/5258251> (Accessed 01 April 2025). (In Russ.).

Tyurina E. (2021), "How to effectively manage the activities of suppliers", [Online], available at: <https://www.vedomosti.ru/management/blogs/2021/09/30/889202-effektivno-upravlyat> (Accessed 01 April 2025). (In Russ.).

Yakovlev, A., Bashina, A. and Demidova, O. (2013), "Analysis of the effectiveness of various methods of purchasing a simple homogeneous product (using granulated sugar as an example)", *Economic Journal of the HSE*, 4, pp. 617–645. (In Russ.).

Demsetz, H. (1969) "Information and Efficiency: Another Viewpoint", *Journal of Law & Economics*, 12, 1, pp. 1-22.

Galles, G. (2021) "Nirvana Economics: How Treating the Real World like an Imaginary Ideal World Leads to Trouble", [Online], available at: <https://mises.org/mises-wire/nirvana-economics-how-treating-real-world-imaginary-ideal-world-leads-trouble> (Accessed 01 April 2025).

Maiese, M. and Hanna, R. (2019), *The mind-body politic*, Springer. DOI 10.1007/978-3-030-19546-5.

Данные об авторе

Плещенко Вячеслав Игоревич, к.э.н.,
начальник управления.

Information about author

Vyacheslav I. Pleschenko, PhD (Economics),
Head of Department.