



КАЗАНЦЕВ Д.А.,
главный аналитик АО «Гринатом»,
член экспертного совета ТПП РФ по развитию системы закупок,
к.ю.н.
info@dkazantsev.ru

МЕЖДУНАРОДНОЕ ЗНАЧЕНИЕ КОРЕЙСКОГО ОПЫТА ЭВОЛЮЦИИ СИСТЕМЫ ПУБЛИЧНЫХ ЗАКУПОК В XXI ВЕКЕ

Аннотация. Республика Корея имеет большой опыт по трансформации системы закупок. Этот опыт ценен тем, что позволяет не только в теории, но и на практике увидеть эффективность конкретных закупочных инструментов и оценить ограничения их применения. Корейские эксперименты в сфере регулирования закупок — это пример планомерного поиска баланса и отказа от крайностей. И потому изучение этого опыта актуально для любого государства, заинтересованного в развитии своей системы публичных закупок.

Ключевые слова: публичные закупки, тендер, аукцион, автоматизация закупок, законодательство, Республика Корея, зарубежный опыт.

Для цитирования: Казанцев Д.А. Международное значение корейского опыта эволюции системы публичных закупок в XXI веке // Закупки и право. 2024. № 1. С. 74–79. URL: <https://doi.org/10.55959/MSU3034-2481-2024-1-8>.

DMITRY A. KAZANTSEV,
expert of JSC «Grinatom», member of the Expert Council of the Committee on Procurement
Development of the Chamber of Commerce and Industry of the Russian Federation,
Candidate of Law
info@dkazantsev.ru

THE INTERNATIONAL SIGNIFICANCE OF THE KOREAN EXPERIENCE OF THE EVOLUTION OF THE PUBLIC PROCUREMENT SYSTEM IN THE XXI CENTURY

Abstract. The Republic of Korea has extensive experience in transforming the procurement system. This experience is valuable because it allows us to see in practice, not only in theory, the effectiveness of specific procurement tools and the limitations of their use. Korean experiments in the field of procurement regulation are an example of a systematic search for balance and rejection of extremes. And therefore, the study of this experience is relevant for any state interested in developing its public procurement system.

Keywords: public procurement, tender, auction, procurement automation, legislation, Republic of Korea, foreign experience.

For citation: Kazantsev Dmitry A. The international significance of the Korean experience of the evolution of the public procurement system in the XXI century // Procurement and Law. 2024. No. 1. P. 74–79. URL: <https://doi.org/10.55959/MSU3034-2481-2024-1-8>.

Если попытаться обобщить опыт развития публичных закупок Республики Корея (далее — Корея) за минувшую четверть века, то можно получить один из вернейших рецептов успешного инновационного развития. Ключевые компоненты этой стратегии — это умение критически осмыслить собственный опыт, сделать практические вы-

воды и не побояться внедрить новые передовые решения без оглядки на старые стереотипы. Этот опыт важен не только для национальной экономики. Он в известной степени служит тем образцом, изучение которого способно повлиять на глобальный вектор развития инструментария публичных закупок во второй четверти XXI в.

Невозможно в рамках одной статьи дать сколь бы то ни было подробный обзор истории развития системы публичных закупок Кореи. Однако можно и нужно отметить их ключевые вехи, а главное — выделить основополагающие аспекты этого развития. Без преувеличения можно утверждать, что эти аспекты корейского опыта имеют международное значение.

Электронный аукцион

Новое столетие Корея начала с внедрения решения, которое в те годы казалось передовым. Чтобы избежать публичные закупки от субъективизма заказчика при выборе поставщика (и от сопряженных с этим коррупционных рисков), было принято решение использовать самый простой, очевидный и наглядный принцип выбора победителя конкурентной закупки — принцип наименьшей цены. А какой инструмент закупки позволяет реализовать такой подход в максимальной степени? Конечно же, аукцион! Этот инструмент давно и успешно применялся человечеством для проведения торгов по продаже имущества. Казалось, что он — с минимальными корректировками — столь же успешно будет служить и для закупки продукции. И нет ничего удивительного в том, что страна с высоким уровнем восприятия цифровых технологий стала проводить аукционы в электронной форме.

Нужно заметить, что в начале XXI в. через искушение «ценового крена», заключающееся в повсеместном использовании электронного аукциона при проведении публичных закупок, проходили самые разные страны. И не все, нужно заметить, эту болезнь роста успешно миновали: например, в Российской Федерации аукцион уже второе десятилетие является основным способом проведения государственных закупок, и с каждым годом сфера его применения лишь расширяется (сегодня иные способы закупки российскими государственными заказчиками либо прямо запрещены, либо дозволены в виде исключения и лишь при условии доминирования цены среди критериев выбора победителя). Неслучайно на рубеже первого и второго десятилетий именно корейская система публичных закупок получила самые лестные отзывы российских чиновников¹.

Логично, что наибольшую популярность аукцион в качестве способа закупки имел в странах с высоким уровнем восприятия коррупции либо с негативным коррупционным опытом в недавней истории. Ведь на первый взгляд аукцион совершенно исключает риск сговора заказчика с одним из поставщиков: результаты снижения цены объективны, а само аукционное соревнование проходит на анонимных началах.

Однако практика использования аукциона довольно быстро показала, что жизнь и реальные хозяйственные отношения сложнее и многограннее любой теории. Как свидетельствует опыт самых разных стран, недобросовестным заказчикам достаточно нескольких лет для того, чтобы научиться в большей или меньшей степени манипулировать результатами аукциона и сводить на нет его достоинства. При этом недостатки аукциона обнаруживают себя еще быстрее: поиск самого дешевого предложе-

ния даже при развернутом и детализированном описании предмета закупки с неизбежностью влечет отказ от самого качественного предложения. Опытный застройщик не будет заниматься ценовым демпингом в ущерб оплате труда своих квалифицированных специалистов. Умелый врач согласится работать за символическую плату в порядке филантропии, но никак не на регулярной основе. Да и поставщик товара, поставленный перед необходимостью максимальной экономии, постарается предоставить дешевый эквивалент, формально соответствующий требованиям заказчика, но на деле вовсе не столь удобный и почти всегда не столь надежный.

Это не означает, что аукцион как способ закупки устарел и неэффективен. Важно лишь честно признать то, что в публичных закупках аукцион — это специфический инструмент с довольно узкой областью применения. Так, аукцион эффективен при одновременном выполнении нескольких условий: закупаемая продукция не сложна, широко представлена на рынке, ее функциональные и потребительские характеристики подлежат точному и исчерпывающему описанию, квалификация поставщика не влияет на качество исполнения поставки, между поставщиками существует активная конкуренция, а ценообразование при этом эластично. Несложно заметить, что такое сочетание условий можно найти лишь на весьма специфических рынках. Но стоит исключить хотя бы один фактор — и на практическую эффективность аукциона можно не рассчитывать. Если же заказчик по каким бы то ни было причинам решил закупать на аукционе львиную долю необходимых ему ресурсов, то не стоит удивляться тому, что рано или поздно ему придется довольствоваться товарами, работами и услугами второго сорта.

Однако многое зависит от национальной специфики. В одних странах поставщики уходят с рынка государственных закупок, в других государственные заказчики получают завышенные цены, в третьих возведенные за государственный счет объекты инфраструктуры требуют постоянного ремонта. Иногда, в самом худшем варианте, все эти негативные последствия могут сочетаться.

Пять аспектов развития

С точки зрения регулирования и стратегического управления ключевой момент аукционного способа закупок состоит не в самих негативных последствиях, а в том, как на них реагировать. Можно просто игнорировать их на протяжении десятилетий. Можно убеждать себя в том, что проблема не в аукционе, а в неумении его использовать. Можно старательно имитировать модернизацию устаревшего инструмента добавлением к нему инновационных атрибутов. А можно *использовать негативный эксперимент как отправную точку для успешного развития*. И это *первый аспект*, в котором корейский опыт заслуживает международного внимания.

Прежде всего необходимо отметить наличие развитой обратной связи с бизнесом и экспертным сообществом. Увы, во многих странах можно найти примеры того, как бесценное время практиков и экспертов тратится на разговоры «в кулуарах» и на закрытых конференциях! До регулятора доходит лишь эхо этих дискуссий, сколь бы плодотворными они ни были. А на решения

¹ Опыт организации государственных закупок в Южной Корее. URL: <https://fas.gov.ru/news/9287> (дата обращения: 04.09.2022).

регулятора они и вовсе не влияют. По счастью, Корея показала обратный пример: наличие у общества в целом и у экспертного сообщества в частности инструментов обратной связи позволило аккумулировать и донести до регулятора негативный опыт использования аукциона в публичных закупках. А степень влияния общества на государство сделала возможным практическое использование этой обратной связи для принятия управленческих решений.

Вовлечение общества в работу над совершенствованием системы публичных закупок всегда является сложным процессом, а превращение мнения практика в законодательную инициативу требует многоэтапной работы. Однако совершенное устранение общества от влияния на вектор развития регуляторных принципов, даже при сохранении имитации диалога, в любом случае приведет регулируемую систему публичных закупок в тупик.

При этом не стоит строить иллюзий относительно простоты преобразований: любое радикальное изменение бизнес-процессов является болезненным. Решение об отказе от аукциона в качестве доминирующего способа публичных закупок едва ли было исключением из этого правила. Однако сохранение статуса-кво или попытка ограничиться лишь декоративной модернизацией без пересмотра фундаментальных принципов публичных закупок были бы сопряжены с несравненно более масштабными издержками.

Второй ключевой аспект корейского опыта — это **опыт системной инновации**. От электронного аукциона в публичных закупках отказались не для того, чтобы заменить его альтернативным, но столь же устаревшим инструментом. Отказ от аукционного крена был сопряжен с выстраиванием принципиально новой системы публичных закупок. Основой новой системы закупок, реализуемой в цифровой среде, стал портал KONEPS (*Korea ON-line E-Procurement System*). Очень важно то, что этот портал не стал цифровым инструментом реализации старых подходов, а превратился в средство, обеспечивающее реальную, открытую и легальную коммуникацию между заказчиками и поставщиками по вопросам, связанным с публичными закупками. При всей пользовательской простоте, о чем пойдет речь ниже, портал предлагает функциональность для реализации сложных бизнес-процессов с использованием передовых инструментов и баз данных: так, например, KONEPS включает функциональность *On-line Shopping Mall*, а также такие реестры, как *Handbook of Excellent Products* и *Green Shopping Mall*. Тематика «зеленых» закупок выходит за рамки данной статьи, однако они вне всякого сомнения являются важным и оправданным трендом развития систем публичных закупок в самых разных странах.

Централизацию системы публичных закупок Кореи можно отнести к национальной специфике, хотя такой подход и демонстрирует результативность — в частности, повышение эффективности закупок и экономию бюджетных средств². Но далеко за рамки национального

опыта выходит использование централизации публичных закупок для их обособления и выделения в качестве отдельной профессиональной деятельности. Проще говоря, закупки перестали быть одной из вспомогательных задач каждого министерства и ведомства, а стали де-факто отдельным направлением государственной деятельности.

Таким образом, *третий аспект* корейского опыта, заслуживающий международного изучения, заключается в выстраивании **публичных закупок на профессиональной основе**. Разумеется, в любой стране работа с закупками требует комплекса специфических знаний и рассматривается в качестве более или менее обособленной деятельности. Как правило, эти знания приобретаются на профильных курсах. Сотрудники заказчика, закончившие такие курсы, зачастую объединяются в отдельный департамент или образуют контрактную службу. Однако закупки в любом случае позиционируются как работа бэк-офиса заказчика, а заказчик остается в первую очередь «снабженцем».

Помимо повышения статуса работы с закупками и требований к исполнителям этой работы, такой подход к централизации позволил добиться еще двух результатов. Во-первых, централизованные закупки как процесс были отделены от каждого из отдельных заказчиков. А это означает минимизацию риска конфликта интересов при выборе исполнителя на конкретный подряд. Ведь тот, кто выбирает подрядчика, не является ни интересантом данного проекта, ни распорядителем бюджета этого проекта. Во-вторых, такой подход, при котором больше не нужно думать про превентивную профилактику конфликта интересов, позволил применять на практике более сложные и на первый взгляд «рискованные» методы выбора победителя. Однако именно такого диверсифицированного подхода к закупочным инструментам и требует современная экономика. Линейный подход, актуальный для приобретения простейшей продукции, становится разрушительным тогда, когда идет речь о выстраивании долгосрочных отношений с узким пулом квалифицированных поставщиков уникальной продукции.

Важен и четвертый аспект — сложная система может и должна обладать дружелюбным интерфейсом. Упрощенно говоря, все сложности остаются делом профессионалов, которые *проводят* закупки. Для пользователя, который *потребляет результаты* проведенной закупки, электронный портал должен быть прост, нагляден и интуитивно понятен. Будь то заявка потребности для проведения закупки или предложение продукции для публичных нужд — в любом случае человек, не обладающий специальными знаниями о нюансах закупочных процессов, не должен чувствовать себя обделенным при отсутствии таких знаний. Заказчику для получения качественного товара достаточно точного описания того, что он хочет. Подряд поставщику должно обеспечивать качество изготовленной им техники, а вовсе не хитрости с прохождением закупочной процедуры. При таком подходе использование централизованного электронного портала публичных закупок становится не только и не столько данью моде, сколько прикладным, удобным и действительно полезным инструментом.

² The Korean Public Procurement Service: Innovating for Effectiveness. Chapter 1 OECD // OECD Public Governance Reviews. OECD Publishing, Paris, 2016. URL: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264249431-en> (дата обращения: 04.09.2022).

Сегодня функциональность KONEPS по сути обеспечивает непрерывное управление всем циклом публичных закупок. Ее сервисы охватывают все бизнес-процессы, начиная с регистрации в системе в качестве заказчика или участника закупки и заканчивая исполнением обязательств по контракту. Кроме того, система обеспечивает полностью электронный обмен документами в процессе осуществления закупочных процедур.

Система KONEPS гарантирует полную автоматизацию порядка закупки, включая сбор данных о квалификации участника закупки, формирование отчета об исполнении контракта, выставление счета и счета-фактуры, электронной оплаты контракта, и для этого взаимодействует с сотнями внешних систем для обмена данными и юридически значимой информацией.

При разговоре о централизации закупок в целом и системе KONEPS в частности невозможно обойти вниманием *централизацию системы расчетов, гарантирующую поставщику оплату поставки*. Ведь для поставщика важен не только доступ к закупке и возможность получить подряд. Важно, чтобы его товары, работы и услуги были оплачены. И эта оплата не зависела ни от отношений его заказчика с государственным бюджетом, ни от процедурных хитростей приемки, ни тем более от желания конкретного чиновника получить вознаграждение за покровительство.

Этот подход имеет международное значение потому, что если у поставщика нет ощущения защищенности от риска неплатежа, то он просто уйдет с рынка, невзирая ни на какие национальные особенности. И публичные закупки останутся без предложений о поставке качественной продукции. Ну а те немногие, кто рискнет остаться, окупят этот риск тем, что будут предлагать свою продукцию лишь по завышенным ценам. Ведь взгляд на поставщика как на бесправную сторону закупочного взаимодействия является ошибочным и давно устаревшим. Именно поставщики обладают экспертными знаниями и о предлагаемой к поставке продукции, и о рынке в целом. А значит, пренебрежение их интересами — гарантированный путь к разрушению рынка. Попытка рассматривать интересы поставщика как угрозу для бюджета с высокой долей вероятностью закончится тем, что государство останется и без поставщиков, и без бюджета.

Не менее важно отметить и то, что существующая сегодня в Южной Корее система публичных закупок не функционирует как хрупкий баланс экспериментальных инструментов и антагонистических интересов. Ее важно рассматривать как *пространство для развития*, которое призвано в полной мере раскрыть ее потенциал.

Перспективы развития

В первом приближении основополагающие начала такого развития интуитивно понятны: это дифференциация инструментов, категоризация стратегий и автоматизация процессов. Но вот практическая реализация совокупности этих подходов требует немало мастерства.

Практической основой для качественной и эффективной дифференциации закупочных инструментов является профессионализация закупочной деятельности. Проще говоря, если специалист по публичным закуп-

кам рассматривается как эксперт и носитель комплекса специализированных знаний и этот эксперт обладает кредитом доверия со стороны общества и государства, то он не нуждается в подробных инструкциях по проведению закупок со стороны публичного регулятора. Регулятор может обозначить ожидания от публичных закупок, сформулировать эти ожидания в виде принципов и закрепить правила их реализации в повседневной работе. Но эксперт и только эксперт имеет должную компетенцию для того, чтобы определять способ закупки, дополнительные элементы реализации этого способа и стратегию отношений с поставщиком.

Решение относительно названных характеристик закупки принимается на основании данных о специфике рынка закупаемой продукции и принципах использования такой продукции в деятельности заказчика. И коль скоро реальные товарные рынки обладают большей или меньшей степенью индивидуальности, то и закупочные инструменты должны отличаться тем же. Не может быть одного универсального закупочного инструмента. Для приобретения одной продукции эффективны будут регулярные одноэтапные аукционы — а для другой столь же эффективными окажутся многоэтапные конкурентные переговоры с целью уточнения лучших условий поставки и выстраивания долгосрочных отношений с лучшими производителями.

Три названных элемента — способ закупки, его дополнительные элементы и стратегия отношений с поставщиком — в совокупности определяют контуры закупочной стратегии. Такая стратегия не ограничивается лишь вопросами выбора победителя конкретной закупки. Она касается обеспечения заказчика необходимыми ресурсами, и такое обеспечение в рамках закупочной стратегии предстает целостной системой взаимно обусловленных логически бизнес-процессов. Проще говоря, закупочная стратегия — это выверенный набор инструментов, наиболее эффективных для приобретения данной продукции в существующих условиях.

Категоризация закупочных стратегий предполагает выделение самостоятельной стратегии для каждой категории закупаемой продукции. Таким образом, категоризация стратегий невозможна без означенной выше дифференциации закупочных инструментов.

Выверенные закупочные стратегии органичным образом пригодны для переноса в цифровую среду. Более того — настоящая цифровизация закупок невозможна без организационного базиса в виде дифференциации закупочного инструментария и создания категорийных закупочных стратегий. Всю современную историю внедрения электронных технологий в закупочную работу независимо от специфики конкретной страны можно представить в виде пяти последовательных качественных трансформаций.

Пять цифровых трансформаций

Первая цифровая трансформация — это *цифровизация документооборота* и признание информации на электронном носителе, заверенной электронной подписью, юридически значимым документом. Цифровизация документооборота позволяет постепенно снизить объем бумажных документов, упростив вначале их хранение,

а затем и обмен документами между заинтересованными сторонами. Электронный документооборот давно стал обыденностью в развитых странах. Однако без его реализации — и, что еще более важно, повсеместного распространения и конвенционального включения в обычаи делового оборота — невозможно перейти к цифровизации и автоматизации публичных закупок.

Вторая цифровая трансформация сводится к **цифровизации закупки** в узком смысле этого слова, т.е. процедуры выбора поставщика. Электронная закупка требует использования нескольких электронных документов, причем в логике единого бизнес-процесса. Цифровизация закупок содержит потенциал облегчения доступности участия в закупке для широкого круга поставщиков, а следовательно — и потенциал повышения конкуренции за подряд.

Однако не следует переоценивать потенциал электронной закупки. При низкой степени проработки цифровизации процедуры выбора поставщика электронная закупка может остаться не более, чем инструментом реализации архаичных инструментов в электронной форме. Известен афоризм о том, что хаос бизнес-процессов, помещенный в электронную среду, не упорядочивается, а становится хаосом в электронной среде. И точно так же архаичные инструменты публичных закупок, помещенные в цифровую среду, не модернизируются самостоятельно, а становятся архаичными электронными закупками.

Таким образом, по большому счету цифровизации заслуживают лишь современные и эффективные закупочные инструменты. И эффективность, разумеется, измеряется не только в экономии бюджетов, но и в снижении организационных и временных издержек, а также в доступе к качественной продукции.

Однако невозможно настоящее повышение эффективности отдельно взятого инструмента закупки в отрыве от повышения закупочного бизнес-взаимодействия в целом. Выбор поставщика — лишь один из бизнес-процессов этого комплексного взаимодействия. Оно начинается изучением потребностей и планированием закупки, а завершается приемкой и анализом результатов поставки.

Именно **цифровизацию комплекса закупочных бизнес-процессов** можно назвать *третьей цифровой трансформацией*. Речь идет не просто об использовании электронных документов, а о переносе в цифровую среду взаимодействия по всему комплексу вопросов, связанных с подготовкой и проведением публичной закупки, а также с договорной работой по ее итогам. Частью такой трансформации является цифровизация маршрутов прохождения соответствующих документов на основе алгоритмов, включенных в функциональность электронного портала. Важно лишь, чтобы цифровая маршрутизация обеспечивала простоту, оперативность и прозрачность работы.

Однако первые три трансформации — это лишь перенос в цифровую среду тех бизнес-процессов, которые ранее реализовывались без использования сети Интернет. Каждая из трансформаций повышает удобство, а отчасти и эффективность закупочной деятельности. Но современные электронные инструменты позволяют использовать для этого механизмы автоматизации.

Не нужно путать цифровизацию закупок с их автоматизацией. Цифровизация — это лишь перенос в электронную среду практически любой работы человека. Автоматизация — это, в упрощенном понимании, делегирование человеком части своей работы программному комплексу.

Четвертой цифровой трансформацией можно назвать **автоматизацию закупочных бизнес-процессов**. Разумеется, автоматизация не происходит одновременно, и системы публичных закупок это касается в полной мере. Сначала автоматизируется проверка поставщиков и сведений о них, опубликованных в открытых источниках. Потом внедряются технологии автоматизации сбора и ранжирования заявок. Не стоит забывать также и о возможностях автоматизации подготовки документов — прежде всего за счет наследования данных и использования технологии предзаполнения ключевых строк в типовых формах документов³.

Однако уже сегодня реальностью становится **автоматизация принятия решений** в рамках закупочной работы. И это грядущая *пятая трансформация*. Самообучающаяся программа на основе обработки больших данных уже сегодня инициирует закупку исходя из динамики изменения складских запасов и прогнозов относительно потребности предприятия в той или иной категории сырья. В самом ближайшем будущем с тем же успехом она сможет выбирать наиболее эффективный инструмент закупки исходя из конъюнктуры рынка, анализировать поведение поставщиков для составления прогнозов относительно перспектив долгосрочного взаимодействия с ними и т.д.

Эта цифровая трансформация ставит перед нами вопрос о том, может ли робот быть субъектом решения в рамках бизнес-процесса. А уж тем более — может ли робот быть субъектом сделки? Или он лишь предлагает проект решения человеку, а последнее слово (а значит, и ответственность, и правосубъектность) остается за человеком?

В любом случае, бессмысленно укрываться от электронного будущего или пытаться до последней возможности оставаться в ограниченности достаточно изученных инструментов. И развитая система электронных публичных закупок дает пространство для аккуратной, вдумчивой апробации инструментов будущего.

Краткие итоги

Республика Корея в XXI в. прошла важный и насыщенный путь формирования современной электронной системы публичных закупок. Ключевые факторы, ставшие основой такого развития, соединились в том сочетании, исследование которого полезно всем странам, заинтересованным в развитии собственных национальных закупочных систем. Неслучайно корейская система публичных закупок удостоилась награды ООН, а также заслуженно получила высокую оценку ОЭСР⁴

³ Подробнее см.: *Казанцев Д.А., Михалёва Н.М.* Автоматизация закупок как будущее контрактной системы // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Юридические науки. 2020. № 1. С. 137–159.

⁴ The Korean Public Procurement Service: Innovating for Effectiveness. Chapter 1 OECD // OECD Public Governance Reviews. OECD Publishing, Paris, 2016. URL: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264249431-en> (дата обращения: 04.09.2022).

и в том или ином виде была рецепирована Вьетнамом, Коста-Рикой, Монголией, Тунисом, а также другими странами Африки и Латинской Америки⁵.

Каждый из компонентов, кратко охарактеризованных выше, является шагом на пути прогресса. Однако лишь их сочетание обеспечивает успех. Синтез критического анализа собственного опыта, культуры открытого диалога общества и власти, навыков поэтапного внедрения электронных технологий и модернизации закупочных процессов возможен, в свою очередь, лишь при условии привлечения и системной, совместной работы профессионалов разных отраслей.

Закупки сегодня — это междисциплинарная отрасль знания, сочетающая передовые достижения теории и практики. И эта отрасль знаний, как наглядно показывает корейский опыт, заслуживает признания своей автономии и значимости в ряду факторов успешного развития общества и повышения качества жизни граждан.

При этом важно не забывать и о том, что любая эффективная система — это динамически развивающаяся система. Речь, разумеется, не идет об изменениях ради изменений, о бесконечных косметических корректировках, лишь усложняющих работу. Динамическое развитие подразумевает открытость качественным преобразованиям. Но при этом такие преобразования должны быть системными, подготовленными и осмысленными. И к электронным системам это относится в первую очередь.

Прилежание в развитии — вот главный урок корейского опыта модернизации системы публичных закупок. Глубокое внедрение цифровых технологий в такой парадигме стало естественным. И это тот интеллектуальный базис, который при должных усилиях позволит любой стране успешно интегрировать опыт Кореи в собственные закупочные системы.

Список литературы

Лиин Ю. «Социально ответственные» закупки: опыт правового регулирования в Республике Корея // Предпринимательское право. 2021. № 3. С. 73–78.

Казанцев Д. А., Михалёва Н. М. Автоматизация закупок как будущее контрактной системы // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Юридические науки. 2020. № 1. С. 137–159.

Шмелева М. В. Цифровые государственные закупки в Корею // Право и цифровая экономика. 2021. № 2. С. 45–51.

Опыт организации государственных закупок в Южной Корею. URL: <https://fas.gov.ru/news/9287>.

The Korean Public Procurement Service: Innovating for Effectiveness. Chapter 1 OECD // OECD Public Governance Reviews. OECD Publishing, Paris, 2016. URL: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264249431-en>.

⁵ *Шмелева М. В.* Цифровые государственные закупки в Корею // Право и цифровая экономика. 2021. № 2. С. 46.