

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Західноукраїнський національний університет  
Навчально-науковий інститут публічного управління  
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

**КАЧУРОВСЬКА Наталя Володимирівна**

**Організація публічних закупівель в органі  
місцевого самоврядування. / Organization of  
public procurement in local government**

спеціальність: 281 - Публічне управління та адміністрування  
освітньо-професійна програма - Державна служба

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи  
ДСПУАзм-21  
Н. В. Качуровська (Петренко)

Науковий керівник:  
к.е.н., доцент, О. Ф.  
Овсянюк-Бердадіна

Кваліфікаційну роботу  
допущено до захисту:

"24" листопада 2022 р.

Завідувач кафедри  
М. М. Шкільняк

ТЕРНОПІЛЬ - 2022

## **ЗМІСТ**

<b>ВСТУП</b>	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ПРОВЕДЕННЯ ПУБЛІЧНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ</b>	<b>6</b>
1.1. Публічні закупівлі у системі публічного та муніципального управління	6
1.2. Інституційна база проведення публічних закупівель	11
Висновки до розділу 1	15
<b>РОЗДІЛ 2. КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ ХОРОСКІВСЬКОЮ МІСЬКОЮ РАДОЮ</b>	<b>17</b>
2.1 Оцінка специфіки функціонування Хоросківської громади	17
2.2 Аналіз інфраструктурного забезпечення діяльності Хоросківської громади	21
2.3 Опис стану організації проведення публічних закупівель органом місцевого самоврядування	30
Висновки до розділу 2	36
<b>РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ</b>	<b>37</b>
3.1 Вдосконалення менеджменту публічних закупівель в діяльності органу місцевого самоврядування	37
3.2. Удосконалення інституційного забезпечення системи публічних закупівель	42
Висновки до розділу 3	46
<b>ВИСНОВКИ</b>	<b>48</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>	<b>52</b>
<b>ДОДАТКИ</b>	<b>59</b>

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Значимою проблемою сучасного розвитку територіальних громад займає тематика підвищення ефективності використання та витрачання ресурсів громади задля забезпечення їх економічного розвитку. Одним з базових механізмів для її розв'язання є організування публічних закупівель. Публічним закупівлям відводиться роль важливого регулятора, за допомогою котрого можливе формування повноцінного середовища життєдіяльності територіальної громади.

Тому на сьогодні, ураховуючи соціальні, фінансові детермінанти необхідності застосування дієвих механізмів забезпечення громад необхідними є діагностика проблем організаційного забезпечення та, як наслідок, вдосконалення публічних закупівель як одного з найдієвіших інструментів публічного сектору, розвитку повноцінного середовища функціонування територіальної громади та виконання органом місцевого самоврядування низки важливих завдань.

**Аналіз останніх досліджень та наукових праць.** Тема організації публічних закупівель є на науковому порядку денному ряду вітчизняних науковців, зокрема таких як Сошников А. [57], Альциванович О.В. [1], Гальчинський Л. [10], Квач В. [24], Корольков В. [29], Кулак О. [33], Мельников О. [37], Овсянюк-Бердадіна О. [41], Солоха Д. [54], Ткаченко Н. [57], Щукін О. [63] та інших. Однак вивчення особливостей організації публічних закупівель на рівні конкретного територіального утворення має науковий сенс, оскільки враховуватиме специфіку функціонування конкретної громади.

**Мета кваліфікаційної роботи** полягає у узагальненні теоретичних, правових засад проведення публічних закупівель, здійсненні прикладного аналізу організації публічних закупівель органом місцевого самоврядування задля його удосконалення.

Задля досягнення мети кваліфікаційної роботи були окреслені й розв'язувані наступні завдання:

- визначення публічних закупівель у системі публічного та муніципального управління,
- вивчення інституційного забезпечення проведення публічних закупівель,
- проведення оцінки особливостей функціонування Хоросківської громади,
- аналізування інфраструктурного забезпечення діяльності Хоросківської громади,
- проведення діагностики стану організації проведення публічних закупівель органом місцевого самоврядування,
- спроба моделювання організації публічних закупівель для муніципальних потреб,
- вироблення пропозицій щодо вдосконалення інституційного забезпечення системи публічних закупівель.

**Об'єктом кваліфікаційної роботи** є публічні закупівлі на рівні територіальної громади.

**Предметом дослідження** визначено сукупність інструментів, методів та підходів до організації публічних закупівель в органі місцевого самоврядування.

Задля досягнення окресленої мети в кваліфікаційній роботі застовувались низка **методів дослідження**: комплексний аналіз (задля визначення публічних закупівель у системі публічного та муніципального управління – розділ 1); комплексний системний аналіз (для проведення оцінки особливостей функціонування Хоросківської громади – розділ 2); структурний аналіз (для проведення діагностики стану організації проведення публічних закупівель органом місцевого самоврядування – розділ 2); факторний аналіз (для вироблення пропозицій щодо вдосконалення інституційного забезпечення системи публічних закупівель – розділи 3).

**Наукова новизна кваліфікаційної роботи** полягає у розвитку теоретико-прикладних засад організації здійснення публічних закупівель на рівні територіальної громади.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає у виробленні

пропозицій щодо вдосконалення інституційного забезпечення системи публічних закупівель, які будуть використані в діяльності Хоростківської міської ради.

**Апробація.** Результати роботи апробовані у роботі VII Науково-практичної конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми вітчизняної економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі» (Тернопіль, 21 жовтня 2022 року) й Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції з міжнародною участю "Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні" (Тернопіль, 25 листопада 2021 р.).

**Структура та обсяг роботи.** Робота розміщена на 58 сторінках, включає три розділи, список використаних джерел із 64 позицій, 7 рисунків, 3 таблиці.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ПРОВЕДЕННЯ ПУБЛІЧНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ**

### **1.1. Публічні закупівлі у системі публічного та муніципального управління**

Публічні закупівлі є механізмом розміщення замовлення на поставку товарів, виконання робіт або надання послуг, при цьому замовник у той чи інший спосіб інституційно створює умови для конкурентної боротьби за замовлення між учасниками конкурсу задля вибору найкращих умов придбання потрібних товарів, робіт, послуг.

"В аспекті регулювання економіки державні закупівлі розглядаються в системі інструментів здійснення адміністративного регулювання. Такої точки зору дотримуються багато науковців, що досліджували механізм державного регулювання економіки. З цієї позиції по суті виражається пряме управління з боку держави, спрямоване на узгодження інтересів суб'єктів господарювання і суспільства в цілому. Але з іншого боку, державні закупівлі можуть розглядатися як важлива складова фінансово-бюджетного регулювання, адже мова йде про ефективне витрачання бюджетних коштів та взаємовідносини між місцевими бюджетами через використання юридично обумовлених прийомів і важелів впливу, що закріплені у нормативно-правовій базі державних закупівель. Таким чином, державні закупівлі займають чільне місце в системі державного регулювання економіки, виступаючи синтезом трьох його основних методів: правового, адміністративного та економічного" [41].

Публічні закупівлі є узгодженим змагальним процесом між різними учасниками та їх пропозиціями під час проведення конкурсу, що проводиться з економічної точки зору задля відбору найкращої пропозиції.

Тобто, публічні закупівлі ми можемо розглядати як конкурентну систему придбання продукції в ринковій економіці, що ґрунтується на принципах економічності, відкритості і проведення торгів, ефективності й оптимізації товарного обміну, підзвітності та обов'язковості щодо виконання умов договору.

Наукові школи виділяють наступну класифікацію публічних закупівель за моделлю їх організації – децентралізована, централізована, змішана. Децентралізована модель сформована так, що весь закупівельний процес

реалізується під контролем розпорядників публічних коштів. При централізованій моделі, формується окремий орган, який займається безпосередньо закупівлями та оформляє обсяг того, що необхідно придбати й перелік замовників на нього. Змішана модель є поєднанням цих двох моделей. Обрання тієї чи іншої моделі організації публічних закупівель обумовлюється особливими умовами, у яких система функціонуватиме.

З метою повноцінного функціонування децентралізованої моделі, необхідний чіткий інституційний порядок. Важливим аспектом доцільності певної моделі є специфіка інституційної парадигми замовників. Замовником у закупівельному процесі можуть бути як органи публічної влади, так і місцеві органи самоврядування.

Організація публічних закупівель є не можливою без діяльності вузькофахових фахівців. Ними є або уповноважена особа, або ж окремі структурні підрозділи - тендерні комітети. Якщо тендерні комітети як функціонально означені структурні підрозділи, котрі організують та здійснюють закупівлі, обумовлюють необхідність задоволення через закупівлі певних потреб, реалізують як юридичний супровід, так і контроль за здійсненням договорів, то і певна уповноважена на це особа може реалізовувати ці завдання, наприклад, за сумісництвом, якщо її організація означена законодавством як одержувач коштів.

У наукових працях інколи під закупівлями досліджують весь тендерний процес, однак насправді він є лише елементом закупівельного процесу, котрий є значно ширшим, бо охоплює усі етапи закупівельного циклу.

Закупівельний цикл охоплює такі стадії:

1) попереднє визначення потреб, на базі яких здійснюватимуться публічні закупівлі. Ця стадія відбувається має ряд ризиків, бо може визначати як потребу певну непотрібну продукцію та часто призводить до неефективного витрачання бюджетних коштів. Потреби замовника аналізуються і включаються ним у річний план публічних закупівель, який має бути затвердженим. Усі публічні закупівлі повинні здійснюватись згідно до цього плану. За умови, якщо виникає

потреба, що була не передбачена, замовник повинен внести зміни до затвердженого річного плану закупівель. Тому придбання через публічні закупівлі продукції, яка не була передбачена річним планом публічних закупівель є законодавчим порушенням.

2) Окреслення предмету закупівлі. Згідно до затвердженої потреби описується, що саме є предметом закупівлі. Це є важливий етап, оскільки саме від опису типу предмету публічної закупівлі залежать інституційні пороги, обов'язкові для використання закупівельних процедур. На цій стадії може замовнику бути важко класифікувати предмет закупівлі. Для вирішення цього, світовою практикою сформовано CPV-код, який допомагає за чіткою ієрархією групувати групи товарів, робіт чи послуг. У цьому контексті зазначимо, що в Україні CPV-код трансформовано у прикладному застосуванні у ДК:021:2015. На практиці для замовників є проблемою окреслення предмету публічної закупівлі, коли вона охоплює водночас і товар, і послугу. Наприклад, розпорядник бюджетних коштів закуповуватиме встановлення систем опалення. Безпосередньо встановлення є послугою, однак, якщо тендерною документацією обумовлено, що постачальник повинен не лише встановити, а й поставити замовнику системи опалення, а їх вартість включена у вартість закупівлі загалом, то здійснюватиметься саме закупівля товару, бо це є основною статтею витрат на це придбання.

3) Регламенти закупівлі. Перед оголошенням кожен замовник публічної закупівлі повинен сформулювати вимоги до публічної закупівлі, що будуть показані у документації. Потрібно, щоб на цьому етапі були чітко визначені кваліфікаційні критерії до предмета закупівлі, його технічні характеристики та деталізовані вимоги до учасників.

4) Кваліфікація учасника. Щоб потенційний переможець публічних закупівель відповідав означеним вимогам, має право замовник визначати критерії, що чітко визначають здатність учасника публічних закупівель виконати договірні умови. Наприклад, доцільно вимагати підтвердженої



інформації про досвід виконання аналогічних договорів, визначати певні вимоги щодо операційної чи управлінської системи потенційного виконавця.

Такі критерії мають бути сформовані таким чином, щоб бути об'єктивними й уникнути упередженості, описували умови щодо здатності учасника виконувати замовлення, мають бути обґрунтованими з позиції предмета закупівель.

5) Формування кошторису закупівель та формування річного плану. Насамперед, перед тим, як розпорядник коштів отримає грошові надходження, він має заздалегідь подати запит на затвердження щодо бюджетного фінансування, де описано є повний перелік його потреб. Необхідно, щоб цей процес проходив системно, і формування річного плану відображала не лише усі нагальні потреби, але і ті, котрі можуть виникнути за умов реалізації низки з них. Наприклад, при закупівлі певного обладнання органом місцевого самоврядування для шкіл варто заздалегідь проконсультуватись про особливості його експлуатації у дитячих колективах. Якщо, коли це обладнання потребуватиме особливого та контролю технічного постійного обслуговування, такі умови має бути частиною контракту та включатися у загальну вартість витрат на нього, щоб потім не з'ясувалось, що через бюджетні асигнування на його обслуговування повноцінне використання такого обладнання є неможливим.

б) Обрання процедури закупівлі та її застосування. На цьому етапі визначається процедура закупівлі згідно до її очікуваної вартості закупівлі та приймається рішення чи вимагатиме вона додаткових стадій. Проміжним етапом при цьому є стадія формування очікуваної вартості пропозиції. В Україні формування очікуваної ціни покладено на розсуд замовника. Тобто він може визначати ціну, попередньо вивчаючи середні ціни на ринку, шукаючи дані через низки постачальників, або ж визначаючи той верхній поріг вартості, який фінансово спроможний сплатити.

Варто розуміти, що на ринку працює закон Сея - пропозиція створює адекватний собі попит, тобто, якщо значно очікувана вартість завищена,

підприємницькі структури будуть робити пропозиції, які будуть більш прибутковими для нього. У випадку невірною замовником розрахунку ціни є ймовірність нераціонального використання бюджетних коштів. В окремих країнах, щоб уникнути цього, застосовують електронні каталоги як електронну базу з асортиментом товарів та послуг, де розміщена детальна інформація й примірні ціни. Такі каталоги розміщуються на автоматизованих майданчиках, або йдуть як розсилка усім замовникам, зареєстрованим у системі. Тобто замовники, котрі мають доступ до них, мають можливість чітко визначати орієнтовні ціни на предмет публічної закупівлі, порівнювати певні товари між собою, та правильно здійснювати планування публічних закупівель.

7) Розкриття пропозицій. На цій стадії визначається перелік учасників й їх цінові пропозиції. Як правило, юридичний відділ, чи уповноважена особа, здійснює перевірку учасників шляхом відкритих баз даних або реєстрів щодо того, чи не є, наприклад, вони у стані припинення діяльності через банкрутство, або чи їм не заборонена участь у публічних закупівлях через виявлене порушення законодавства.

8) Прийняття рішення про переможця. Як правило критерієм обрання переможця є зазвичай найнижча цінова пропозиція. Однак, в публічних закупівлях, можуть бути замовником передбачені й нецінові критерії відбору, котрі забезпечують обрання не лише найбільш економічно вигідної пропозиції, а і максимально якісний товар, який відповідає вимогам замовника.

9) Договір: укладення та його фактичне виконання. Після обрання певного учасника, між останнім й замовником укладається договір та здійснюється оплата. Впродовж всього часу реалізації договору замовником може контролювати договірні умови контрагентом через юридичні відділи, чи тендерні комітети, котрі стежать, щоб усі умови договору виконувалися у термін. Після виконання договору у повній мірі замовником, як правило, оприлюднюється звіт про виконання договору про закупівлю. У цьому

контексті зазначимо, що якщо раптово змінилася ринкова ціна є два варіанти вирішення цієї ситуації - або розірвання договору й оголошення нових публічних закупівель, або підписання додаткової угоди, де ціна підійметься до ринкової. Така можливість була інституційно введена, щоб надати можливість змінювати договір за умов зміни ціни шляхом прив'язки вартості продукції до міжнародного курсу, соціальних та політичних детермінант впливу. Умови зміни ціни додатковими угодами є обмеженими, наприклад, для України, з метою зміни вартості обмеження коригування ціни становить 10% від загальної суми договору.

## **1.2. Інституційна база проведення публічних закупівель**

Здійснення реформи децентралізації, яка розпочалася з 2014 року змінила структуру територіально-адміністративний поділ та привела до формування нового виду територіальних спільнот - об'єднаних територіальних громад. Діяльність громади передбачає складання її бюджету та розподіл його за потребами належного функціонування певного територіального угруповання. Очевидно, що задоволення потреб розвитку громади не є можливим без здійснення публічних закупівель. Здійснення публічних закупівель за кошти бюджету громади потребує визначення організаційних забезпечення з боку громади задля уникнення негативних потенційних явищ проведення публічних закупівель.

"Системність підходу до вивчення організаційної структури управління виявляється у наступному:

- вивченні усіх без винятку управлінських завдань, які виконують елементи організаційної структури управління в системі державних закупівель послуг, аналізі їх практичного внеску для реалізації мети функціонування організаційно-економічного механізму державних закупівель послуг;

- виявленні та взаємоузгодженні функцій елементів усієї системи за вертикаллю управління;
- дослідженні та організаційному оформленні всіх взаємозв'язків за горизонталлю та вертикаллю управління" [41].

Після схвалення реформи децентралізації було прийнято низку законів України, котрі почали створювати інституційні засади створення територіальних громад, умови їх функціонування та організації. Їх метою було формування інституційної бази для реалізації концепції децентралізації й надання можливості органам місцевого самоврядування низки повноважень й коштів задля вирішення усіх питань громади.

Як відомо, бюджет громади складається із загального, спеціального фонду та бюджету розвитку. Найбільшою складовою є загальний фонд, який складається з 60% низки податкових платежів (табл. 1.1).

Бюджет громади передбачає витрати на охорону здоров'я, освіту, соціальне забезпечення, видатки бюджету розвитку, соціальний захист, транспорт, дорожнє господарство. Варто зазначити, що бюджет громади має такі ж повноваження, як бюджети обласного значення міст.

Для забезпечення функціонування громад є потреба щодо придбання продукції, будівництва, благоустрою, виконання робіт щодо ремонту чи отримання послуг різного призначення. Відповідно до законодавства будь-які ці витрати на окреслені потреби повинні виконуватися у системі публічних закупівель.

Таблиця 1.1

**Складові загального, спеціального фонду та бюджету розвитку  
територіальної громади**

Спеціальний фонд - 60% податкових та інших обов'язкових платежів:	Спеціальний фонд - 75% обов'язкових платежів:	Бюджет розвитку:
акцизний податок	відшкодування втрат сільськогосподарського і лісогосподарського виробництва	кошти від відчуження майна, що перебуває в комунальній власності, включаючи кошти від продажу земельних ділянок несільськогосподарського призначення або прав на них
єдиний податок	екологічний податок	кошти від повернення кредитів
податок на доходи фізичних осіб, які здійснюють діяльність на території громади		кошти, які передаються з іншої частини місцевого бюджету за рішенням місцевої державної адміністрації або виконавчого органу відповідної місцевої ради
податок на прибуток організацій комунальної власності	грошові стягнення за шкоду, заподіяну порушенням законодавства	інші надходження
податок на майно	цільові та добровільні внески підприємств установ, організацій і громадян до місцевих фондів охорони навколишнього природного середовища	
туристичний збір	надходження в рамках програм допомоги і грантів міжнародних фінансових організацій та Європейського Союзу	
надходження від орендної плати	власні надходження бюджетних установ що утримуються за рахунок відповідного бюджету ОІГ	
ренти за користування надрами	інші надходження	
плата за надання адміністративних послуг		
адміністративні штрафи		

Примітка. Складено самостійно

Бюджет кожної громади згідно законодавства є складовою української бюджетної системи України, а тому на формування і використання бюджету громад розповсюджується вплив всього законодавчого поля бюджетної системи.

Організацію публічних закупівель було визначено з прийняттям Закону України "Про публічні закупівлі" [50]. Цей нормативний акт визначає суб'єктів проведення закупівель та процедури проведення закупівель (див. табл. 1.2).

Таблиця 1.2

**Організація процедур публічних закупівель  
залежно від вартісної межі закупівель**

Звичайні закупівельники	Закупівельники - монополісти	Типи процедур
Від 200 тис. грн до 133 тис. євро (для робіт від 1,5 млн. грн до 5,150 млн. євро)	Від 1 млн. грн до 133 тис. євро (для робіт від 5 млн. грн до 5,150 млн. євро)	? ? Відкриті торги (15 днів) ? ? Конкурентний діалог ? ? Переговорна процедура

Примітка. Складено на основі [50]

Організація публічних закупівель повинна визначати взаємодію, права та обов'язки учасників процедур закупівель. Ключовими елементами організаційної функції процесу управління публічними закупівлями є існування розпорядчо-організаційних документів про створення тендерного комітету, його кількість, та розмежування між членами тендерного комітету їх обов'язків.

Планова функція організації публічних закупівель повинна передбачати формування річного плану закупівель. Облікова функція повинна відбуватися через облік виконання усіх закупівель із означенням цін, обсягів, площадок й продавців. Така функція надає повну інформацію для аналізу й контролю проведення публічних закупівель. Контрольна функція насамперед визначає рівень виконання плану публічних закупівель, а також дозволяє оцінювати процедуру виокремлення найкращої пропозиції. Ця функція дозволяє визначити узгодження з порядком проведення публічних закупівель вимогам законодавства.

Інституційно закріплена можливість запровадження моніторингу публічних закупівель через сервіси системи Prozorro. Цей моніторинг забезпечує проведення дослідження всього процесу здійснення процедури публічної закупівлі.

Однак при цьому варто зазначити, що кожній громаді може бути впроваджено власну систему організації процесу публічних закупівель, яка, звичайно, повинна відповідати всім окресленим нормам законодавства. Така організаційна парадигма може бути запроваджена через видання відповідних розпорядчих документів, які конкретизують алгоритм реалізації процесів публічних закупівель й використання бюджету громади.

## Висновки до розділу 1

Публічні закупівлі є механізмом розміщення замовлення на поставку товарів, виконання робіт або надання послуг, при цьому замовник у той чи інший спосіб інституційно створює умови для конкурентної боротьби за замовлення між учасниками конкурсу задля вибору найкращих умов придбання потрібних товарів, робіт, послуг.

Організація публічних закупівель є не можливою без діяльності вузькофахових фахівців. Ними є або уповноважена особа, або ж окремі структурні підрозділи - тендерні комітети. Після схвалення реформи децентралізації було прийнято низку законів України, котрі почали створювати інституційні засади створення територіальних громад, умови їх функціонування та організації. Їх метою було формування інституційної бази для реалізації концепції децентралізації й надання можливості органам місцевого самоврядування низки повноважень й коштів задля вирішення усіх питань громади.

Для забезпечення функціонування громад є потреба щодо придбання продукції, будівництва, благоустрою, виконання робіт щодо ремонту чи отримання послуг різного призначення. Відповідно до законодавства будь-які ці витрати на окреслені потреби повинні виконуватися у системі публічних закупівель.

Організація публічних закупівель повинна визначати взаємодію, права та обов'язки учасників процедур закупівель. Ключовими елементами організаційної функції процесу управління публічними закупівлями є існування розпорядчо-організаційних документів про створення тендерного комітету, його кількість, та розмежування між членами тендерного комітету їх обов'язків.

## РОЗДІЛ 2. КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ ХОРОСКІВСЬКОЮ МІСЬКОЮ РАДОЮ

### 2.1 Оцінка специфіки функціонування Хоросківської громади

Хоростківська об'єднана територіальна громада із центром у м. Хоростків охоплює населення 6 822 осіб через об'єднання міської ради міста із громадами дев'яти сільських населених пунктів - сіл Ключинці, Перемилів, Верхівці, Сорока, Карашинці, Увисла, Хлопівка, Великий Говилів, Малий Говилів. Загальна площа громади складає 184,6 км.кв., а населення - 14 246 чол. (станом на 2021 рік).

Найважливішою складовою природних ресурсів Хоростківської громади є родючі ґрунти, зокрема майже 85% земель характеризуються сільськогосподарським призначенням. У громаді промисловими гравцями в сфері економіки є промислові підприємства - цукровий завод, ДП «Укрспирт», хімічна компанія «Інтерфом-Захід». Станом на початок 2022 року на території громади діяло більш як 140 фізичних осіб-підприємців, більшість з яких була задіяна у сфері роздрібної торгівлі.

Аналогічно до більшості громад у Західній Україні на її території розвинута мережа освітніх, медичних, культурних закладів, що вимагає значних витрат, а, отже застосування процедур публічних закупівель.

В аспекті дослідження джерел доходів, то практично половина мешканців – 48,1% є особами з інвалідністю або пенсіонерами, тільки 32,2% - працюють в організаціях різних форм власності на ставці. "16,2% людей працюють закордоном, 9,6% - є безробітними, а інші 8,7% осіб не працюють, а займають домом. 8,7% мешканців є студентами, 8,4% - працюють у сільському господарстві, 6,4% - працюють на виїзді у великому місті, а 6,1% - працюють час від часу у різних місцях на території громади. Лише 3,5% мешканців отримують допомогу на дітей, а 2,6% є приватними



підприємцями або мають власну фірму, останні 2% - працюють за контрактом" [43].

Ці дані засвідчують про значну кількість пенсіонерів і невисокий рівень зайнятості й працевлаштування її мешканців. Рівень зовнішньої міграції й безробіття є досить високий порівняно з іншими громадами. При цьому питома вага тих, хто вкладає зароблені кошти в власну справу, є незначною. А тому суттєвою проблемою є те, що майже усі мешканці Хоросківської громади, котрі виїжджають на заробітки закордон, рахуються офіційно безробітними, таким чином не сплачують податки з зароблених коштів, формують додаткове навантаження на бюджет щодо соціальних виплат, але вимагають від керівництва громади задоволення їх потреб.

"До складу ради ОТГ входять 26 депутатів і голова ради. У раді громади мають певну перевагу чоловіки – жінки становлять 30% від складу ради" [43]. На сьогодні виконавчим комітетом Хоростківської міської ради надаються такі послуги як земельні питання, реєстрація нерухомості, державна реєстрація актів цивільного стану, питання місцевого значення.

Економіка Хоростківської громади характеризується промислово-сільськогосподарським профілем, зокрема цукровим і спиртовим виробництвом, виробництво пінополіуретану та сільським господарством. Як правило сільськогосподарське виробництво задіяне у вирощуванні зернових й технічних культур. Це створює у майбутньому екологічну та економічну загрози у випадку зменшення попиту на зерно, але водночас сприяє спеціалізації та підтримки розвитку переробної промисловості.

Основними статтями видатків Хоростківської громади є охорона здоров'я освіта, адміністрування міської ради й виконавчих органів громади (див. рис. 2.1).

Хоростківська міська рада досить значну частину коштів спрямує на видатки екологічного спрямування, однак на сьогодні актуальною залишається проблема відсутності каналізації й очистки стічних вод у населених пунктах громади.



Рис.2.1 Розподіл видатків у Хоростківській громаді

Складено самостійно

"На території громади є незначні запаси корисних копалин. Також є дендрологічний парк загальнодержавного значення „Хоростківський” площею 18 га., який має бути переданий громаді" [43].

В аспекті потенційних напрямків здійснення публічних закупівель у Хоростківській громаді зазначимо наступне. Актуальними є питання водовідведення й водопостачання у Хоростківській громаді, оскільки нині тільки адміністративний центр у м.Хоростків забезпечений водовідведенням й водопостачанням. Також значною проблемою є те, що "централізований вивіз твердих побутових відходів на території громади не здійснюється. МКП «Комунальник» тільки розпочало свою діяльність в цій сфері із розміщення по населених пунктах громади сміттєвих баків та контейнерів для пластику. Попри проблеми водовідведення, утилізації твердих побутових відходів в громаді актуальним є питання збалансованого землекористування. Аналіз структури земельних угідь ОТГ показав значну їх диференціацію та відмінність від науково обґрунтованих норм - висока сільськогосподарська освоєність території – 79%, низька лісистість – 0,9 %, низький відсоток пасовищ і луків – 6,3%. Все це формує вкрай несприятливу структуру

земельних угідь, де частка природних угідь є всього 14%. Тому збільшення площі лісовкритих земель на території громади та нарощення лісоресурсного потенціалу є вкрай важливим для покращення екологічного стану" [43].

Ключову екологічну проблему становить забруднення поверхневих вод, внаслідок відсутності каналізаційної інфраструктури у населених пунктах громади. Проте у найближчому проміжку часу Хоростківська громада цю проблему не розглядає як першочергову зважаючи на значні капіталовкладення.

70% доріг території Хоростківської громади вимагають капітального ремонту. У населених пунктах Хоростківської громади, зокрема у селах Верхівці, Ключинці, Перемилів, Сорока актуальним є проведення ремонту вулично-дорожньої мережі. У с. Малий й Великий Говилів слід здійснити капітальний ремонт дороги Говилів -Хоростків (рис. 2.2).

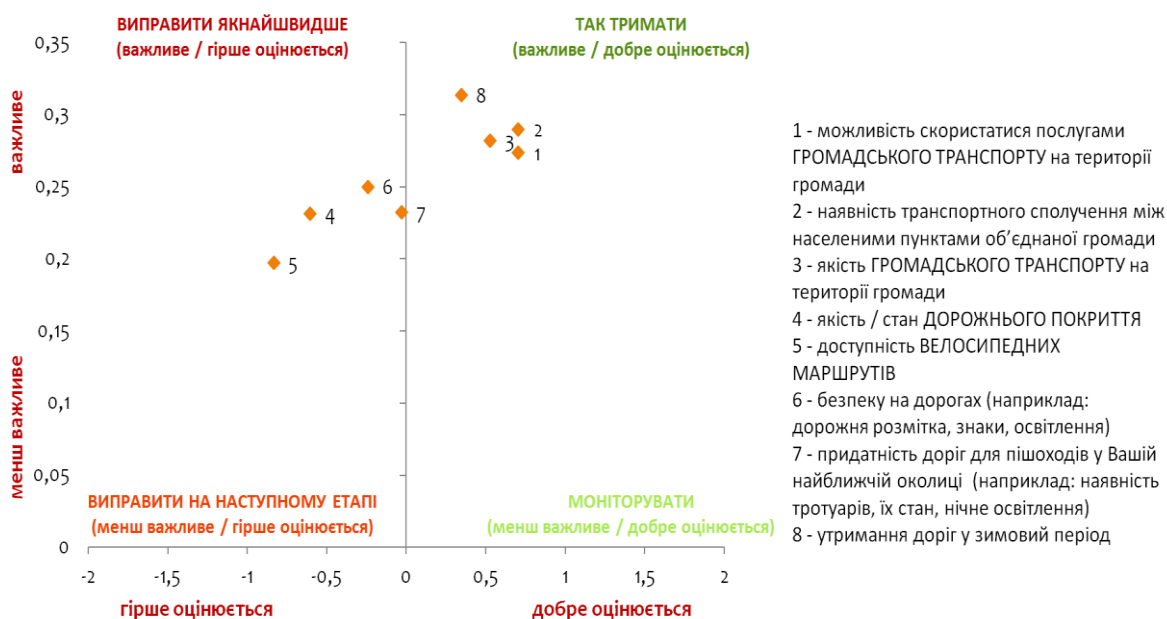


Рис.2.2 Результати опитування мешканців Хоростківської громади щодо оцінки ситуації в транспортній інфраструктурі

Складено самостійно на основі [43]

Стає очевидним, що тільки незначна частина жителів Хоростківської громади постійно користуються громадським транспортом, зокрема, 4,3% опитаних щоденно користуються громадським транспортом, 20,9% - не кожного дня, однак точно раз на тиждень, 12,5% - рідше ніж раз на тиждень й

49,9% загалом не користуються громадським транспортом. Така показова оцінка питань дорожньої інфраструктури мають бути, на наш погляд, вирішені через включення їх реалізації у механізм публічних закупівель.

## **2.2 Аналіз інфраструктурного забезпечення діяльності Хоростківської громади**

На території Хоростківської громади діє три загальноосвітні школи I-III ступенів, чотири загальноосвітні школи I-II ступенів навчання та одна школа - садок. У цій територіальній громаді діє сім дитячих дошкільних закладів та п'ять у складі навчально-виховних комплексів. На сьогодні більшість навчальних закладів мають заповнення нижче передбаченого рівня.

"Стан будинків освітніх закладів та оснащення приміщень хороші. Це значною мірою пояснюється систематичними витратами на утримання. У 2017-2018 роках діяльність в сфері освіти була спрямована на реалізацію концептуальних засад Нової української школи та реалізовувалося основне завдання - модернізація матеріально-технічної бази, оснащення сучасним обладнанням, проведення капітальних ремонтів закладів освіти. В громаді також забезпечується інтеграція дітей з особливими освітніми потребами шляхом створення умов для їх навчання в інклюзивних класах шкіл" [43].

Завантаженість більшості шкільних закладів у сфері освіти громади становить менше ніж 40%, дещо краща ситуація відбувається у навчальних дошкільних закладів. Але негативну тенденцію демонструє динаміка зменшення дітей й пов'язане з цим навантаження на бюджет Хоростківської громади. Більше того, викликом для більш активного застосування публічних закупівель є те, що більшість закладів освіти потребують ремонтів. На сьогодні будинки у сфері освіти неізольовані, часто є старі вікна, що зумовлює значні витрати на опалення. "Певною мірою ефектом зменшення витратності сфери освіти громади стала оптимізація освітньої мережі -

створення опорного навчального закладу НВК «ЗОШ I-III ст. №2 м. Хоростків з 2-ма філіями. Однак, і надалі витрати на освіту залишаються високими - навіть значна частина субвенції на формування інфраструктури у 2018 році була використана на розвиток сфери освіти, а близько 1 млн. грн. дофінансовано з міського бюджету. Тому існує потреба в оптимізації сфери освіти" [43].

У сфері охорони здоров'я мережа закладів в громаді є збалансованою і забезпеченою фаховими кадрами. Однак їх технічний й матеріальний стан та енергоефективність вимагають значних капіталовкладень через здійснення процедур публічних закупівель. У 2017 році проведено косметичний ремонт приміщень АЗПСМ с. Увисла, ремонт вестибюлю та коридору в Хоростківській АЗПСМ. Однак необхідно провести ремонти (різного обсягу) в інших приміщеннях. Проблема полягає у відсутності належного медичного обладнання як у ФАПх, так і у клініках. Для проведення спеціалізованого обстеження пацієнти змушені їхати до Тернополя. У 2018 році загальна сума медичної субвенції складає 10,6 млн. грн. Первинна ланка – 2 млн. гривень, а вторинна – 8,6 млн. гривень. Згідно укладених договорів кошти на вторинну медицину передані від Хоростківської міської ради до відповідних бюджетів Гусятинського та Тербовлянського районів. На закупівлю медичного обладнання коштів не передбачалося, оскільки в громаді лікарня відсутня. Планується, що на поліпшення матеріально-технічної бази амбулаторій та ФАПів кошти будуть виділятися від перевиконання бюджету громади. На перспективу досягнута домовленість щодо відкриття у м.Хоростків терапевтичного відділення на 20 ліжко-місць Копичинецької лікарні (на базі закритої міської комунальної лікарні). Пріоритетними потребами Хоростківської громади в сфері охорони здоров'я є збільшення лікувальних й діагностичних і послуг та залучення до діяльності у громаді лікарів.

Джерелом економічного потенціалу Хоростківської громади є сталий розвиток сільського господарства та переробної промисловості. В останні роки ряд сільськогосподарських господарств розширюють види своєї

діяльності, що дає можливість збільшити кількість привабливих робочих місць, наростити обсяги продукції, запровадити інноваційні технології (див. рис. 2.3).

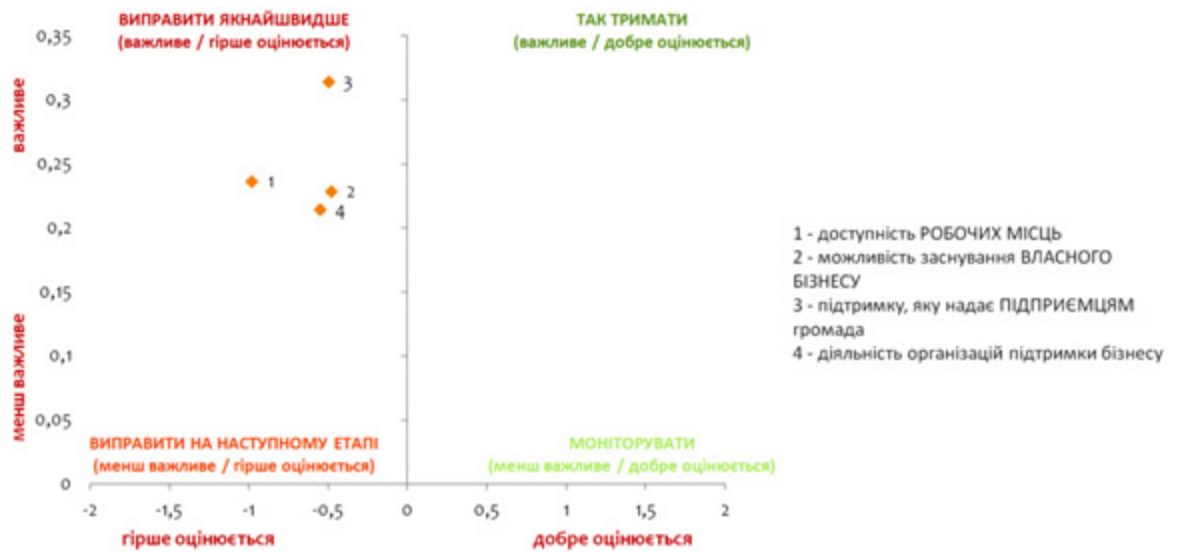


Рис. 2.3 Актуальні питання економічного розвитку у Хоростківській територіальній громаді

Примітка. Складено на основі опитування, проведеного представниками програма USAID у Хоростківській громаді

У Хоростківській громаді є сприятливі умови для розвитку туристичної галузі, зокрема у сільських населених пунктах є цікаві екскурсійні об'єкти, умови для розвитку сільського зеленого туризму, умови для організації етносадиб або гастрономічних фестивалів, умови для організації відпочинкового туризму. Однак, при цьому варто зазначити, що у громаді в наявності є незначною кількістю сформованих інвестиційних пропозицій та вільних земельних ділянок і нерухомості для зовнішніх пропозицій.

У Хоростківській громаді є значна мережа закладів культури, яка також вимагає значного фінансування. Також актуальним викликом для активізації застосування публічних закупівель є те, що сільські бібліотеки

Хоростківської громади потребують комп'ютерів як комунікаційної точки для мешканців сіл й відповідного нового обладнання.

Коштом районного бюджету проводились ремонтні роботи по заміні вікон і дверей в Хоростківському будинку культури, проведено косметичний ремонт в Хоростківській дитячій музичній школі. У 2016 році був створений танцювальний колектив «Едельвейс», в якому на сьогодні займаються близько 100 дітей не тільки з Хоросткова, а й з навколишніх населених пунктів. На сьогодні створюється драматичний гурток при міському центрі культури та дозвілля.

На сьогодні попит на проведення заходів для дітей є значним, а кількість закладів недостатня. Враховуючи зазначене вище та обмежені фінансові ресурси, на наше переконання, доцільно здійснювати інтеграцію закладів культури та концентрувати послуги в обраних, відремонтованих та модернізованих установах (див. рис. 2.4).

"Електрифікація усієї громади – 100%, у т. ч. мережа вуличного освітлення в сільських населених пунктах, послуги здійснюються приватною компанією «Тернопільобленерго». Газифікація усієї громади становить 100%, послуги здійснюються Хоростківським відділенням ПАТ «Тернопільгаз». В зв'язку із значним подорожчанням ціни на газ в останні роки спостерігається масовий перехід користувачів на твердопаливну систему теплопостачання" [43].

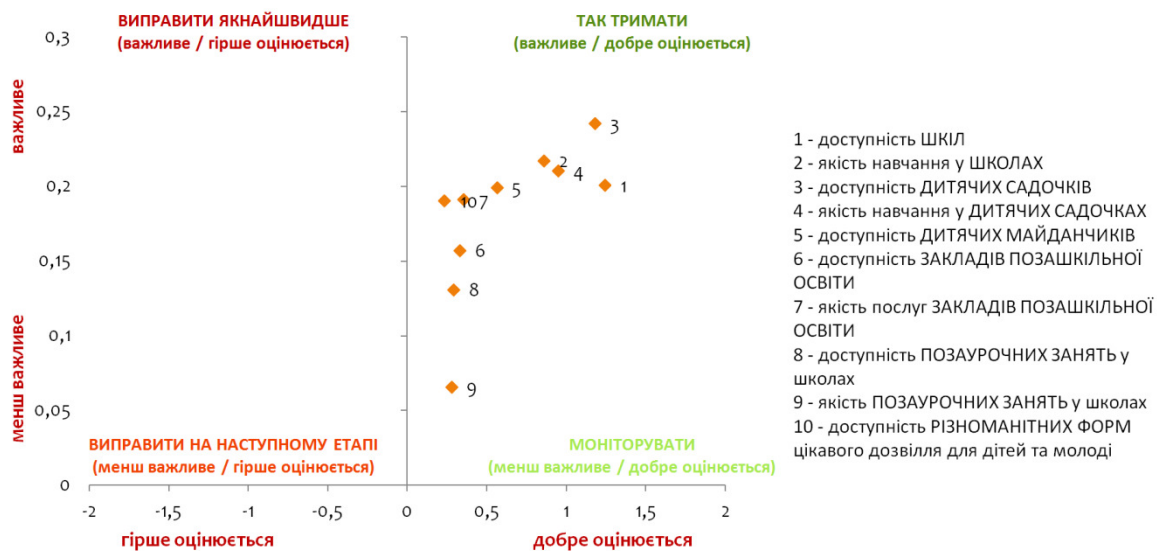


Рис. 2.4 Актуальні питання інфраструктурного розвитку у сфері освіти у Хоростківській територіальній громаді

Примітка. Складено на основі опитування, проведеного представниками програма USAID у Хоростківській громаді

Під час проведеного анкетування наскільки задоволені чи не задоволені проживанням в громаді 58,8% опитаних відповіли позитивні - скоріше задоволені та дуже задоволені – 39,1% та 19,7% відповідно. 36,5% мешканців відповіли на це запитання «посередньо». Кількість мешканців, які скоріше незадоволені та дуже незадоволені, склала 2,9% та 1,7% відповідно. Звичайно, те що задоволених більше ніж незадоволених – це добре, але наявність великої кількості відповідей «посередньо» свідчить про те, що люди не мають чітко сформованої оцінки щодо свого проживання в громаді.

Незважаючи на це, на питання «Якби б у вас була така можливість, чи хотіли б Ви кудись переїхати» більшість відповіли, що не переїхали б – 72,2%, з них скоріше ні та рішуче ні 42,6% та 29,6% відповідно. Разом з тим, 14,5% мешканців переїхали б з громади, якби у них була така можливість. З них скоріше так та рішуче так 11% і 3,5% відповідно. «Посередньо» відповіли 13,3%, що менші ніж на попередні відповіді. Незважаючи на те, що понад половини мешканців не бажають покидати проживання у своїй громаді, разом з тим, близько шостої частини мешканців розглядають таку



можливість. У аналізі цього питання, також варто пам'ятати те, що є велика кількість працюючих за межами громади та країни. Ці показники свідчать про потенційну загрозу стабільному розвитку громади через відтік мешканців, насамперед – працездатного віку. Ця ситуація пов'язана з малою кількістю робочих місць, підприємництва на території громади та традиціями «заробітчанства» закордоном.

На питання «Як Ви загалом оцінюєте громаду, як місце для проживання» більшість відповіла «Позитивно» - 55,9%, далі «Посередньо» – 42,3%. Інші 1,7% - негативно оцінили свою громаду, як місце для проживання, а саме скоріше погано. Оцінка «дуже погано» склала абсолютні 0%. Такі показники залежать від багатьох чинників, в тому числі від рівня життя мешканців громади та можливості порівняти якість життя в своїй громаді з іншими громадами. Зважаючи на досить високий відсоток мешканців, які виїжджають на заробітки за кордон, вони можуть порівняти рівень життя в своїй громаді не тільки з сусідніми громадами, а й з громадами інших країн, насамперед – Польщі, чим і зумовлені загальні посередні результати оцінки рівня життя в своїй громаді.

58,2% опитаних домогосподарств оцінили факт створення своєї об'єднаної громади як «Позитивно», 28,7% - «Посередньо». Загалом негативну оцінку дали 2,3%. 10,7% - не змогли дати відповідь на це питання. Наявність значної кількості відповідей «посередньо», а також тих, що не змогли дати відповідь, пов'язана з тим, що мешканці не розуміють переваги та недоліки об'єднання. Тому рекомендовано провести ряд інформаційних зустрічей або поширити через ЗМІ інформацію для жителів і пояснити, що змінилось після об'єднання і як вони можуть брати участь в процесі прийняття рішень в об'єднаній громаді.

Не дивлячись на це, активність людей у житті громади зростає. 60% мешканців цікавляться тим, що відбувається в громаді. 29,9% надали відповідь «Посередньо», решта 10,2% - не цікавиться або слабо цікавиться.

Лише 15,6% мешканців вважають свою громаду багатогою. На протнвагу, бідною своєю громадою вважають 9,5% мешканців, а середньою – 55,9%. Не змогли дати відповідь на це питання 18,8%. Ці результати підкреслюють низький рівень розвитку, самодостатності та спроможності громади з точки зору мешканців.

60,6% опитаних жителів за останні три місці основну інформацію про життя в громаді отримали, спілкуючись з сусідами чи іншими особами. 14,9% - шукали інформацію на сайті об'єднаної громади., а 34,5% - в місцевих ЗМІ (преса, радіо, телебачення). 26,7% мешканців цікавляться інформацією про заходи, організовані громадою, 25,2% - розмовляли з депутатом про якусь справу, яка стосується громади. Лише 24,3% опитаних брали участь у зборах з представниками місцевого самоврядування, а 10,4% - знайомились з планами, рішеннями, протоколами чи іншими документами громади.

При цьому, більшість опитаних віддають перевагу наступним способам інформування органами влади: 52,5% - збори, зустрічі з депутатами, представниками органів влади; 39,1% - офіційна Інтернет-сторінка ради об'єднаної громади; 38,6% - місцеві ЗМІ; 33% - соціальні мережі; 25,2% - дошки оголошень у раді громади; 14,2% - дошки оголошень за межами ради громади; 7,8% - інші способи; 4,6% - інші неофіційні Інтернет-сторінки. Таким чином, видно значну диспропорцію між бажанням отримати інформацію (в першу чергу від депутатів чи органу влади) і реальною ситуацією, коли мешканці отримують інформацію в більшості випадків від сусідів. Ці аспекти мають бути враховані під час формування інформаційної політики громади в майбутньому.

Стосовно того, чи інформує влада громади про свою діяльність більшість мешканців відповіли позитивно – 59,7% (скоріше інформує та дуже добре інформує – 41,4% та 18,3% відповідно). Інші 25,5% опитаних дали посередню відповідь та 14,8% - негативну (скоріше не інформує – 11,9% та взагалі не інформує – 2,9%). Місцеві органи влади повинні взяти до уваги

такі відповіді та прийняти відповідні заходи для покращення інформування населення. Проте, варто зазначити також те, що при аналізі відповідей виявилось, що більшість з тих, хто вважає, що влада погано інформує мешканців, не цікавляться або посередньо ставляться до того, що відбувається на території їх громади. Тому тут треба задіяти механізми залучення різних категорій мешканців до активної участі в прийнятті рішень в громаді.

На питання, як ви оцінюєте участь членів сім'ї у житті громади 43,2% мешканців відповіли, що ніхто з членів сім'ї зазвичай не бере активної участі у житті громади, 27,8% відповіли, що деякі члени сім'ї зазвичай беруть активну участь у житті громади, і лише 2,3% відповіли, що беруть активну участь у житті громади, а 26,7% взагалі не змогли дати відповіді на це питання.

Дуже низьким є рівень громадської активності мешканців. Тільки 5,5% опитаних відповіли, що члени їх родин беруть участь у діяльності громадських організацій. З них 78,9% відповіли, що такі організації реалізовує заходи на території громади.

Тільки 21,2% опитаних жителів вважають, що мають реальний вплив на важливі рішення, що приймаються органом місцевого самоврядування, – це низький показник. Натомість 30,5% вважають, що не мають жодного впливу, і аж 48,4% відповіли «посередньо». Серед тих, хто дав позитивну оцінку своїй громаді як місцю для проживання 75,3% вважають, що мають вплив на важливі рішення, що приймаються органами місцевої влади в громаді. Це також свідчить про необхідність широкого впровадження механізмів участі громадськості в процесах прийняття рішень органом та ознайомлення з ними мешканців громади.

Тільки 52,2% опитаних вважають, що влада сприяє громадській активності мешканців та підтримує їх ініціативи, 7% вважають навпаки, а 40,9% взагалі не змогли відповісти (важко сказати). Близько половини мешканців не змогли дати чітку відповідь, що теж вимагатиме впровадження

механізмів активізації мешканців та громадської участі. Це також доводить те, що серед тих, хто відповів, що влада громади добре інформує про свою діяльність, 97,3% вважають, що влада сприяє громадській активності мешканців та підтримує їх ініціативи.

29,9% мешканців вважає, що в їх громаді загалом переважає в відносинах між людьми недовіра, обережність та приватний інтерес. Всього 13,6% вважають, що переважає солідарність та турбота про загальне благо. Аж 56,5% не змогли дати відповідь на це питання. Таким чином, лише третя частина мешканців позитивно оцінюють внутрішні відносини в громаді та відчуття солідарності, а значна більшість – негативно, або не змогли дати чітку відповідь. Звісно, проблемою є відсутність відчуття внутрішньої інтегрованості громади, але проблемою також є загальний низький рівень достатку і громадської активності мешканців, що змушує їх в першу чергу турбуватись про забезпечення власних потреб і інтересів, а не про суспільний добробут. Безпечною своєю громадою вважають 56% мешканців. Небезпечною лише – 1,7% та 42,3% оцінили, як «посередньо».

Незважаючи на наявність проблем та складнощів майже в усіх галузях життя громади, мешканці виділили ті, які на їхню думку повинні мати особливу підтримку з боку місцевої влади. Так, від більш нагальної до менш нагальної (рис. 2.5).



## Рис. 2.5 Визначення мешканцями Хоростківської громади пріоритетних напрямків її розвитку

Примітка. Складено на основі опитування, проведеного представниками програма USAID у Хоростківській громаді

Як бачимо з відповідей, найбільш нагальними потребами, які потребують скорішого вирішення та, як наслідок, застосування продудур публічних закупівель, як інструменту реалізації місцевого бюджету, мешканці визначили дорожню інфраструктуру, охорону та профілактику здоров'я, освіту і дошкільне виховання, соціальну допомогу та чистота вулиць і громадських місць.

### **2.3 Опис стану організації проведення публічних закупівель органом місцевого самоврядування**

Органу місцевого самоврядування для початку роботи в системі ProZorro потрібно обрати електронний майданчик, через який будуть здійснюватися публічну закупівлі. Електронний майданчик є частиною ProZorro, через який подається оголошення про публічні закупівлі, проходить взаємодія з постачальниками, приймається рішення про переможця.

Варто зазначити, що особистий кабінет знаходиться саме на тому електронному майданчику, де була здійснена реєстрація, а вся інформаційна база, котра публікується у особистому кабінеті, буде доступною для перегляду на інших електронних майданчиках та на сайті [prozorro.gov.ua](http://prozorro.gov.ua). При цьому для реєстрації дозволено обирати будь-який електронний майданчик, бажано, навіть кілька, оскільки з позиції функціональності, між різними електронними майданчиками немає ніякої різниці, окрім різноманітних додаткових сервісів, зручності інтерфейсу.

"На якому б майданчику не була проведена реєстрація, в будь-який момент можна вибрати інший, або навіть проводити кожну наступну закупівлю

на новому майданчику. Однак, завершити процедуру закупівлі можна лише на тому майданчику, де вона була розпочата" [29].

За умови проведення в органі місцевого самоврядування допорогових закупівель за них відповідає структурний підрозділ або співробітник, якого призначили відповідальним. У Хоростківській міській раді відповідним рішенням було визначено склад тендерного комітету та відповідального працівника ради (див. Додаток А).

Механізм здійснення допорогових закупівель в органі місцевого самоврядування обумовлюється у порядку, що затверджується безпосередньо в цьому органі. При проведенні надпорогових закупівель обов'язками тендерного комітету є публікація інформації про публічні закупівлі, визначення процедур закупівлі, роз'яснення учасникам, визначення переможця публічних закупівель та формування відповідної звітності. Часто тендерний комітет Хоростківської міської ради залучає інших працівників органу місцевого самоврядування для експертної участі в закупівлі в рамках функціонування тимчасових робочих груп. Таке рішення оформляється протоколом на базі поіменного голосування.

Варто зазначити, що проведення допорогових закупівель можуть проходити за процедурою звітування або за конкурентною процедурою. Публічна закупівля вартістю до 200 тис. грн. для послуг й товарів і до 1,5 млн. грн для робіт вважається допороговою. На допорогову закупівлю не поширюються вимоги законодавства щодо термінів проведення процедури закупівлі й пакету документів. Згідно вимог інституційної бази публічних закупівель під час проведення закупівель, сума яких є меншою за 200 тис.грн. під час закупівлі товарів та послуг та 1,5 млн.грн. під час закупівлі робіт орган місцевого самоврядування має дотримуватись основних постлатів здійснення публічних закупівель, зокрема максимальної економії та ефективності, *f* добросовісної конкуренції серед учасників та транспарентності на усіх стадіях публічних закупівель. Алгоритм проведення допорогових публічних закупівель в органі місцевого самоврядування подано на рис.2.6.

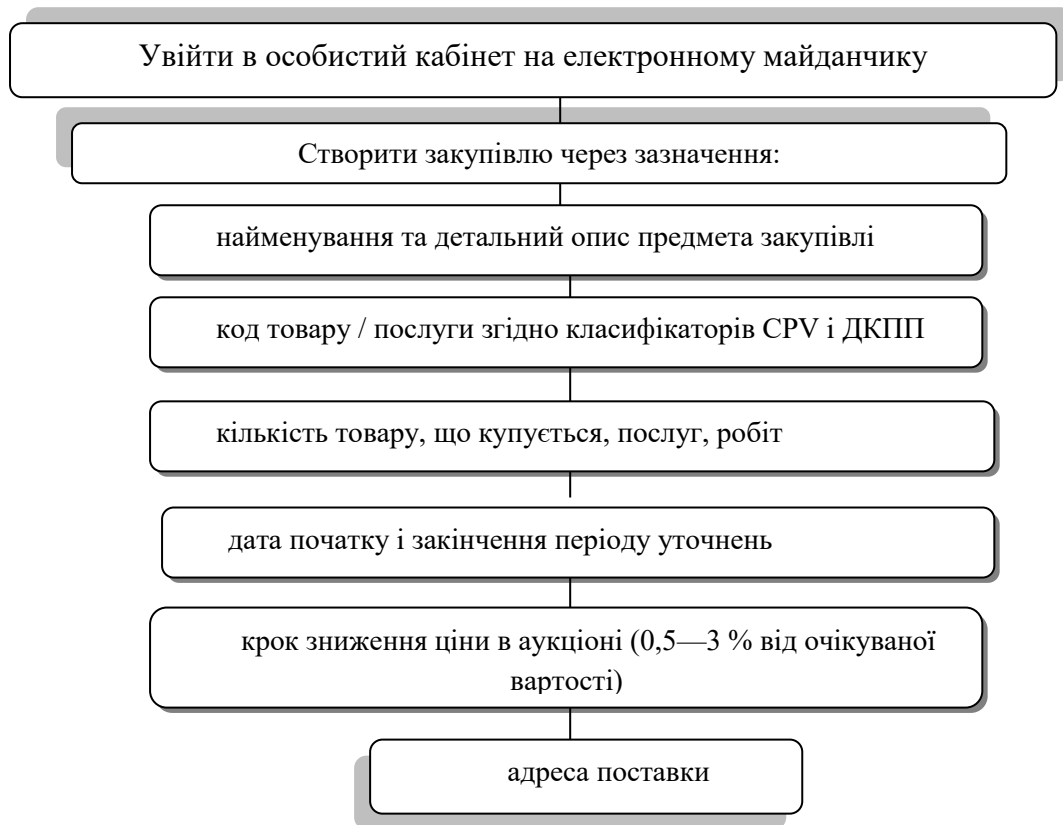


Рис. 2.6 Алгоритм проведення допорогових публічних закупівель в органі місцевого самоврядування

Примітка. Складено самостійно на основі [51]

Задля проведення публічних закупівель, органу місцевого самоврядування необхідно вказати очікувану вартість закупівлі, яка зазначена у річному плані закупівель. Таким чином, запропонувати ціну вище очікуваної постачальник не зможе. При цьому органу місцевого самоврядування слід окремо зазначити, чи в бюджеті врахований закупівлі податок на додану вартість.

Впродовж тридцяти хвилин після оголошення, публічна закупівля органу місцевого самоврядування буде відображатися на усіх майданчиках-учасниках Prozorro. Коли орган місцевого самоврядування хоче запросити на торги постачальника, йому відправляють ID тендера у форматі UA-2022-00-00-000000).

Якщо виникають питання щодо оголошення, правильності термінів закупівлі, кодів класифікатора орган місцевого самоврядування звертається до служби підтримки електронного майданчика, через котрий оголошено закупівлю.

Протягом бюджетного року згідно вимог законодавства часові графіки проведення закупівель можна редагувати. "Раніше річний план завантажувався у вигляді таблиці, де вказані всі предмети закупівлі та процедури, і прикріплювався окремим файлом на портал [tender.me.gov.ua](http://tender.me.gov.ua) " [29].

На сьогодні кожен предмет публічної закупівлі повинен бути опублікована як окремо заповнена форма. При цьому, в плані публічних закупівель все має бути відображено, що територіальна громада планує купувати. Тобто у план публічних закупівель повинні бути включені усі закупівлі вартістю від 1 копійки. Тобто якщо публічна закупівля не внесена до плану публічних закупівель, процедуру торгів не можна проводити, навіть за умови, якщо сума, всього декілька гривень, бо це буде порушенням законодавства.

Для цього органу місцевого самоврядування необхідно на сайт Уповноваженого органу завантажити план публічних закупівель впродовж п'яти днів з моменту його затвердження у раді.

При створенні кожної одиниці плану публічних закупівель орган місцевого самоврядування вказує чітку назву предмета закупівлі, CPV-коди предмета закупівлі згідно відповідних класифікаторів, обсяг очікуваної вартості предмета закупівлі бюджетного призначення згідно з кошторисом, визначений вид процедури закупівлі та визначений місяць початку проведення процедури публічної закупівлі. При цьому якщо було змінено до проведення закупівлі розмір фінансування, то орган місцевого самоврядування повинен виправити відповідний рядок у плані публічних закупівель.

Аукціон є одним з стадій публічної закупівлі в системі Prozorro. Алгоритм його здійснення є однаковим для усіх процедур та проходить у режимі редукування, де кожен з учасників може 3 рази знизити ціну власної пропозиції. У цьому контексті зазначимо, що час і дату аукціону обумовлюються системою автоматично, а до початку аукціону орган місцевого самоврядування не бачить кількості поданих тендерних пропозицій та не бачить назви учасників. Тільки після завершення аукціону оприлюднюється інформація про усіх учасників та їх документація для проведення попередньої кваліфікації. "



Мінімальний крок аукціону вказується при публікації закупівлі (в межах 0,5-3 % від бюджету). Крок зниження ціни для кожного Учасника відраховується від його ставки на попередньому раунді і має бути не нижче встановленого замовником мінімального кроку. Учасник може знижувати ціну своєї пропозиції або залишати її без змін. Навіть якщо учасник не змінює свою первісну ставку, він все одно вважається учасником торгів. Учасник може почати "знижуватись" на будь-якому з раундів. Учасники роблять ставки в порядку спадання запропонованої ціни" [51]. Таким чином, під час аукціону потенційний виконавець отримує право ходити останнім на поточному раунді, якщо у нього була найменша ціною на попередньому раунді.

Орган місцевого самоврядування здійснює оцінку пропозицій, розчинаючи з найменшої, й перевіряє учасника документи на відповідність поданим ним технічним й кваліфікаційним вимогам. Якщо виявлена невідповідність пропозиції учасника умовам закупівлі орган місцевого самоврядування в особі його тендерного комітету його відхиляє й переходить до оцінювання наступної пропозиції, яка є більш вигідна.

"Якщо пропозиція учасника з найменшою ціною відповідає вимогам до закупівлі, така пропозиція оголошується переможцем, що необхідно відобразити відповідним чином в системі. Якщо на етапі кваліфікації є кілька пропозицій в черзі (від низької ціни до високої), забороняється розгляд пропозиції другого за ціною учасника торгів, поки не прийнято рішення щодо першого. Якщо пропозиція першого в черзі учасника відповідає кваліфікаційним умовам, інші пропозиції вже не розглядаються. Іншими словами, Замовник не відкриває пропозицію наступного за ціною учасника до тих пір, поки не прийнято негативне рішення за пропозицією попереднього учасника" [29].

Згідно вимог законодавства, громади може укласти й прикріпити на електронному майданчику договір не раніше, аніж через два робочих дні після обрання переможця. При цьому, важливо, щоб сума в договорі не перевищувала ціни пропозиції переможця публічних закупівель, яку він запропонував в останньому раунді аукціону.

У Хоростківській громаді, окрім допорогових процедур, активно застосовуються відкриті торги, конкурентний діалог та переговорні процедури (див. Додаток Б). Строки їх оголошень про проведення залежать від їх виду:

- відкриті торги - за 15 днів до розкриття;
- конкурентний діалог: 1-й етап - 30 днів, 2-й етап - 15 або 30 днів;
- для переговорної процедури оголошення не публікується.

Змінами до законодавства внесена можливість брати участь в торгах не лише вітчизняним, але й іноземним учасникам. Однак, при оголошенні закупівлі понад визначених порогів потрібно додатково вказувати інформацію англійською мовою. Специфікою цього виду торгів є додатковий період попередньої кваліфікації та триваліший строк подачі пропозицій у порівнянні з торгами у межах вітчизняних порогів.

## **Висновки до розділу 2**

В аспекті потенційних напрямків здійснення публічних закупівель у Хоростківській громаді нами виявлено наступне.

Актуальними є питання водовідведення й водопостачання у Хоростківській громаді, оскільки нині тільки адміністративний центр у м.Хоростків забезпечений водовідведенням й водопостачанням. Ключову екологічну проблему становить забруднення поверхневих вод, внаслідок відсутності каналізаційної інфраструктури у населених пунктах громади. 70% доріг території Хоростківської громади вимагають капітального ремонту.

У сфері охорони здоров'я мережа закладів в громаді є збалансованою і забезпеченою фаховими кадрами, однак їх технічний й матеріальний стан та енергоефективність вимагають значних капіталовкладень через здійснення процедур публічних закупівель. Викликом для більш активного застосування публічних закупівель є те, що більшість закладів освіти потребують ремонтів. На сьогодні будинки у сфері освіти неізольовані, часто є старі

вікна, що зумовлює значні витрати на опалення. У Хоростківській громаді є значна мережа закладів культури, яка також вимагає значного фінансування.

Також актуальним викликом для активізації застосування публічних закупівель є те, що сільські бібліотеки Хоростківської громади потребують комп'ютерів як комунікаційної точки для мешканців сіл й відповідного нового обладнання.

### **РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ**

#### **3.1 Вдосконалення менеджменту публічних закупівель в діяльності органу місцевого самоврядування**

Дієвим інструментом в напрямку удосконалення менеджменту публічних закупівель в діяльності органу місцевого самоврядування може стати адміністративний аудит. Інституційне посилення зовнішньої контрольної функції алгоритму проведення публічних закупівель з його постійним регулятивним ускладненням активізує необхідність нагляду з позиції незалежних організацій задля реактивного виявлення відхилень від підходів до раціонального використання бюджету громади. Аудит у сфері публічних закупівель повинен бути побудований системно й урахувувати специфіку застосовуваних процедур публічних закупівель правильність здійснених платежів тощо (див. табл. 3.1).

Таблиця 3.1

## Пропоновані напрямки аудиту публічних закупівель

Види та форми аудиту	Зміст реалізації
Аудит економії	Контроль за відповідністю вартості ресурсів, що були використані в процесі публічних закупівель у напрямку можливої мінімізації з одночасним забезпеченням високої якості закуповуваного продукту
Аудит продуктивності	Дослідження співвідношення між кількістю та якістю отриманих послуг і ресурсів, використаних для отримання результатів
Аудит ефективності	Дослідження відповідності показників між очікуваним і реальним результатами процесу закупівлі
Аудит відповідності вимогам	Дослідження застосованих процедур публічних закупівель для визначення їх відповідності умовам, правилам і законодавству
Аудит фінансової звітності	Перевірка звітності про здійснені процедури закупівлі на відповідність правилам бухгалтерського обліку та оформлення звітності процедур публічних закупівель
Спеціальний аудит	Перевірка окремих процедур закупівлі послуг щодо дотримання норм і правил, правильності укладання контрактів
Антикорупційний аудит	Експертиза правильності та неупередженості публічних закупівель

Примітка. Складено самостійно

Застосування запропонованих видів аудиту повинно стати ключовими моментом для здійснення органом місцевого самоврядування оцінки ефективності публічних закупівель та водночас може повноцінно контролювати цей процес. Певна невідповідність одержаних результатів та інформації зовнішнього оцінювання може виконувати роль індикатора ключових проблем алгоритму публічних закупівель, фактори виникнення яких визначаються за допомогою інструментів внутрішнього контролю закупівельної діяльності.

Доречним є також застосування аудиту функціоналу публічних закупівель як низки заходів моніторингу відповідності запланованого переліку продукції для здійснення діяльності органом місцевого самоврядування, що враховуватиме такі стандарти контролю:

- оптимальність прийнятих управлінських рішень органом місцевого самоврядування в процесі закупівлі продукції за кошти місцевого бюджету шляхом проведення оцінки відповідності певної процедури закупівель річному плану закупівель та вибору відповідної процедури публічної закупівлі;
- узгодженість тендерної документації щодо визначення технічних специфікацій, кваліфікаційних характеристик, договірних умов вимогам законодавства;

- фінансова узгодженість процедури закупівлі шляхом здійснення додаткових підрахунків щодо визначення доцільної для придбання кількості робіт, товарів чи послуг і їх вартості із врахуванням середньої ринкової ціни;
- правильність подання та оформлення протоколу, правомірність відхилення пропозицій учасників торгів;
- об'єктивність процедур визначення переможця;
- дотримання часового лагу щодо укладення договору;
- узгодженість звітності вимогам законодавства.

Остаточним етапом впровадження запропонованих форм аудиту повинно бути складання підсумків. Враховуючи комплексність контрольної внутрішньої діяльності та враховуючи повторюваність процедур закупівлі органом місцевого самоврядування, залучення аудиторських зовнішніх організацій, так само може підпадати під дію інституційної бази проведення публічних закупівель.

Базисом для розробки технічних специфікацій для закупівлі будь-якої продукції або послуг органом місцевого самоврядування повинна бути якість у вигляді комплексу конкретних характеристик, які поширюються на їх реальну здатність задовільняти потреби громади або безпосередньо органу влади на місцях. Таким чином, кваліфікаційні вимоги до учасників та технічні специфікації повинні бути також диференційованими. Тому інтегральні критерії оцінки вимог варто доповнити додатковими критеріями, що забезпечуватимуть досягнення повноцінної якості товарів, робіт і послуг, які придбаються через публічні закупівлі (див. рис. 3.1).

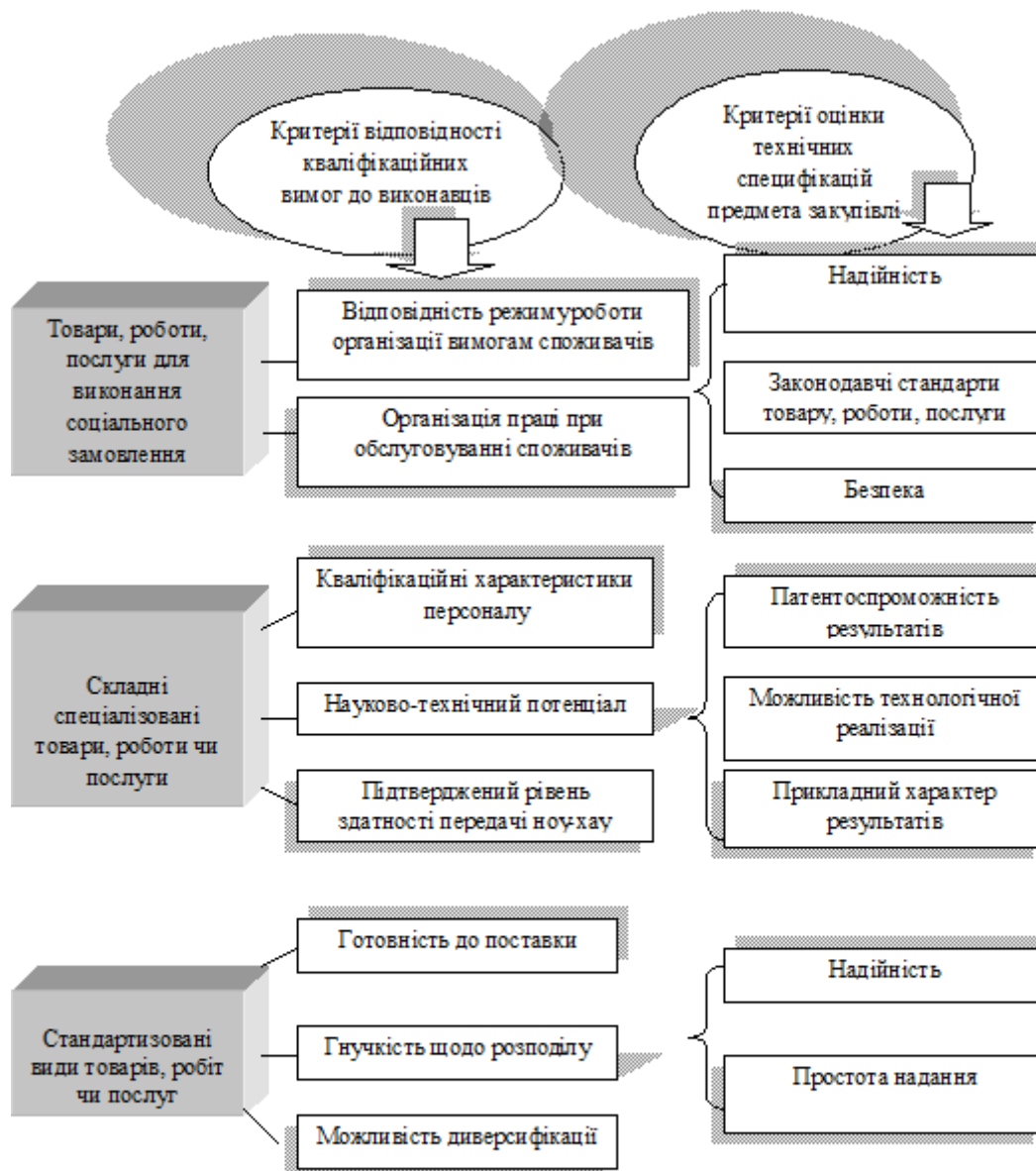


Рис. 3.1. Пропоновані додаткові критерії кваліфікаційних вимог та технічних специфікацій при публічних закупівлях

Примітка. Складено автором самостійно

Також, на наш погляд, вимагає посилення адміністрування виконання умов договору, яке повинно реалізовуватися через моніторинг показників якості продукції, кількості скарг щодо її якості чи порушення певних умов. Для цього у Хоростківській міській раді, повинні бути визначені відповідальні працівники та організаційні форми реалізації - службове розслідування, нарада. Ключове значення потреби застосування внутрішніх інструментів контролю на постійній основі пов'язане із замовленням щороку однотипових видів продукції, і за існування ситуації щодо неякісного їх

отримання до таких виконавців потрібно використовувати обмежувальні заходи. Потреба застосування такого інструменту є досить необхідною при закупівлі продукції для виконання соціального замовлення територіальної громади, бо він регулюватиме автоматично ефективність його надання.

Отже, враховуючи потенційну силу впливу пропонованих інструментів менеджменту публічних закупівель в діяльності органу місцевого самоврядування варто розраховувати на отримання синергійного ефекту в площині внутріорганізаційної діяльності органу місцевого самоврядування, так і при виконанні ним зовнішніх функцій щодо забезпечення потреб громади у якісних товарах, роботах та послугах.

### **3.2. Удосконалення інституційного забезпечення системи публічних закупівель**

У напрямку удосконалення інституційного забезпечення системи публічних закупівель нами сформована низка рекомендацій. Задля того, щоб відкриті торги в рамках публічних закупівель були здійснені успішно, фахівці у системі публічних закупівель повинні наперед прописати санкції в договорі з переможцем торгів, такі як відшкодування збитків, оперативно-господарські санкції або штрафні санкції. У цьому контексті зазначимо, що підставою господарської відповідальності є факт вчинення правопорушення під час ведення підприємницької діяльності.

Підставою для застосування оперативно-господарських санкцій є факт порушення договору про публічну закупівлю. Як правило, оперативно-господарські санкції застосовуються в односторонньому позасудовому порядку та без попереднього пред'явлення претензії порушнику зобов'язання. Оперативно-господарські санкції можуть використовуватися одночасно

зі стягненням штрафних санкцій у вигляді неустойки, штрафу, пені та відшкодуванням збитків. Такий перелік не є вичерпним та має бути прописаним у договорі.

Також органу місцевого самоврядування, зокрема його тендерному комітету слід приділяти більшої уваги тендерному забезпеченню, яке є своєрідною гарантією для органа місцевого самоврядування, що учасник не виконає власні зобов'язання. Забезпечення тендерної пропозиції обумовлює страхування ризиків у випадку відмови від укладення договору, не надання всього необхідного пакету документів чи ненадання забезпечення виконання договору про публічну закупівлю.

При застосуванні забезпечення виконання договору про публічну закупівлю органу місцевого самоврядування потрібно визначені вимоги прописувати у тендерній документації, їх слід включати до проекту договору з визначенням умов неповернення тендерного забезпечення. При цьому вимога тендерної документації про надання забезпечення виконання договору про публічну закупівлю не має містити чітко визначену суму розміру забезпечення.

Поряд з позитивними трансформаціями в інституційному забезпеченні публічних закупівель є низка невирішених питань, котрі слід доопрацювати задля успішної реалізації суспільної мети застосування публічних закупівель. Нами виділено наступні напрямки вдосконалення:

1. Активізація процесу фахової підготовки професіоналів з питань публічних закупівель. Брак фахового підходу до організації закупівельної діяльності в органах місцевого самоврядування зумовлює низку проблем зокрема, відсутність прикладних навичок в напрямку застосування інституційної бази в сфері публічних закупівель; значний рівень ризику неспроможності задовольнити потреби органу місцевого самоврядування в напрямку здійснення складних закупівельних процесів.

На наш погляд, для окремих органів місцевого самоврядування доцільно відмовитись від формату роботи тендерних комітетів, оскільки часто члени



тендерного комітету не є фахівцями у цій сфері, однак при цьому обов'язково включити спеціалістів з публічних закупівель, та визначити особу, відповідальну за допорогові закупівлі.

Як демонструє практика, приблизно 80% органів місцевого самоврядування проводять публічні закупівлі тендерним комітетом, однак по факту цим процесом займається тільки один працівник. Також враховуючи те, що колективна форма організації публічних закупівель на засадах діяльності тендерного комітету, члени котрого працюють на безоплатній основі, але мають високу відповідальність та низьку фінансову мотивацію, зумовлює до нерационального здійснення публічних закупівель від імені органу місцевого самоврядування та, як наслідок, до неефективного використання місцевого бюджету.

2. Доцільними є зміни на інституційному рівні, щодо заборони відкликати, скасовувати скарги, оскільки це може становити прецедентне поле для змов з учасниками.

3. Згідно чинних вимог законодавства скарга подається в межах всієї публічної закупівлі, що призводить до затримки закупівельного процесу, бо процес закупівлі у цьому випадку зупиняється. У випадку, коли учасники оскаржують тільки один лот ми пропонуємо аналізувати кожен лот окремо і при подачі скарги розглядати кожен лот окремо щодо можливого призупинення.

4. Документальне утвердження найкращої економічно вигідної пропозиції. За умови допущення помилки учасником щодо подачі документів, якщо він пропонує найкращу вигідну економічно пропозицію, слід надати можливість органу місцевого самоврядування звернутися із пропозицією долучити документи, які означені переліком тендерної документації й встановити терміни для подачі необхідних документів на електронному майданчику. Це дозволить зберегти вигідну економічно пропозицію, а, отже вчасно та у повній мірі задовольнити потреби громади.

5. Вдосконалення платформи публічних фінансів Є-data, через введення сервісів, що б контролювали суми договорів згідно до річних планів. Це б знівелювало потенційні можливості для недопущення дроблення сум публічних закупівель через бажання уникнути конкурентних процедур. Інколи в діяльності органів місцевого самоврядування бувають ситуації, коли публічна закупівля, вартість якої може бути один мільйон, поділяють на п'ять окремих закупівель, які йдуть як допорогові процедури, які дають можливість їх провести менш відкрито й прозоро.

6. Щодо закупівель в умовах воєнного стану в рамках оперативних, аварійних закупівель, ми пропонуємо застосовувати спрощені закупівлі через відміну окремих документів щодо здійснення закупівлі.

7. У інтерфейсі електронних майданчиків є доцільність стандартизувати й уніфікувати окремі позиції, щоб публічні закупівлі заповнювались у вигляді випадуючого списку окремих позицій.

8. Задля полегшення перевірки документів за допомогою самої системи, слід інтегрувати їх включення в систему одним кліком. На сьогодні учасник повинен надати певні довідки, орган місцевого самоврядування їх перевіряє переходом на посилання за окремо кожним учасником окремо здійснюється перевірка на відповідність поданій інформації.

9. Для повноцінної інтеграції публічних закупівель в Україні з європейськими стандартами, доцільно застосовувати досвід країн Європи щодо консорціуму як об'єднання для постачальників робіт, товарів, послуг. Тобто декілька органів місцевого самоврядування можуть проводити спільні публічні закупівлі за аналогічним предметом закупівлі.

10. Доцільно в інституційній базі детально описати ситуацію з здійсненням оцінки органом місцевого самоврядування пропозицій за аномально низькою ціною, оскільки це зумовлюватиме ризик не виконання договору чи його виконання не у повній мірі щодо кількості чи якості, що призведе до неповного

задоволення жителів громади у необхідному для забезпечення їх безпечного та комфортного життя.

11. На науковому рівні з подальшою імплементацією у законодавче поле доцільно розробити методологію, яким чином розрахувати очікувану вартість, щоб потенційно не занизити й водночас не завищити ціну предмета закупівлі.

Отримання економічних вигод з позиції раціонального витрачання коштів місцевих бюджетів можуть бути одержані через удосконалення процесу закупівель й управління контрактами. Публічні закупівлі апріорі самі по собі повинні забезпечувати оптимізоване витрачання бюджетних коштів. Ефективність в публічних закупівлях допускає, що система діє оперативно та з мінімальними адміністративними процедурами, тобто витрати органу місцевого самоврядування та постачальників, пов'язані із закупівельною діяльністю, мають бути мінімізованими.

Тому ще раз акцентуємо потребу того, що підвищення результативності й ефективності закупівельного процесу вимагає від органу місцевого самоврядування регулярного проведення моніторингу та оцінки власної закупівельної системи. Витрачання коштів місцевого бюджету повинно передбачати суспільну підзвітність, прозорість діяльності органу місцевого самоврядування та конкретних осіб, котрі здійснюють публічні закупівлі в рамках дотримання ними інституційних вимог.

На наше переконання, ефективність функціонування національної системи закупівель залежить не тільки від існування якісної політики у сфері публічних закупівель, але й від високої фаховості організації публічних закупівель на рівні територіальних громад, діяльність яких спрямована на забезпечення повноцінної життєдіяльності громадян України.

### **Висновки до розділу 3**

Дієвим інструментом в напрямку удосконалення менеджменту публічних закупівель в діяльності органу місцевого самоврядування може стати адміністративний аудит.

Доречним є також застосування аудиту функціоналу публічних закупівель як низки заходів моніторингу відповідності запланованого переліку продукції для здійснення діяльності органом місцевого самоврядування.

Базисом для розробки технічних специфікацій для закупівлі будь-якої продукції або послуг органом місцевого самоврядування повинна бути якість у вигляді комплексу конкретних характеристик, які поширюються на їх реальну здатність задовільняти потреби громади або безпосередньо органу влади на місцях.

Задля удосконалення договірної взаємодії під час проведення публічних закупівель варто запозичити досвід США в аспекті укладання заохочувальних договорів.

Задля того, щоб відкриті торги в рамках публічних закупівель були здійснені успішно, фахівці у системі публічних закупівель повинні наперед прописати санкції в договорі з переможцем торгів, такі як відшкодування збитків, оперативно-господарські санкції або штрафні санкції.

## **ВИСНОВКИ**

Діяльність громади передбачає складання її бюджету та розподіл його за потребами належного функціонування певного територіального угруповання. Очевидно, що задоволення потреб розвитку громади не є можливим без здійснення публічних закупівель. Здійснення публічних закупівель за кошти бюджету громади потребує визначення організаційних забезпечення з боку громади задля уникнення негативних потенційних явищ проведення публічних закупівель.

Для забезпечення функціонування громад є потреба щодо придбання продукції, будівництва, благоустрою, виконання робіт щодо ремонту чи отримання послуг різного призначення. Відповідно до законодавства будь-які ці витрати на окреслені потреби повинні виконуватися у системі публічних закупівель.

В аспекті потенційних напрямків здійснення публічних закупівель у Хоростківській громаді зазначимо наступне. Актуальними є питання водовідведення й водопостачання у Хоростківській громаді, оскільки нині тільки адміністративний центр у м.Хоростків забезпечений водовідведенням й водопостачанням. Також значною проблемою є те, що "централізований вивіз твердих побутових відходів на території громади не здійснюється. МКП

«Комунальник» тільки розпочало свою діяльність в цій сфері із розміщення по населених пунктах громади сміттєвих баків та контейнерів для пластику.

Попри проблеми водовідведення, утилізації твердих побутових відходів в громаді актуальним є питання збалансованого землекористування. Ключову екологічну проблему становить забруднення поверхневих вод, внаслідок відсутності каналізаційної інфраструктури у населених пунктах громади. 70% доріг території Хоростківської громади вимагають капітального ремонту.

Завантаженість більшості шкільних закладів у сфері освіти громади становить менше ніж 40%, дещо краща ситуація відбувається у навчальних дошкільних закладів. Але негативну тенденцію демонструє динаміка зменшення дітей й пов'язане з цим навантаження на бюджет Хоростківської громади. Більше того, викликом для більш активного застосування публічних закупівель є те, що більшість закладів освіти потребують ремонтів. На сьогодні будинки у сфері освіти неізольовані, часто є старі вікна, що зумовлює значні витрати на опалення. У сфері охорони здоров'я мережа закладів в громаді є збалансованою і забезпеченою фаховими кадрами. Однак їх технічний й матеріальний стан та енергоефективність вимагають значних капіталовкладень через здійснення процедур публічних закупівель.

У Хоростківській громаді є значна мережа закладів культури, яка також вимагає значного фінансування. Також актуальним викликом для активізації застосування публічних закупівель є те, що сільські бібліотеки Хоростківської громади потребують комп'ютерів як комунікаційної точки для мешканців сіл й відповідного нового обладнання.

Дієвим інструментом в напрямку удосконалення менеджменту публічних закупівель в діяльності органу місцевого самоврядування може стати адміністративний аудит. Застосування запропонованих видів аудиту повинно стати ключовими моментом для здійснення органом місцевого самоврядування оцінки ефективності публічних закупівель та водночас може повноцінно контролювати цей процес.

Доречним є також застосування аудиту функціоналу публічних закупівель як низки заходів моніторингу відповідності запланованого переліку продукції для здійснення діяльності органом місцевого самоврядування, що враховуватиме такі стандарти контролю- оптимальність прийнятих управлінських рішень органом місцевого самоврядування в процесі закупівлі продукції за кошти місцевого бюджету; узгодженість тендерної документації щодо визначення технічних специфікацій, кваліфікаційних характеристик, договірних умов вимогам законодавства; фінансова узгодженість процедури закупівлі шляхом здійснення додаткових підрахунків щодо визначення доцільної для придбання кількості робіт, товарів чи послуг і їх вартості із врахуванням середньої ринкової ціни; правильність подання та оформлення протоколу, правомірність відхилення пропозицій учасників торгів; об'єктивність процедур визначення переможця; дотримання часового лагу щодо укладення договору; узгодженість звітності вимогам законодавства.

У напрямку удосконалення інституційного забезпечення системи публічних закупівель нами сформована низка рекомендацій. Насамперед, це активізація процесу фахової підготовки професіоналів з питань публічних закупівель. Доцільними є зміни на інституційному рівні, щодо заборони відкликати, скасовувати скарги, оскільки це може становити прецедентне поле для змов з учасниками. Згідно чинних вимог законодавства скарга подається в межах всієї публічної закупівлі, що призводить до затримки закупівельного процесу, бо процес закупівлі у цьому випадку зупиняється.

Документальне утвердження найкращої економічно вигідної пропозиції. Вдосконалення платформи публічних фінансів Є-data, через введення сервісів, що б контролювали суми договорів згідно до річних планів. Щодо закупівель в умовах воєнного стану в рамках оперативних, аварійних закупівель, ми пропонуємо застосовувати спрощені закупівлі через відміну окремих документів щодо здійснення закупівлі.

У інтерфейсі електронних майданчиків є доцільність стандартизувати й уніфікувати окремі позиції, щоб публічні закупівлі заповнювались у вигляді випадуючого списку окремих позицій.

Задля полегшення перевірки документів за допомогою самої системи, слід інтегрувати їх включення в систему одним кліком. Заля повноцінної інтеграції публічних закупівель в Україні з європейськими стандартами, доцільно застосовувати досвід країн Європи щодо консорціуму як об'єднання для постачальників робіт, товарів, послуг. Тобто декілька органів місцевого самоврядування можуть проводити спільні публічні закупівлі за аналогічним предметом закупівлі.

Доцільно в інституційній базі детально описати ситуацію з здійсненням оцінки органом місцевого самоврядування пропозицій за аномально низькою ціною, оскільки це зумовлюватиме ризик не виконання договору чи його виконання не у повній мірі щодо кількості чи якості, що призведе до неповного задоволення жителів громади у необхідному для забезпечення їх безпечного та комфортного життя.

На науковому рівні з подальшою імплементацією у законодавче поле доцільно розробити методологію, яким чином розрахувати очікувану вартість, щоб потенційно не занижити й водночас не завищити ціну предмета закупівлі.

Підвищення результативності й ефективності закупівельного процесу вимагає від органу місцевого самоврядування регулярного проведення моніторингу та оцінки власної закупівельної системи. Витрачання коштів місцевого бюджету повинно передбачати суспільну підзвітність, прозорість діяльності органу місцевого самоврядування та конкретних осіб, котрі здійснюють публічні закупівлі в рамках дотримання ними інституційних вимог.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Альциванович О.В., Цимбаленко Я.Ю. Теоретико-категоріальний аналіз поняття публічних закупівель та корупційних ризиків при їх здійсненні в Україні. *Аспекти публічного управління*. 2018. №9. Том 6. С.92-101
2. Б'юкенен Дж. М., Масгрейв Р.А. Суспільні фінанси і суспільний вибір: два протилежні бачення держави: [пер. з англ.]. К.: Видавничий дім „КМ Академія”. 2004. 175 с.
3. Бланкарт Ш. Державні фінанси в умовах демократії. К.: Либідь, 2000. 654с.
4. Блейклі Е. Дж. Планування місцевого економічного розвитку. Теорія і практика. пер. з англ. А. Кам'янець. Львів: Літопис, 2002. 416с.
5. Бюджетний кодекс України: за станом на 1 січня 2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456>
6. Варда А., Класовські В. Острови надій: розробка стратегій локального розвитку: [видання друге, стереотипне] . К.: Молодь, 2005.
7. Вареник В.М., Євчин Л.О. Особливості застосування системи державних закупівель ProZorro (ПРОЗОРО). 2016. URL: <http://eurodev.duan.edu.ua/images/stories/Files/2016-2/2.pdf>
8. Василик Д. О. Бюджетний механізм активізації економічного розвитку України: дис. канд. екон. наук: 08.04.01 / Науково-дослідний фінансовий ін-т при Міністерстві фінансів України. К., 2006. 244арк.

9. Гаєвська Н. Аудит в державному секторі економіки. *Державні закупівлі України*. 2007. №7. С.34-37.
10. Гальчинський Л. Ю. Оцінка функціонування електронної системи «Prozorro» як інструмента державних закупівель. *Актуальні проблеми економіки та управління: збірник наукових праць молодих вчених*. 2017. № 11
11. Гальчинський Л.Ю., Гаврилова А.Г. Оцінка функціонування електронної системи «Prozorro» як інструмента державних закупівель. 2017. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/102574/97652>
12. Гончарова Н.Г. Теоретичні питання визначення змісту та структурних складових державного сектору економіки. *Економіка, фінанси, право*. 2005. №8. 9-17.
13. Дацюк Т. Договір про закупівлю товарів, робіт і послуг за державні кошти. *Державні закупівлі України. Аналітика*. 2004. №3. С. 44-47.
14. Дворниченко М. Закупівля за державний кошт. *Урядовий кур'єр*. 2004. №61. С.9.
15. Державні закупівні онлайн. URL: [https://www.dzo.com.ua/?utm\\_source](https://www.dzo.com.ua/?utm_source)
16. Длугопольський О.В. Теорія економіки державного сектора: [навчальний посібник]. Тернопіль: Наукова думка, 2007. 489с.
17. Ельзас А. Електронний уряд: Інтеграція з web-послугами. *Журнал європейської економіки*. 2003. №3. С.350- 363.
18. Закон України “Про внесення змін до Закону України "Про публічні закупівлі" та деяких інших законів України щодо здійснення моніторингу закупівель”. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2265-19>
19. Закон України “Про доступ до публічної інформації”. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2939-17> Закон України “Про електронний цифровий підпис”. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/852-15>
20. Здійснення процедур державних закупівель в об'єднаній територіальній громаді. Центр політичної освіти ВО “Батьківщина”. URL:

<https://politosvita.ba.org.ua/decentralization/modul-10-zdijsnennya-protsedur-derzhavnyh-zakupivel-v-ob-yednanij-terytorialnij-gromadi/> (дата звернення: 07.11.2021)

21. Карасьова В. Питання розрахунку початкової ціни договору. *Державні закупівлі України*. 2007. №12. С.12-14

22. Качуровська Н. В. Базові засади здійснення публічних закупівель на рівні територіальної громади. *Збірник тез Наукової інтернет-конференції студентів та молодих вчених кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні»*. Тернопіль.ЗУНУ.10 листопада 2022 р.

23. Качуровська Н. Напрямки удосконалення публічних закупівель на рівні територіальної громади. *Збірник тез доповідей VII Науково-практичної конференції студентів та молодих вчених з міжнародною участю "Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі"*. ЗУНУ, м. Тернопіль, 21 жовтня 2022 року.

24. Квач В.Ю., Афанасієв Р.В. Загальнотеоретичні положення про публічні закупівлі: поняття та призначення. 2017. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/11/214.pdf>

25. Кириленко О.П. Місцеві фінанси: [навчальний посібник]. Тернопіль: Астон, 2004. 192с.

26. Кісельов М. Акт тижня: публічні закупівлі. Огляд змін та проблемні моменти. *Юрист&Закон*. 2016. N7. URL: [http://uz.ligazakon.ua/ua/magazine\\_article/EA008862](http://uz.ligazakon.ua/ua/magazine_article/EA008862)

27. Копейчиков М. Захист прав учасників закупівель за державні кошти в судовому порядку. *Державні закупівлі України*. 2004. №3. С. 29-30.

28. Корольков В. В., Дейкун О. М. Система державного адміністрування національної економічної безпеки України. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8422> (дата звернення: 18.08.2021)

29. Корольков В. В., Ткачук О. Ю., Татоян В. В. Організація системи управління публічними закупівлями в об'єднаних територіальних громадах. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. № 11. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2380>
30. Костусев О.О. Природна монополія як об'єкт конкурентної політики. *Конкуренція. Вісник Антимонопольного комітету України*. 2004. №2. С.42-47.
31. Кравченко В. М. Формалізація процедур в системі публічних закупівель PROZORRO. *Економіка і організація управління*. 2018. № 1. С. 24-33
32. Кравченко Л. Аудит та оцінка ефективності державних закупівель. *Державні закупівлі України*. 2007. №7. С. 24-27.
33. Кулак О. П. Механізми забезпечення розвитку системи державних закупівель в Україні: дис. канд. наук з держ. управління: 25.00.02 механізми державного управління. Запоріжжя, 2013. 205 с.
34. Лазор О.Я. Місцеве самоврядування: вітчизняний та зарубіжний досвід: [навчальний посібник]. Л.: Ліга -Прес, 2002. 464с.
35. Максименко З.В., Ткаченко Н.Б. Державні закупівлі в Україні: економічні аспекти та збірка нормативних актів: [навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.]. К.: Книга. 2004. 304 с.
36. Мельник А.Ф., Г.Л.Монастирський, О.П. Дудкіна Муніципальний менеджмент: [навч. посібник]. Тернопіль: Економічна думка, 2005. 416с.
37. Мельников О. С. Особливості публічних закупівель як об'єкта державного регулювання економіки. *Теорія і практика державного управління*. 2016. №1(56). С.129-134
38. Мілаш В. До питання про підприємницько-комерційні договори з посиленням публічним інтересом. *Підприємство, господарство і право*. 2005. №10. С.45.
39. Міняйло О.І.: Сучасний стан та перспективи розвитку електронних державних закупівель в Україні. *Економічний вісник університету*. 2016.

- Вип. 29(1). С. 135-144. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/escvu\\_2016\\_29%281%29\\_\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/escvu_2016_29%281%29__18)
40. Морозов В.В. Основи закупівель товарів, робіт і послуг в проектах: тендерні процедури та контракти: [навчальний посібник]. К.: Таксон, 2003. 744с.
41. Овсянюк-Бердадіна О.Ф. Державні закупівлі послуг як інструмент регулювання національної економіки. *Галицький економічний вісник*. №2 (17). 2008. С.34- 44.
42. Остапчук Д. Анатомія тендерів: «Тендерні гейші» та «тендерні тролі», шухляди замовників та розміри «відкатів». URL: <https://site.ua/dmytro.ostapchuk/909-anatomiya-tenderiv-tenderni-geyshi-ta-tenderni-trolishuhlyadi-zamovnikiv-ta-rozmirividkativ/>
43. Офіційний сайт Хоростківської міської ради. URL: <https://khorostkivska-otg.gov.ua/>
44. Покрещук О.О. Державні закупівлі: тендери. Національні і міжнародні аспекти. К.: Зовнішня торгівля, Автограф, 2003. 383 с.
45. Про внесення змін до Бюджетного кодексу України щодо реформи міжбюджетних відносин: Закон України від 28.12.2014р. № 79-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/79-19#Text> (дата звернення: 18.08.2021)
46. Про внесення змін до деяких законів України щодо визначення територій та адміністративних центрів територіальних громад: Закон України від 16.04.2020р. № 562-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/562-20#Text> (дата звернення: 18.08.2021)
47. Про добровільне об'єднання територіальних громад: Закон України від 05.02.2015р. № 157-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19#Text> (дата звернення: 18.08.2021)
- Про засади державної регіональної політики: Закон України від 05.02.2015р. № 156-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text> (дата звернення: 18.08.2021)

48. [Про запровадження нових інвестиційних можливостей, гарантування прав та законних інтересів суб'єктів підприємницької діяльності для проведення масштабної енергомодернізації» № 327-VIII від 09.04.2015 р.](#)
49. Про застосування переговорної процедури закупівлі. Розпорядження Кабінету міністрів України. URL: від 14 березня 2018 р. № 147-р
50. Про публічні закупівлі. Закон України. URL: <http://www.golos.com.ua/article/322929>
51. Про публічні закупівлі: Закон України від 25.12.2015р. № 922-VIII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19#Text> (дата звернення: 18.08.2021)
52. Про співробітництво територіальних громад: Закон України від 17.06.2014р. № 1508-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1508-18#Text> (дата звернення: 18.08.2021)
53. Севостьянова Г. С. Сучасний стан нормативно-правового забезпечення публічних закупівель в Україні. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. Вип. 10. С. 91-96.
54. Солоха Д.В. Організаційні засади моніторингу закупівельної діяльності в економіко-господарчому просторі України. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління*. 2020. Том 31 (70). № 5. С.44-50.
55. Станкус Т., Матвєєва В. Бюджетний процес та закупівлі в органах місцевого самоврядування (оновлене видання). Харків : Фактор, 2016. 120 с.
56. Сошников А. Щодо вдосконалення планування публічних закупівель на загальнодержавному, регіональному та місцевому рівнях в умовах децентралізації. *Юридичний вісник*. 2019. №4. С. 95-103
57. Ткаченко Н.Б. Управління державними закупівлями: [монографія]. К.: Книга, 2007. 296 с.
58. Тосько Р. Р. Кластерний аналіз корупційних ризиків публічних закупівель на макро-, мезо-, мікрорівнях для стабілізації економічної безпеки України. *Державно-управлінські студії*. 2017. № 3.

59. Цивільова Л. Аудит ефективності функціонування системи державних закупівель в Україні. *Державні закупівлі України*. 2006. № 3.
60. Чабан В. Електронні державні закупівлі: на шляху до інтеграції з ЄС. 2015.URL:  
[http://vkr.ua/content/news/files/yur\\_gazeta\\_chaban\\_52498\\_article\\_1452858542\\_en.pdf](http://vkr.ua/content/news/files/yur_gazeta_chaban_52498_article_1452858542_en.pdf)
61. Шатковський О. Електронні державні закупівлі: пошук українського шляху [Електронний ресурс]. URL: <http://eupublicprocurement.org.ua/e-procurement-finding-a-way-for-ukraine.html>
62. Швейцарсько-український проект DESPRO. Спільнота практик сталий розвиток. URL: <https://despro.org.ua/distance-learning/spilnoty-praktyk/> (дата звернення 07.11.2021).
63. Щукін О. М. Контроль у сфері державних закупівель. *Юридична наука*. 2014. № 7. С. 29-38. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/jnn\\_2014\\_7\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/jnn_2014_7_5)
64. ProZorro. URL: <https://prozorro.gov.ua/>