

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ**

*Кафедра менеджменту,  
публічного управління та персоналу*

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**НА ТЕМУ:**

**"ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОВЕДЕННЯ ЗАКУПІВЕЛЬ В  
ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я"**

**ВИКОНАВ:**

студент групи МЗОЗм-21

Володимир Олексюк

**Науковий керівник:**

к.е.н., доц. Олександра Овсянюк-Бердадіна

Тернопіль-2023

## **ЗМІСТ**

<b>ВСТУП</b>	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗДІЙСНЕННЯ ПУБЛІЧНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ</b>	<b>6</b>
1.1. Суть та структура публічних закупівель в Україні	6
1.2. Особливості використання публічних закупівель в світі та в Україні	10
<b>Висновки до розділу 1</b>	<b>14</b>
<b>РОЗДІЛ 2. ПРИКЛАДНИЙ АНАЛІЗ ПРОВЕДЕННЯ ЗАКУПІВЕЛЬ В ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я</b>	<b>15</b>
2.1. Комплексне оцінювання медичних закупівель в Україні	15
2.2. Особливості здійснення публічних закупівель в умовах війни росії проти України	24
2.3. Компаративний аналіз дієвості публічних закупівель в системі охорони здоров'я	29
<b>Висновки до розділу 2</b>	<b>35</b>
<b>РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОВЕДЕННЯ ПУБЛІЧНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ В УКРАЇНІ</b>	<b>36</b>
3.1. Напрямки імплементації досвіду здійснення публічних закупівель в країнах ЄС	36
3.2. Шляхи здешевлення та уникнення шахрайств при проведенні публічних закупівель в Україні	42
<b>Висновки до розділу 3</b>	<b>48</b>
<b>ВИСНОВКИ</b>	<b>49</b>
<b>Список використаних джерел</b>	<b>54</b>

## ВСТУП

**Актуальність проблеми.** Поряд з воєнними викликами сьогодні наша держава розвивається в умовах трансформацій, що пов'язані з реформуванням та цифровізацією економіки, що торкається і закупівельної діяльності. Економне та ефективне та здійснення видатків публічними організаціями є одним із показників рівня економіки держави, особливо в сьогочасних умовах економічної кризи. У зв'язку з постійними змінами сфери закупівель, публічними організаціям стає все складніше виконувати вимоги законодавства та виконувати його нововведення. Особливо, якщо мова йде про медичні заклади, то організувати публічні закупівлі із дотриманням усіх вимог законодавства є досить складно. Саме тому питання організації проведення закупівель в закладах охорони здоров'я, які виконують суспільно важливі функції, є особливо актуальним.

**Аналіз останніх досліджень та наукових праць.** Тематика публічних закупівель є складною, однак завжди була у полі уваги вітчизняних науковців. Оскільки інституційна база закупівель є доволі мінливою, визначимо коло науковців, котрі займаються на сьогодні цією науковою проблемою - Азаренкова Г. [1], Багнюк І. [2], Бровдій А. [4], Квач В. [14], Мазенко Д. [21], Меметова І. [30], науковці кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу Західноукраїнського національного університету [31],[37], зокрема Овсянюк-Бердадіна О.[34], Стефанишина О. [55] та інші. Однак сьогочасні воєнні реалії вимагають дослідження особливостей проведення закупівель із врахуванням нинішніх викликів та враховуючи особливості діяльності медичних закладів.

**Мета кваліфікаційної роботи** - дослідити теоретичні засади здійснення публічних закупівель, проаналізувати особливості здійснення публічних закупівель в умовах війни з метою вироблення авторських

пропозицій щодо удосконалення проведення закупівель в діяльності органу охорони здоров'я.

**Завдання кваліфікаційної роботи:**

- визначити суть та структуру публічних закупівель в Україні,
- виокремити особливості використання публічних закупівель в світі та в Україні,
- здійснити комплексне оцінювання медичних закупівель в Україні,
- дослідити особливості здійснення публічних закупівель в умовах війни росії проти України,
- проаналізувати дієвість закупівель в рамках міжнародних програм і проектів,
- визначити напрямки імплементації досвіду здійснення публічних закупівель в країнах ЄС,
- означити можливі шляхи здешевлення та уникнення шахрайств при проведенні публічних закупівель в Україні.

**Об'єкт дослідження** - публічні закупівлі, **предмет дослідження** - організаційні засади, інструменти, підходи, методи проведення закупівель в діяльності органу охорони здоров'я.

**Методи дослідження.** У роботі використано метод індукції та дедукції - для з'ясування суті та структури публічних закупівель в Україні (§1.1), метод порівняння - для виокремлення особливостей використання публічних закупівель в світі та в Україні (§1.2), аналізу та синтезу - для здійснення прикладного аналізу проведення закупівель в діяльності органу охорони здоров'я (розділ 2), моделювання - для вироблення шляхів удосконалення проведення закупівельного процесу в Україні (розділ 3).

**Практична значущість** результатів дослідження полягає у виробленні практичних рекомендацій з удосконалення проведення закупівельного процесу в Україні.

**Апробація.** Результати виконання завдань дослідження опубліковані у матеріалах XI Міжнародної науково-практичної конференції «Економічні та

соціальні аспекти розвитку України». 17-18 жовтня 2023 р. Одеса, 2023р. та VIII Науково-практичної конференції студентів та молодих вчених «Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі». 26 жовтня 2023 р. ЗУНУ, ФЕУ, 2023.

# РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗДІЙСНЕННЯ ПУБЛІЧНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ

## 1.1. Суть та структура державних закупівель в Україні

Держава в умовах функціонування ринкової економіки є одним із основних учасників економічного процесу не тільки з позиції виконання нею функцій контролю, але того, що саме держава виступає ключовим споживачем товарів, робіт і послуг. В процесі реалізації власних цільових функцій в неї виникає потреба матеріального й технічного забезпечення задля реалізації державних програм і проектів. Така проблема вирішується закупівлею потрібних ресурсів, які називаються державними або публічними закупівлями та є по суті інструментом регулювання попиту й пропозиції на певні види продукції, бо передбачає придбання товарів, робіт і послуг за кошти державного бюджету.

"До недавнього часу невідповідність системи організації державних закупівель, що склалися в країні, ставало перешкодою для раціонального використання виділених державою коштів. Результатом стало значне зниження показників ефективності функціонування сфери державних закупівель, велика кількість правопорушень, втрата довіри та прозорого партнерства. Безумовно в країні є зрушення в удосконаленні системи державних закупівель. Це можна прослідкувати за такими критеріями: зростання сукупної вартості укладених державних контрактів; динамікою кількості торгів та їх учасників; зростання номенклатури товарів і послуг; забезпеченням прозорості та гласності розміщення замовлень через вдосконалення організації та проведення конкурсів; забезпеченням єдності економічного простору на всій території України при розміщенні замовлень; розширенням можливостей участі в розміщенні замовлень фізичних і юридичних осіб тощо." [7].

Отже, витрачання публічним сектором коштів для виконання його функцій реалізується шляхом публічних закупівель. Таким чином,

необхідно досягати ефективного використання бюджетних коштів, спрямованих на публічні закупівлі.

"Передувало терміну «публічні закупівлі» визначення «державні закупівлі». Останнє поняття застосовується досить часто як в економічній, так і в юридичній літературі. У зарубіжній і вітчизняній економічній та юридичній літературі, нормативній базі існують такі трактування закупівель за бюджетні кошти як тендер, конкурсні торги, прок'юремент, державне замовлення, державні закупівлі. Термін «тендер», на нашу думку, є більше економічною категорією, є досить різноплановим та має багато значень. Так, зазначений термін є досить новим, активно застосовуватись господарюючими суб'єктами в Україні він почав два останні десятиліття років. Жодне нормативне тлумачення поняття «тендер» відсутнє у вітчизняному законодавстві. Поряд з тим на рівні наукових досліджень правова природа тендеру також малодосліджена" [14].

В Україні існує колізія у використанні у наукових дослідженнях та в законодавчих актах дефініції "державні закупівлі" замість "публічні закупівлі", як це прийнято у всіх країнах Європейського Союзу. Причиною цього є те, що до сьогодні в українській фінансовій науці замість терміна "публічні фінанси", як це прийнято в країнах Європейського Союзу, як правило вживається термін "державні фінанси".

Публічні закупівлі є інструментом формування конкурентного середовища в Україні. "Прозорі, ефективні та справедливі публічні закупівлі є двигуном економічного зростання, який створює нові можливості для бізнесу та робочі місця для населення. Питання ефективності державних закупівель залишається досить актуальною проблемою, оскільки держава зазвичай не діє на ринку як раціональний споживач, що орієнтований на найкращу пропозицію відношення ціни до якості. Причиною цьому можуть бути корупційні схеми, вибір звичного постачальника, який може бути неконкурентоспроможним на ринку чи обмеження вибору лише національних/місцевих виробників. Відповідно, існує необхідність введення

загальних правил із застосуванням прозорих та конкурентних процедур із застосуванням об'єктивних критеріїв" [24].

Усереднена частка публічних закупівель у ВВП в Україні на початок 2018 року складала 4,6 %, що значною мірою було зумовлено частими змінами інституційної бази та складною соціально-економічною ситуацією в країні. В 2019 році публічні закупівлі сформували найбільший ринок в Україні, бо на ньому було здійснено понад 1 млн. процедур з обігом 700 млрд. грн., а у 2021 році їх обсяг перевищив понад 800 млрд. грн.

Якщо б не початок війни російської федерації проти України, ці обсяги були ще б збільшені." Отже, регулювання державних закупівель має розглядатися в загальному контексті стратегічних пріоритетів регуляторної політики держави" [29].

Натомість, впродовж останніх років спостерігалася тенденція до зменшення результативності проведених закупівель. Так, в Україні у 2015 р. підписанням договорів завершилися близько 75 % закупівель, у 2016 р. – тільки 67,8 %, в 2018 р. – 64 % від загальної кількості розпочатих. При цьому фактичний індикатор середньої кількості пропозицій при закупівлях до війни становив 2,3 пропозиції. На наше переконання, саме цей індикатор є ключовим у сфері публічних закупівель, бо існування вищої конкуренції добре впливає на очікувану вартість закупівлі шляхом уникнення змови й шахрайств.

В цей період основним для сфери публічних закупівель був ціновий критерій, а індикатори життєвого циклу товару як і інші нецінові критерії майже не застосовувалися. Наприклад, у 2018 році тільки в 1 % оголошених закупівлях використовувалися нецінові критерії при оцінці тендерних пропозицій.

Впровадження в Україні електронної системи закупівель «Прозорро» забезпечило суттєве підвищення ефективності публічних закупівель, однак не вирішило всіх існуючих проблем. Специфічною рисою законодавства про публічні закупівлі в Україні є його мінливість, виведення з під



інституційної дії певних категорій закупівель, що зумовлює неоднозначне тлумачення засад здійснення публічних закупівель та уникнення конкурентних процедур закупівель. Наприклад, "з 2015 р. до 2019 р. кількість унікальних постачальників зростає у три рази (до 33,7 тис). Водночас, з 24 % до 42 % збільшилася частка фізичних осіб-підприємців у загальній структурі постачальників, що свідчить про підвищення зацікавленості малого і середнього бізнесу у співпраці з державою" [13].

Транспарентний характер системи публічних закупівель в Україні відображається шляхом дотримання ключових інтересів замовників та учасників публічних закупівель, громадськості на засадах здійснення легітимних закупівель із проведенням відкритих процедур. Водночас, ця система володіє певними недоліками - низьким фаховим рівнем державних замовників; часте не врахування всіх аспектів фінансової спроможності постачальників; досить тривала процедура проведення тендерів (щонайменше 30 днів).

Ці аспекти зумовлюють наступні загрози для системи публічних закупівель:

- беззаперечна перевага критерію ціни при виборі переможця торгів;
- часте придбання неякісних товарів, робіт чи послуг;
- потенційні умови для шахрайства, уникнення конкурентних процедур,
- існування суб'єктивних факторів при виборі переможця торгів.

Тільки 2 % закупівель в Україні здійснюються із використанням критеріїв до якості, енергоефективності, екологічності, економічності, предмету закупівлі. У цьому напрямку вітчизняні науковці та й практики, все більше пропонують використовувати не лише ціновий критерій при проведенні закупівель, а повний комплекс критеріїв задля оцінки цінових пропозицій.

Наприклад, слід враховувати такі нецінові критерії як термін виконання договору; гарантійне й сервісне обслуговування; експлуатаційні витрати; вплив на екологію тощо.

19 квітня 2020 року набула чинності нова редакція Закону України «Про публічні закупівлі» і до кінця 2021 року був перехідний період під час якого публічні закупівлі могли здійснювати тендерні комітети. Прийняття нової редакції Закону України «Про публічні закупівлі» дозволило значно підвищити їх ефективність, однак аналіз закупівельної практики демонструє, що призначення на посаду недостатньо фахових уповноважених для здійснення закупівель зумовило те, що в закупівлях почали брати участь т. зв. пов'язані особи, що пояснюється додатковим навантаженням на них, бо багато з них не звільняються від попередньої професійної діяльності.

В Україні позитивними рисами сучасної парадигми публічних закупівель є:

- відсутність витрат часу на логістику під час подання комерційних пропозицій від підприємницьких структур;
- закупівлі на усіх етапах здійснення йдуть в онлайн режимі;
- в електронній системі існує можливість збереження історії редагувань, що відстежує видалені документи;
- транспарентність даних про оголошені закупівлі й виконані договори.

Беззаперечність цих позитивів забезпечує можливості для економії публічних витрат; зменшення рівня корупції; розширення напрямків співпраці публічного сектору й бізнесу; покращує інформаційно-технологічне середовища організації публічних закупівель; посилює контроль за закупівлями та дає можливість долучитися до глобалізованого ринку публічних закупівель у світі.

## **1.2 Особливості використання публічних закупівель в світі та в Україні**

У межах Європейського Союзу створено всеохоплюючу деталізовану регулятивну базу для публічних закупівель, вартість котрих є досить значимою. Усі країни Європейського Союзу мають дотримуватися цих директив, а їх положення імплементувати в власне національне

законодавство. Важливо зазначити той факт, що країни Європейського Союзу розглядають публічні закупівлі як інструмент не тільки для задоволення функціональної діяльності органів публічного управління, але й задля реалізації соціальної політики.

Наприклад, в комюніке «Про законодавство Європейської спільноти у сфері державних закупівель і використання державних закупівель для проведення соціальної політики» обумовлюється, що під час реалізації контрактів щодо постачання продукції для публічних потреб слід брати до уваги соціальні цілі. Цей документ передбачає також і оперування специфічними технологічними процесами; реалізацію екологічної політики, складання відповідних технічних специфікацій; підбір відповідних постачальників.

Закупівлі в країнах Європейського Союзу здійснюються органами публічного управління згідно з національним законодавством. При цьому враховуються не тільки національні правила закупівель, а й законодавство Європейського Союзу, його інституційні рекомендації, означені у відповідних директивах.

У міжнародній практиці загальним правилом є розуміння того, що конкурентні закупівлі забезпечують зниження витрат на придбання товарів, робіт і послуг, сприяють високій ефективності витрат й знижують рівень корупції при виконанні замовлень за рахунок державних або місцевих коштів.

Поряд із цим вводиться елемент, без якого неможливе проведення чесних і транспарентних закупівель, а саме контроль з боку правоохоронних органів, що регламентується низкою нормативно-правових актів.

Основним моментом таких контрактів є забезпечення конкуренції, що може не дотримуватися цього правила тільки у випадку, якщо характер закупівлі не дозволяє розголошувати їх, бо це може завадити державним інтересам.

Публічні закупівлі європейських країн регламентується трьома рівнями інституційного регулювання: міжнародним, законодавством ЄС та національним. У більшості європейських країн важливу роль в публічних закупівлях відіграють суди адміністративної та загальної юрисдикції, бо апеляції спеціалізованих органів контролю публічних закупівель подаються до Вищого адміністративного суду або навіть до Верховного суду цих держав. "Коло країн з безпосереднім чи опосередкованим інтересом до засобів правового захисту стосовно державних закупівель у ЄС збільшилося і на сьогодні налічує майже 40 країн (країни — члени ЄС, країни ЄП (ЄАВТ), країни — кандидати на членство в ЄС та західнобалканські країни). Країни не лише прагнуть встановити процедури оцінки, що відповідають праву Співтовариства (яке раніше часто було основним пріоритетом), а й особливо зацікавлені, зважаючи на свій досвід, у тому, щоб зробити процес оцінки більш оперативним та дієвим на практиці шляхом розроблення більш прийнятних структур та адміністративних процедур. Країни — члени ЄС вільні обирати структуру та процедури оцінки, за умови що права та коригувальні заходи здійснюються відповідно до директив ЄС. Це зумовило появу великої кількості механізмів оцінки у країнах — членах ЄС: від використання судової системи на всіх етапах процесу надання контракту до застосування моделей арбітражу та трибуналу, з судовою правоздатністю чи без неї" [9].

Здійснений нами порівняльний аналіз функціонування сфери публічних закупівель доводить їх велику частку в економіках європейських країн, розмір котрої залежить від особливостей інституційного регулювання цих країн щодо здійснення публічних закупівель. "Більші частки середнього обсягу публічних закупівель у ВВП спостерігається у більш розвинутих країнах ЄС: від 20,4 ВВП у Нідерландах до 8,8 % в Ірландії та 6 % на Кіпрі. Середній рівень частки публічних закупівель у ВВП цих країн у 2012-2018 рр. майже досягав 13 % ВВП, тоді як в Україні цей показник на початок 2018 р. знаходився на рівні 4,6 %, що у значній мірі пов'язано із частими

змінами законодавства та складною соціально-економічною ситуацією в країні" [13].

В Європейському Союзі актуалізація проблематики підвищення екологічності публічних закупівель значною мірою прискорило запровадження т. зв. «зелених закупівель». Ці закупівлі Європейська Комісія визначає останні як процес, коли замовники закупають продукцію з обов'язково обмеженим впливом на довкілля протягом всього життєвого циклу товару чи послуги.

Ми переконані, що на сьогодні важливо націлювати й вітчизняних замовників при проведенні "зелених" закупівель після закінчення війни з росією.

До сфери застосування систем оцінки публічних закупівель та засобів правового захисту європейських країн завжди входять контракти вище допустимих меж, встановлених відповідними директивами ЄС про публічні закупівлі. В низці країн ця система використовується однаково і до контрактів нижче означених меж. "Разом з тим у деяких країнах послідовність оцінки для таких контрактів на закупівлю є відмінною та часто більш базовою чи обмеженою. У багатьох країнах немає розрізнення між державними органами-замовниками та комунальними підприємствами, тоді як в інших для комунальних підприємств утворені інші органи з оцінки, діють інші процесуальні вимоги та засоби правового захисту. Крім того, можуть бути певні розбіжності залежно від того, державним чи приватним є комунальне підприємство" [9].

Для повноцінного виконання Україною угоди про асоціацію з Європейським Союзом при проведенні публічних закупівель потрібно приділяти увагу такому критерію як питома вага «зеленої» енергії, яка буде використана при виробництві товару, наданні послуги чи виконанні певних видів робіт, бо на це у сучасному світі звертається все більша увага.

Україні дуже важливо дотримуватися міжнародних угод, зокрема із Світовою Організацією торгівлі та європейським Союзом під час проведення

публічних закупівель, бо вона може потрапити під певні санкції. Це пояснюється тим, що Україна підписавши Угоду про асоціацію з ЄС, одержала не лише певні преференції в торгових відносинах з європейськими країнами, але й зобов'язалася реалізовувати вимоги співтовариства.

## **Висновки до розділу 1**

Публічні закупівлі є інструментом формування конкурентного середовища в Україні. Впровадження в Україні електронної системи закупівель «Прозорро» забезпечило суттєве підвищення ефективності публічних закупівель, однак не вирішило всіх існуючих проблем.

Специфічною рисою законодавства про публічні закупівлі в Україні є його мінливість, виведення з під інституційної дії певних категорій закупівель, що зумовлює неоднозначне тлумачення засад здійснення публічних закупівель та уникнення конкурентних процедур закупівель.

В Україні позитивними рисами сучасної парадигми публічних закупівель є відсутність витрат часу на логістику під час подання комерційних пропозицій від підприємницьких структур; закупівлі на усіх етапах здійснення йдуть в онлайн режимі; в електронній системі існує можливість збереження історії редагувань, що відстежує видалені документи; транспарентність даних про оголошені закупівлі й виконані договори.

Однак на сьогодні існує низка загроз для системи публічних закупівель, зокрема беззаперечна перевага критерію ціни при виборі переможця торгів; часте придбання неякісних товарів, робіт чи послуг; потенційні умови для шахрайства, уникнення конкурентних процедур та існування суб'єктивних факторів при виборі переможця торгів.

## **РОЗДІЛ 2. ПРИКЛАДНИЙ АНАЛІЗ ПРОВЕДЕННЯ ЗАКУПІВЕЛЬ В ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**

## 2.1 Комплексне оцінювання медичних закупівель в Україні

Україна має дуже негативні показники серед систем охорони здоров'я в Європі, і до війни знаходилася на другому місці за рівнем смертності (14,9 на 1000 населення), що зросла на 12,7% за останні 20 років, у той час як в Європейському Союзі такий індикатор знизився на 6,7%. При цьому одну чверть від загальної смертності має смертність серед працездатного населення, зокрема для чоловіків і це становить одну третину всіх смертей.

Однією із основних причин такої ситуації є війна та низький економічний розвиток України. Інша важлива причина цих показників – це суттєві недоліки, накопичені у системі охорони здоров'я.

Правові, фінансові, економічні, організаційні, управлінські, структурні, кадрові, інформаційні та інша низка помилок заважають нашій країні одержувати високий позитивний рейтинг, навіть незважаючи на те, що українці витрачають на охорону здоров'я часто левову частку свого доходу. Крім того, існує значна невідповідність між тим, що повинна забезпечувати держава і тим, що вона може надає у медичній сфері реально.

Тривожна картина сфери охорони здоров'я ускладнюється значним старінням населення, суттєвим зменшенням кількості медичного персоналу – лікарів, медсестер. Часто заклади охорони здоров'я фактично не орієнтуються на пацієнта й неспроможні давати повноцінний спектр якісних медичних послуг.

Ключовими факторами, що характеризують існуючу модель охорони здоров'я й унеможливають одержання якісних та доступних медичних послуг є неефективність і застарілість системи управління закладами охорони здоров'я, котра забюрократизована й не забезпечує адекватного реагування цієї сфери на потреби громадян та суспільства, не врахування майбутніх ризиків та не використання існуючих потенційних можливостей; недоліки організаційно-правової бази охорони здоров'я, що не повною мірою відповідає існуючим світовим трендам щодо функціонування й розвитку медичних систем на макроекономічному рівні. Значною проблемою є

недосконалість системи фінансування медичної сфери й окремих закладів охорони здоров'я, що зорієнтована на утримання штату, структури, а не на результати діяльності та не забезпечує захисту всіх видів ризиків громадян, пов'язаних з існуючими захворюванням.

Тривале ігнорування означених негативних чинників пов'язано з тим, що законодавча та виконавча гілки влади в Україні не прийняли та не використовували базову парадигму щодо охорони здоров'я, в основі якої лежить низка принципів:

- право громадянина на здоров'я,
- прямої залежності загального благополуччя країни від здоров'я громадян, на яке значний вплив має дієвість медичної системи, основним фактором якої є раціональність використання наявних ресурсів;
- адекватне фінансування видатків на охорону здоров'я відповідно до доцільних й існуючих потреб, як найвагомішого чинника відтворення продуктивних сил країни.

Аналіз публічних закупівель у сфері охорони здоров'я, від часу коли запрацювала система «Prozorro» демонструє, що запровадження електронної системи для всіх категорій замовників суттєво збільшило їх обсяги, що пояснюється більш прозорими процесами закупівель, а також змінами в законодавстві, зокрема суттєвим зменшенням вартісного порогу публічних закупівель, внаслідок чого зросла частка контрольованих коштів, що спрямовуються на медичні закупівлі зокрема.

Згідно нової редакції з 2020 року Закону України «Про публічні закупівлі» тепер система «Prozorro» визначає на початковому етапі аукціону ціну, що є меншою на 40 чи більше відсотків від середньоарифметичного значення ціни тендерних пропозицій інших учасників чи меншою на 30 % й більше від наступної ціни тендерної пропозиції за результатами здійсненого електронного аукціону, й буде сповіщати про це замовника. Певною мірою означений порядок зменшуватиме негативні чинники в діяльності як замовників, так і учасників закупівель.



На нашу думку, система "Prozorro" є важливим інструментом здешевлення закупівель в Україні, бо враховуючи той факт, що вартість товарів та послуг, що спрямовуються через систему тендерних закупівель в останні роки сягала більше 700 млрд. грн., за допомогою системи "Prozorro" нашій державі вдалося зекономити щорічно по кілька мільярдів бюджетних коштів, однак при цьому поки що не вдалося досягти повноцінної комплексної ефективності використання даної системи. Водночас, використання цієї системи посилило контроль за реалізацією закупівель, яка значно здешевило їх здійснення, зокрема, і шляхом зменшення порогу закупівель.

Наприклад, Медичні Закупівлі України, які є державним підприємством централізовано закупили минулого року препарати для потреб країни, зокрема від початку березня 2022 року вони придбали 96% запланованого переліку медичних товарів. У цьому контексті зазначимо, що Медичні Закупівлі України є єдиною національною агенцією, що забезпечує централізовану закупівлю якісних ліків та медичних виробів за кошти державного бюджету. Це державне підприємство створене 25 жовтня 2018 року, перебуває у державній власності та належить до сфери управління [Міністерства охорони здоров'я України](#). Діяльність ДП "Медичні закупівлі України" відповідає міжнародному стандарту, що складається із понад десяти блоків із вимогами, та підтверджує якість його діяльності.

Варто зазначити, що ДП "Медичні закупівлі України" стали першими в закупівельній сфері України, хто отримав сертифікат ISO37001:2016. Також ДП "Медичні закупівлі України" є двадцятою установою у світі, котра працює за програмами UNITED24.

Загалом у 2022 році Медичні закупівлі України закуповували ліки, медичні вироби та обладнання в межах централізованих закупівель та за кошти, зібрані через платформу UNITED24. Закупівлі здійснювалися, зокрема, через портал Prozorro, глобальну закупівельну систему SAP Ariba та

модуль редукцій у інформаційно-аналітичній системі MedData, які це підприємство розпочало використовувати у 2022 році.

Централізовані медичні закупівлі 2022 року охоплювали 26 напрямів охорони здоров'я. У межах цих процедур було закуплено 96,48% від запланованого переліку, зокрема 812 позицій, з них 722 - лікарські засоби та медичні вироби) за програмною класифікацією видатків та кредитування місцевих бюджетів «Забезпечення медичних заходів окремих державних програм та комплексних заходів програмного характеру» та 39 позицій за програмою програмною класифікацією видатків та кредитування місцевих бюджетів «Реалізація пілотного проекту щодо зміни механізму фінансового забезпечення».

Незважаючи на доволі складну економічну ситуацію в Україні, сума заощаджень склала 13,57% від доведеного бюджету. Окрім того, 2022 рік відзначився низкою важливих проектів національного масштабу у сфері охорони здоров'я. Наприклад, ДП "Медичні закупівлі України" придбали та облаштували обладнання для розширеного неонатального скринінгу – комплексного обстеження новонароджених для виявлення спадкових та вроджених захворювань. Воно забезпечує виявлення 21 рідкісних захворювань у дітей замість 4, які діагностували раніше.

Також спільними зусиллями Міністерства охорони здоров'я й ДП "Медичні закупівлі України" були здійснені перші закупівлі інноваційних дорогартісних ліків за договорами керованого доступу, які є поширеним інструментом закупівель у низці європейських країн. Завдяки цьому громадянам нашої країни стали доступні ліки для лікування хвороби гемофілії, СМА, Гоше, первинних імунодефіцитів та мукополісахаридозу.

Враховуючи важливість диджиталізації бізнес-процесів, як засобу формування прозорості та результативної системи медичного постачання, у 2022 році ДП "Медичні закупівлі України" почали формування системи обліку ліків та медичних виробів e-Stock. В рамках пілотного проекту уже запрацювали модулі збору інформації про потреби й управління

користувачами. На сьогодні 144 медичні заклади подають дані в систему за напрямами ендопротези, набори для трансплантації та доросла онкологія.

В аспекті реалізації антикорупційної політики ДП "Медичні закупівлі України" фокусувалась на:

- управлінні, зокрема виявленні й оцінці корупційними ризиками;
- періодичній перевірці на добросовісність кандидатів на посади працівників ДП "Медичні закупівлі України",
- вирішенні конфліктів інтересів у працівників та кандидатів на посади в ДП "Медичні закупівлі України" та сприянні у їх усуненню;
- антикорупційній перевірці потенційних та наявних ділових партнерів на відповідність законодавству України та внутрішнім операційним процедурам ДП "Медичні закупівлі України";
- участі у проведенні планових та позапланових контрольних заходів щодо додержання працівниками ДП "Медичні закупівлі України" вимог антикорупційного законодавства й вимог внутрішніх положень Антикорупційної програми.

ДП "Медичні закупівлі України" у 2022 році перевірили 208 унікальних постачальників, зокрема 181 постачальник був перевірений у рамках централізованих програм, а 27 постачальників за програмою UNITED24. Також у 2022 році були надані висновки по таким закупівлям: 513 висновків з яких 66 негативних, 919 висновків за результатами кваліфікації постачальників, з яких 78 про невідповідність постачальника чи його пропозиції. При цьому тальки за 2022 рік 472 постачальників кваліфіковано до електронного каталогу Prozorro Market. До моменту укладення договорів ДП "Медичні закупівлі України" проводить ретельну перевірку потенційних постачальників, їх учасників, кінцевих бенефіціарних власників та виробників продукції щодо відсутності в санкційних списках Європейського Союзу, Великої Британії, Ради Безпеки ООН OFAC США, та РНБО України.

Після вторгнення росії та введення воєнного стану на території нашої країни, задля не допущення до контракування продукцію, країнами

походження якої є республіка білорусь та росія, було запроваджено відповідний додаток до договорів про публічні закупівлі. Він обумовлює санкційні застереження та надає ДП "Медичні закупівлі України" право на дострокове розірвання договору в випадку, якщо стане відомою достовірна інформація, що виробник медичної продукції постачальник, кінцевий бенефіціарний власник, внесений в санкційні списки РНБО чи є в інших санкційних списках. У цьому напрямку ДП "Медичні закупівлі України" у 2022 році провів навчання для своїх працівників щодо санкційних застережень та інших інституційних обмежень, що були запроваджені Україною через повномасштабне вторгнення росії.

Структурний підрозділ з питань комплаєнс ретельно стежить, щоб не допустити ухвалення рішень в умовах конфлікту інтересів. У випадку виявлення у працівників реального чи потенційного конфлікту інтересів, керівництво ДП "Медичні закупівлі України" його врегульовує.

Задля дотримання встановлених заборон та обмежень під час виконання посадових обов'язків, швидкого виявлення, запобігання й урегулювання конфлікту інтересів, всі співробітники ДП "Медичні закупівлі України" щороку заповнюють анкету доброчесності та декларацію про конфлікт інтересів. У цьому напрямку в 2022 році, за підтримки USAID та проєкту SAFEMed, було впроваджено автоматизовану систему комплаєнс контролю, яка дає можливість повідомити про можливе порушення антикорупційного законодавства або неетичну поведінку з боку зацікавлених сторін. При цьому використовувати цю систему можуть усі внутрішні й зовнішні стейкхолдери сфери охорони здоров'я.

У 2022 році в цілому держава витратила 7,4 млрд грн. на централізовані закупівлі медичних товарів, при цьому закуплено 851 позицію, що становить 96,48% від замовлення. Завдяки комплексній та повноцінній роботі з постачальниками індикатор законтракованих позицій зріс на 8,76% в порівнянні з 2021 роком.

*Таблиця 2.1*

## Порівняння обсягу постачань медичних товарів через централізовані закупівлі

Бюджетний рік	Кількість поставлених позицій у повному обсязі, закуплених у бюджетному році	Сума поставленого та прийнятого товару за бюджетний рік, грн.	% поставлених позицій від загальної суми законтракованих у бюджетному році
2020	110	1164800853	24,4 %
2021	223	2000330815	35,34%
2022	234	1789443534	27,76

Примітка. Складено на основі [26]

ДП "Медичні закупівлі України" здійснює також закупівлі з умовами керованого доступу, що дозволяє Україні купувати дороговартісні та інноваційні ліки із конфіденційною вартістю з подальшим безоплатним наданням їх пацієнтам. Завдяки конфіденційності цін фармацевтичні компанії досить охоче у межах цього інструменту співпрацюють, бо можуть надати певні знижки на ліки, тим самим реалізувавши свою соціальну відповідальність. У 2022 році вперше в Україні за договорами керованого доступу було закуплено 13 номенклатурних позицій за 11 препаратами, при цьому орієнтовне заощадження для державного бюджету склало 35,6 млн. грн.

У 2022 році ДП "Медичні закупівлі України" успішно законтрактувала 851 позицію, з них 722 - лікарських засобів та медичних виробів, що становить 96,01% від замовлення. У порівнянні із 2021 роком, питома вага закуплених медичних виробів й лікарських засобів збільшилася з 92,52% на 3,49 пунктів у відсотках. При публічних закупівлях медичного обладнання показник ефективності також покращився з 58% до 99 %. У 2022 році перелік напрямів, за якими ДП "Медичні закупівлі України" закуповували ліки, збільшився і серед нових стали ліки для таких хвороб як нанізм, цукровий діабет, аутизм, гепатити, ендопротези. Варто зазначити, що в попередніх роках їх контрактуванням займалися спеціалізовані міжнародні організації. В напрямку забезпечення медичними препаратами за напрямками замісна

підтримуюча терапія, діагностика ВІЛ-інфекції, протитуберкульозні препарати, діагностика туберкульозу, у 2022 році здійснювалося за кошти донорських організацій без залучення ДП "Медичні закупівлі України". Так само як і вирішення медикаментозного супроводу бульозного епідермолізу було передано за кошти державного бюджету до публічних закупівель міжнародним організаціям.

Нижче у таблиці ми наводимо порівняння основних показників 2022 року із попереднім, а також фактичні показники за напрямками, які було закуплено ДП "Медичні закупівлі України" вперше (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2

**Фактичні показники за напрямками, які було закуплено ДП "Медичні закупівлі України" вперше у 2022 році**

Напрямок	Доведена кількість позицій у 2022 р.	Кількість законтракованих позицій у 2022 р.	% виконання	Сума договорів 2022 р., грн.
Аутизм	24	21	87,5	5361594
Медична допомога в умовах воєнного стану	9	9	100	80118915
Гепатити	15	14	93,3	50052113
Донорство крові	174	174	100	258277450
Ендопротези	11	11	100	117268956
Нанізм	2	2	100	41957343
Цукровий діабет	2	2	100	75176371

Примітка. Складено самостійно на основі [26]

За більшістю напрямів ефективність публічних медичних закупівель у відсотковому вираженні покращилася. Єдиним виключенням є гемофілія, бо у 2022 році не вдалося законтрактувати «Фактори коагуляції крові людини VIII та фактор Віллебранда» у зв'язку з неможливістю поставки цих позицій.

Таким чином, загальна кількість незакуплених позицій за централізованими програмами ДП "Медичні закупівлі України" в 2022 році становила 31 позицію або 3,4% від доведеної кількості позицій, у розрізі таких причин:

- постачальник повідомив про неможливість поставки даних позицій (6 позицій);
- процедури не відбулися через причини, зумовлені кон'юктурою ринку (4 позиції);
- доведені кількості були критично низькими, постачальники не були зацікавлені в участі у процедурах (9 позицій);
- знято з виробництва у єдиного можливого постачальника (1 позиція);
- проблеми з виробництвом з боку постачальників чи медичних виробників(11 позицій).

Слід зазначити, що показник за кількістю не закуплених лікарських засобів й медичних виробів зменшується з кожним роком. Наприклад, у 2021 році питома вага таких препаратів складала 7,48% (43 позиції), а у 2020 році - 27,74% (134 позиції). Однією із головних причин, що дала змогу закупити більшу кількість цих позицій у 2022 році - це те, що саме 138 унікальних учасників взяли участь у публічних закупівлях медичних виробів й лікарських засобів за бюджетні кошти.

Загальний індикатор середньої кількості учасників в успішних торгах у 2022 році збільшився до 2,8 з 2,75 у 2021 році. Насамперед це були аукціони, що проходили в Prozorro, SAP, MedData,) Порівнюючи співвідношення виробників та дистриб'юторів, що взяли участь в публічних закупівлях ДП "Медичні закупівлі України" характерним є зменшення кількості виробників на 4%.

*Таблиця 2.3*

**Співвідношення виробників та дистриб'юторів серед учасників  
медичних закупівель**

<b>Показники</b>	<b>Кількість учасників</b>	<b>% учасників</b>
------------------	----------------------------	--------------------

	2021	2022	2021	2022
Виробники	66	49	39%	35%
Дистриб'ютори	105	89	61%	65%
Всього	171	138	100%	100%

Примітка. Складено самостійно на основі [26]

Таким чином, відсоток укладених договорів з виробниками зменшився до 60,26% від загальної суми договорів на закупівлю лікарських засобів та медичних виробів, що на 8,76% менше, ніж у 2021 році. Причиною цього стало є те, що постачальники медичних виробів, наприклад, за напрямом донорство є лише дистриб'юторами.

В цілому, на наш погляд, оцінювання медичних закупівель демонструє позитивні тенденції, які потенційно можуть бути посилені через подальше застосування інтерактивних спеціалізованих інтернет -торгових майданчиків та продовженні доволі якісної роботи ДП "Медичні закупівлі України".

## **2.2 Особливості здійснення державних закупівель в умовах війни росії проти України**

Під час війни росії проти України Кабінет Міністрів України дозволив проводити публічні закупівлі без використання майданчика Prozorro. Фактично всі замовники одержали можливість купувати усе необхідне, однак про такі закупівлі слід було прозвітувати у систему Prozorro не пізніше, ніж через 20 днів з дня припинення воєнного стану в Україні. Замовники стали часто використовувати вимоги цієї постанови Кабінету Міністрів України, однак варто зазначити, що деякі замовники все ж купували згідно Закону України «Про публічні закупівлі».

Варто зазначити, що публічні закупівлі згідно цього закону підтримує і Державна аудиторська служба, бо такі закупівлі є більш ефективними для держави. Наприклад, відмова від використання системи "Prozorro" зумовила



суттєве завищення цін низкою державних компаній закупівельних цін на паливно-мастильні матеріали. Це відбулося тому, що держава дозволила державним підприємствам проводити великі закупівлі стратегічних товарів (наприклад, дизельного пального) без застосування конкурентних відкритих торгів, без можливостей їх оскарження в Антимонопольному комітеті, й без опублікування комплексу даних про результати цих публічних закупівель. Замовники повинні були звітувати тільки про факт закупівлі з мінімальною інформацією про постачальників та її вартості.

19 жовтня 2022 р. набула чинності нова постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження особливостей здійснення публічних закупівель товарів, робіт і послуг для замовників, передбачених Законом України «Про публічні закупівлі», яка запровадила на час воєнного стану єдині правила публічних закупівель – відкриті торги з особливостями. Внаслідок встановлення скорочених термінів процедури повноцінний тендер замовники могли здійснити вдвічі швидше, ніж раніше.

"Загалом, не дивлячись на війну, в 2022 р. в системі Prozorro замовники провели 94 тисячі тендерів, учасниками яких стали понад 23 тисячі підприємств, а отримана економія склала 6 млрд грн. Після того, як у липні 2022 р. уряд повернув обов'язкові закупівлі в Prozorro, у цій системі відбулося близько половини закупівель від довоєнного рівня. Таке скорочення можна пояснити як зменшенням витрат на некритичні потреби, так і тим, що закупівлі для потреб оборони та критичної інфраструктури здійснюються без використання Prozorro" [13].

Середню тривалість публічної закупівлі у 2022 році було скорочено майже удвічі, а процедура запиту ціни пропозиції в Prozorro Market зменшилася до одинадцяти днів. Завдяки правилам, які діють під час воєнного стану замовники можуть застосовувати Prozorro Market без обмежень по сумі, що певною мірою дозволило значно зняти адміністративне навантаження з замовників.

Також в зв'язку з активними обстрілами росіянами енергосистеми України в кінці 2022 р. – на початку 2023 р. тимчасово, але до кінця дії воєнного стану та впродовж 90 днів з моменту його припинення, з 03.01.2023 р. скасував аукціони в системі Prozorro, що було пов'язано із відсутністю рівного доступу усіх учасників торгів до системи внаслідок обстрілів та відключеннями світла у всіх регіонах нашої держави. 12 травня 2023 року ця постанова втратила чинність, але до моменту її припинення тендерна пропозиція учасника вважалася остаточною, і вигравав той, хто надав найменшу цінову пропозицію. Також цією постановою була скасована локалізація для публічних закупівель для різних потреб Збройних Сил України. Однак, варто зазначити, це часто призводило до завищення цін для більшості продукції та послуг, що держава закуповувала для власних потреб. У результаті цього при здійсненні публічних закупівель значно зросли фінансові порушення, тіньові схеми, відкати, причиною чого стала відсутність конкуренції між учасниками публічних закупівель.

Окрім того, за дослідженнями аналітиків системи «Прозорро», контракти за основною продукцією критичного попиту були укладені за досить завищеними цінами.

Щоб забезпечити конкуренцію серед постачальників впродовж строку дії режиму воєнного стану, ДП "Медичні закупівлі України" було впроваджено модуль редукування на базі інформаційно-аналітичної системи MedData. За допомогою цього модулю було проведено 140 аукціонів. Окрім цього, ДП "Медичні закупівлі України" доєдналися до закупівельної міжнародної системи SAP Ariba, із застосуванням якої було обрано 16 постачальників. Однак, все ж найбільша кількість аукціонів відбулася саме за допомогою системи "Prozorro".

Найбільших сум заощадження у гривневому вираженні на аукціонах було досягнуто при закупівлі медичних виробів й обладнання. Ключовою причиною одержання економії стало забезпечення конкуренції шляхом якісної категорійної стратегії, що передбачало контракування медичних

товарів у великих обсягах. Це стало причиною досягнення більш вигідної пропозиції від постачальників. Однак порівняння закупівель ДП "Медичні закупівлі України" з закупівлями регіональних замовників стає очевидним, що обсяг не завжди є запорукою досягнення більшої економії. Наприклад, ДП "Медичні закупівлі України" визначають предмет закупівлі так, щоб одержати найвищі показники долученості потенційних учасників й не обмежити їх конкуренцію. До того ж причиною високих цін регіональних замовників є не проведення обов'язкового аукціону.

Це обґрунтовує, на наш погляд, доцільність використання механізму централізованої закупівельної організації для медичних товарів й обладнання.

Протягом 2022 року ДП "Медичні закупівлі України" було закуплено медичне обладнання на загальну суму 1 685 826 826 грн., при цьому 100 найменувань обладнання було розподілено - 565 005 485 грн., що складає 33,5% від загальної вартості медичних закупівель.

В результаті за централізованими програмами вдалось виконати план закупівель на 96,48% та було закуплено 851 позицію із 882 доведених на загальну суму договорів 7,4 млрд.грн., при цьому економія склала 1,4 млрд. грн.

У 2022 році було відвантажено в медичні заклади 16,48% від суми закуплених лікарських засобів та медичних виробів за кошти цього бюджетного року. У порівнянні з 2021 роком сума відвантаженого товару за бюджетний рік збільшилась на 2,34%, що обумовлюється укладенням ДП "Медичні закупівлі України" договору з додатковим логістичним партнером, що дало змогу приймати та відвантажувати більшу кількість товару. А загалом у 2022 році найбільшу кількість укладених договорів було здійснено з п'ятьма постачальниками (таблиця 2.4).

*Таблиця 2.4*

## Переможці за сумами укладених договорів по закупівлях медичного обладнання в Україні

Назва постачальника	Сума договорів у 2022 році, грн.	Частка постачальника за напрямком
ТОВ ПРОТЕК СОЛЮШИНЗ УКРАЇНА	340 560 000	19,87%
ТОВ КСЕНКО	221 892 000	12,95%
ТОВ АРТЕК МЕДІКАЛ ГРУП	199 400 000	11,63%
ТОВ АЛТ УКРАЇНА ЛТД	198 093 368	11,56%
ТОВ АСТРИУМ	160 000 000	9,33%

Примітка. Складено самостійно на основі [26]

У межах реалізації ініціативи Президента України UNITED24 впродовж 2022 року було закуплено витратні матеріали, дороговартісне медичне обладнання, медичні вироби, спеціалізований санітарний транспорт, необхідні товари щодо задоволення потреб охорони здоров'я на загальну суму 924,68 млн грн., а відвантажено кінцевим набувачам 54% товару.

ДП "Медичні закупівлі України" вдалося налагодити логістичні шляхи та забезпечити впродовж 2022 року постачання на центральний склад медичних виробів й лікарських засобів на 2,34% більше, ніж у 2021 році. А частка розподіленого медичного обладнання серед закупленого склала 33,5%. Завдяки ініціативі фахівців ДП "Медичні закупівлі України" шість позицій із централізованої номенклатури було поставлено як гуманітарну допомогу, що зекономило кошти державного бюджету на суму 35,6 млн. грн.

Соціально відповідальна діяльність та співпраця сприяла залученню ДП "Медичні закупівлі України" гуманітарних товарів на загальну суму 8,1 млн доларів.

Звичайно, військова агресія росії здійснила негативний вплив на закупівельний процес, бо в порівнянні із 2021 роком загальна економія зменшилася на 8,86%. Деякі індикатори також скоротилися:

- зменшення питомої ваги виробників серед постачальників (на 8,76% - медичні вироби й лікарські засоби),
- зменшення кількості унікальних учасників (в 1,65 разів у порівнянні з 2021 роком - медичні вироби й лікарські засоби).

Поки триває війна у найближчий час і у відбудовний період, необхідно вдосконалити умови здійснення публічних закупівель. Наприклад, доцільно скоротити їх терміни (максимум до двох тижнів), змінити умови спрощених закупівель (до рівня 500 тис. грн.), значно збільшити плату за необґрунтовані скарги на здійснення й результати публічних закупівель. На нашу думку, можна встановити цю плату на рівні вартості цінової пропозиції учасника торгів, що зупинить часті процеси затягування тендерів. Слід враховувати і факт, що у багатьох випадках після війни питання ціни вже не відіграватиме першочергової ролі, бо зростуть значення інших нецінових критеріїв.

### **2.3 Компаративний аналіз дієвості публічних закупівель в системі охорони здоров'я**

Як зазначалося нами вище, в рамках експериментального проєкту закупівель медичних товарів на користь закладів охорони здоров'я, централізованою закупівельною організацією для проведення публічних закупівель було визначено державне підприємство Медичні закупівлі України. Метою цього було забезпечення оптимізованих публічних закупівель через досягнення економії для державних замовників за рахунок стандартизації й агрегації їхніх потреб. Цей проєкт було запущено наприкінці 2021 року, ще під час підготовки було узагальнено потребу замовників за допомогою інформаційно-аналітичної системи MedData, здійснено аналіз

ринку фахівцями ДП "Медичні закупівлі України". В результаті аналізу в пілотний варіант було взято номенклатуру з 6 міжнародних незапатентованих позицій.

Закупівлі відбулась із використанням системи Prozorro. За результатами експериментального проекту було проведено торгів на загальну суму 2 783 436 грн. Економія для медичних закладів, які уклали договір на ці послуги при закупівлі лікарських засобів була суттєвою.

Значний негативний вплив на хід реалізації експериментального проекту завдало повномасштабне вторгнення росії проти України. Внаслідок складної економічної, соціальної, гуманітарної, політичної, ситуації не відбулися 15 торгів з 21. Послугами змогли скористатися лише вісім закладів охорони здоров'я із 16 заявлених.

Певною альтернативою став Е-каталог Prozorro Market як аналог онлайн магазину, де замовники можуть швидко і зручно купувати товари. Prozorro Market як інструмент є добровільним для публічних замовників. Prozorro Market є альтернативою відкритим торгам, спрощеній процедурі, закупівлі через прямий договір. Функціонування Prozorro Market врегульовано Законом України «Про публічні закупівлі». Пілотний проект Prozorro Market було запущено у серпні 2019 року з ініціативи та підтримки ДП “Прозорро”, авторизованих майданчиків, Міністерства економіки України, Центральних закупівельних організацій. На кожного з них були покладені визначені функціональні обов'язки, зокрема:

- ДП “Prozorro” - адмініструє центральну базу даних, формує архітектуру інструменту Е-каталогу, розробляє та впроваджує необхідні ІТ-рішення,

- авторизовані майданчики - створюють й адмініструють кабінет постачальника і замовника, формують зручний інтерфейс для користувачів, залучають постачальників до Е-каталогу, надають доступ кваліфікованим постачальникам до системи,

- Міністерство економіки України - формує і впроваджує зміни до нормативно-правової бази щодо функціонування інструменту Е-каталогу.

- Центральні закупівельні організації - додають товари, формують і створюють категорії, профілі, кваліфікують постачальників, надають консультації замовникам й постачальникам із приводу правил діяльності в Е-каталозі, проводять навчальні й роз'яснювальні семінари для замовників.

- Медичні закупівлі України - адмініструють цей електронний каталог у медичній частині за основними напрямками - медичні вироби, лікарські засоби, медичне обладнання.

Із початком війни як нами зазначалося вище, були зняті обмеження відносно максимальної суми закупівлі, тому і з'явилася можливість на будь-яку суму закуповувати товари через Е-каталог. А від 10 жовтня 2022 року використання при закупівлі на суму понад 100 тис. грн. запиту цінових пропозицій стало вже обов'язковим.

Після прийняття цих змін ДП "Медичні закупівлі України" активно наповнювали товарами такі категорії як джгути, ноші, крісла багатофункціональні колісні для перевезення хворих, аптечки, медичні, коронарні стентсистеми тощо.

У 2022 році серед сформованих категорій найбільш популярними серед замовників стали:

- вироби медичного призначення: шприци, перев'язувальні матеріали, рукавички, вата, пробірки, аптечки, катетери, джгути тощо,
- також значна частина пропозицій охоплювала товари для запобігання розповсюдженню COVID - захисні маски, респіратори, тести для діагностики коронавірусу, захисні щитки та шоломи, дезінфікуючі засоби,
- суто медичне обладнання - коагулометри, бактерицидні опромінювачі, апарати ЕКГ, кисневі концентратори, стерилізатори, принтери для рентгенплівки, камери для зберігання стерильного інструментарію тощо.

Підсумкові показники діяльності електронного маркету наведені на рисунку 2.1

## ПОРІВНЯННЯ КЛЮЧОВИХ ПОКАЗНИКІВ PROZORRO MARKET

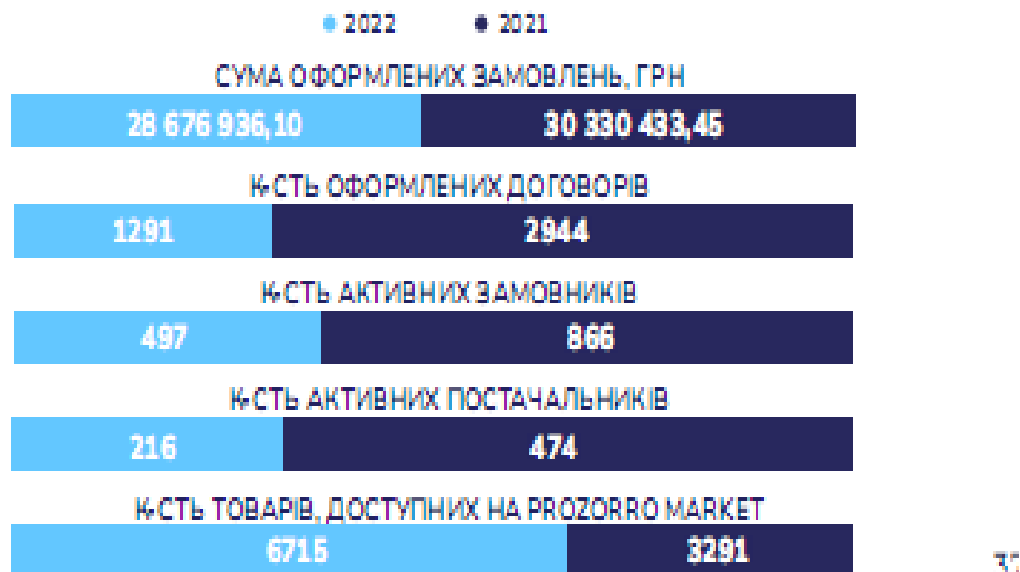


Рис. 2.1 Підсумкові показники діяльності Prozorro Market в контексті медичних закупівель

Примітка. Складено на основі [26]

Задля консолідації міжнародних зусиль, спрямованих на надання підтримки Україні в захисті територіальної цілісності, незалежності і суверенітету, подальшому повоєнному відновленні Президентом України Володимиром Зеленським була створена фандрейзинг ініціатива UNITED24. Вона створена задля об'єднання зусиль міжнародних донорів, партнерів, благодійників. Зібрані кошти розподіляють за трьома напрямкам:

1. гуманітарна та медична допомога,
2. оборона та розмінування,
3. відбудова України.

Станом на 31 грудня 2022 року за цією програмою вже укладено 59 договорів загальною вартістю 924 681 740 грн., закуплено 18 номенклатурних позицій, що становить 9041 одиниць товару.

Згідно постанови Кабінету Міністрів України визначено одержувачем коштів за цією програмою. У 2022 році ДП "Медичні закупівлі України" здійснили закупівлю медичних виробів, витратних матеріалів,



спеціалізованого санітарного транспорту та інших необхідних товарів для задоволення потреб охорони здоров'я. З них у медичні заклади охорони здоров'я було відвантажено 3418 одиниць товару, загальною вартістю 500 438 825 грн., що складає 54% від законтрактованого товару. Варто зазначити, що межах виконання цього проєкту команда Медичних закупівель України оперативно реагувала на потреби країни, при цьому було максимально забезпечено термінові поставки та відвантаження закупленого товару до різних медичних закладів України (див. рис. 2.2)..



Рис. 2.2. Часовий зріз поставок медичних товарів у 2022 році

Примітка. Складено самостійно на основі [26]

Зокрема, у випадку закупівлі одноразових медичних виробів період з моменту укладення договору до відвантаження товару до кінцевих набувачів склав лише 40-56 днів. А у випадку закупівлі інших більш об'ємних видів товару (медичне обладнання чи медичний транспорт) цей період складав від одного до 9 тижнів. Тобто, медичні заклади в більшості випадків одержували необхідні медичні товари орієнтовно через місяць після здійснення публічної закупівлі.

З початком вторгнення росії на територію України обсяг публічних закупівель у 2022 році значно знизився в порівнянні з аналогічними

періодами 2021 року. Це відобразилося на кількості активних постачальників та замовників, які скористалися інструментом Е-каталогу (див. рис. 2.3).

	К-сть товарів, доступних на Prozorro Market	К-сть активних постачальників	К-сть активних замовників	К-сть оформлених договорів	Сума оформлених замовлень, грн
2022	8715	218	497	1291	29 676 936,10
2021	3291	474	866	2944	29 330 433,45

Рис. 2.3 Динаміка закупівельної діяльності медичних товарів через Е-каталог

У цьому контексті варто зазначити, що ДП "Медичні закупівлі України" була оперативно реаговано на потреби закладів охорони здоров'я у випадку порушення строків постачань. Впротягом виконання укладених договорів ДП "Медичні закупівлі України зафіксовано сім випадків порушення строків поставок виконавцем, що супроводжувалося сплатою штрафів постачальниками у сумі 1 483 505 грн. При цьому суму штрафів було повернуто на рахунок UNITED24 й повторно спрямовано на публічні закупівлі потрібних медичних товарів.

## Висновки до розділу 2

Аналіз публічних закупівель у сфері охорони здоров'я, від часу коли запрацювала система «Prozorro» демонструє, що запровадження електронної системи для всіх категорій замовників суттєво збільшило їх обсяги, що

пояснюється більш прозорими процесами закупівель, а також змінами в законодавстві, зокрема суттєвим зменшенням вартісного порогу публічних закупівель, внаслідок чого зросла частка контрольованих коштів, що спрямовуються на медичні закупівлі зокрема.

Медичні закупівлі України, які є державним підприємством централізовано закупили минулого року препарати для потреб країни, зокрема від початку березня 2022 року вони придбали 96% запланованого переліку медичних товарів. У цьому контексті зазначимо, що медичні закупівлі України є єдиною національною агенцією, що забезпечує централізовану закупівлю якісних ліків та медичних виробів за кошти державного бюджету. Загалом у 2022 році Медичні закупівлі України закуповували ліки, медичні вироби та обладнання в межах централізованих закупівель та за кошти, зібрані через платформу UNITED24. Закупівлі здійснювалися, зокрема, через портал ProZorro, глобальну закупівельну систему SAP Ariba та модуль редукційнів у інформаційно-аналітичній системі MedData, які це підприємство розпочало використовувати у 2022 році.

Незважаючи на доволі складну економічну ситуацію в Україні, сума заощаджень склала 13,57% від доведеного бюджету. Окрім того, 2022 рік відзначився низкою важливих проєктів національного масштабу у сфері охорони здоров'я.

## **РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОВЕДЕННЯ ПУБЛІЧНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ В УКРАЇНІ**

### **3.1 Напрямки імплементації досвіду здійснення публічних закупівель в країнах ЄС**

В Україні актуальність імплементації досвіду здійснення публічних закупівель в країнах ЄС обґрунтовується тим, що часто допускається суттєве зловживання та існують певні недоліки. Тому Україні слід максимально використати досвід європейських країн у проведенні публічних закупівель.

"В силу цього важливо добитися ефективного використання бюджетних коштів, виділених на державні закупівлі в Україні, чого поки не відбувається. Для підвищення прозорості та ефективності використання цих коштів у нашій країні доцільно дослідити досвід в цьому питанні країн-членів ЄС. Проведення тендерних закупівель в Україні вимагає дотримання норми правил, зафіксованих в Угоді нашої країни про асоціацію з ЄС, чого поки не вдається досягнути. Крім того, необхідно забезпечити підвищення відповідальності всіх їх учасників, оскільки від їх належної роботи залежить ефективність використання публічних фінансів у нашій країні. Треба також враховувати і той факт, що щорічний обсяг публічних закупівель в Україні вже перевищує 600 млрд грн. Тому важливо не допускати порушень тендерних закупівель та максимально наблизити їх механізм до норм ЄС, чого поки не вистачає в Україні, хоча певні позитивні зміни в цьому процесі вже відбуваються. Зокрема, позитивом здійснення публічних закупівель в Україні є те, що вони проводяться в онлайн режимі, учасникам надається спрощений пакет документів для участі в тендерних закупівлях, існує відкритість даних про оголошені закупівлі та виконані договори тощо. Водночас, при проведенні тендерних закупівель поки не вдалося подолати корупцію та хабарництво, що завищує їх вартість та змушує державні контролюючі органи шукати нові форми контролю за учасниками тендерних закупівель" [12].

Правова та фінансова база для реалізації публічних закупівель в європейських країнах визначається Директивами, де закупівлі розглядаються як складники транспарентного урядування, що ґрунтуються на принципах свободи розміщення, прозорості, вільного переміщення товарів, свободи й рівноправного ставлення до учасників, пропорційності.

Країни Європейського Союзу використовують єдину електронну систему управління публічними закупівлями, при цьому публікація повідомлень є обов'язковою у 22 державах, надання електронних пропозицій є обов'язковою у 4 державах ЄС. 50 % держав ЄС використовують електронний аукціон, часто у формі обмежених, відкритих торгів, динамічної закупівлі, переговорних процедур; електронних каталогів. Вищезначені аукціони в цих країнах не є способами закупівлі, не націлені на зменшення ціни закупівлі чи вирішення проблем корупції. Однак є суттєвим фактором зменшення операційних витрат замовників і постачальників, прозорості, ефективнішого управління закупівельним процесом через введення автоматизації.

За підрахунками науковців, у межах ЄС інтегральна вартість контрактів з публічних закупівель перевищує 750 млрд. доларів США на рік. Закупівлі в європейських країнах, координуються органами публічного управління згідно з національним законодавством. Важливо, що до уваги враховуються не тільки національні правила публічних закупівель, але й Європейське законодавство в цілому.

Спільним в міжнародній практиці є розуміння того, що публічні закупівлі на засадах конкуренції забезпечують зниження витрат, формують передумови високої ефективності витрат й знижують потенційний рівень корупційних діянь при розміщенні публічних замовлень.

Разом з цим необхідним елементом імплементації є, на наш думку, контроль з боку різних видів та інституцій правоохоронної системи. Нині такий контроль у європейських країнах регламентується майже сорока нормативно-правовими актами, основним з яких є документ щодо політики публічних закупівель. Під час підписання контрактів ключовим пунктом є забезпечення конкуренції, яка може не додержуватися цього правила тільки у випадках, якщо це може завадити інтересам держави.

Ці документи акти містять вимоги до реалізації публічного контролю за здійсненням тих чи інших процедур, до якого належить контроль як й фінансовий, так і адміністративний.

Слід зазначити, що цікавою для впровадження в Україні є практика вирішення спорів, зумовлена здійсненням публічних закупівель, бо всі спори розглядаються через їх слухання в адміністративному суді. У більшості європейських країн існують спеціальні механізми контролю публічних закупівель, тому залучаються суди й Вищого адміністративного суду чи в окремих випадках Верховного суду держави.

В цілому країни Європейського союзу розглядають публічні закупівлі як засіб не тільки для задоволення поточної діяльності органів публічного управління, а й для реалізації соціально спрямованих активностей. Наприклад, в нормативному акті про Європейське законодавство у сфері публічних закупівель зазначається, що для укладання контрактів на постачання товарів, послуг або робіт задля державних чи громадських потреб слід враховувати соціальні цілі. Особливо варто у вітчизняних реаліях імплементувати вимоги європейського законодавства виключення тих учасників, діяльність яких не відповідає законодавству в соціальній сфері та використання додаткових соціальних критеріїв у виборі постачальників. Цим же документом важливою означена реалізація екологічної політики, яка охоплює формування екологічних технічних специфікацій; оцінка пропозицій шляхом врахуванням екологічних вимог.

У цьому контексті зазначимо, що суттєвою характеристикою сектору публічних закупівель, наприклад, в Польщі є відсутність на державному рівні централізованої публічної закупівельної організації, але вони сформовані на рівні окремих публічних структур. У Польщі замовник може приймати пропозиції через власний закупівельний портал (цього поки що немає в Україні) чи спеціальні комерційні сервіси Польського Агентства публічних закупівель. Зокрема, свої портали мають Університет міста Лодзь, Польська залізниця. На наш погляд, позитивним є створення центрального

закупівельного органу в медичній сфері - Медичні закупівлі України - за досвідом європейських країн, що зменшують не лише витрати при їх проведенні, але й потенційні корупційні ризики.

Позитивним моментом в Україні стало те, що з 30.04.2021 р. в електронній системі Prozorro можна здійснювати оголошення публічних закупівель за вартістю життєвого циклу. Цією методикою означені певні види витрат, які можуть використовуватися під час розрахунку вартості життєвого циклу - це, насамперед, вартість переробки й утилізації відходів, витрати, пов'язані з завершенням користування. При розрахунку цих витрат слід мати на увазі, що у майбутньому в Україні вартість переробки, захоронення, утилізації відходів буде стрімко зростати, що може призвести до суттєвих санкцій світової спільноти на бізнес-одиниці нашої країни, які неналежним чином поведуться з відходами виробництва. В Україні для зростання екологічної ефективності публічних закупівель було б доречним їх учасників зобов'язати в обов'язковому порядку розраховувати вартість утилізації предмету закупівлі. При формуванні вартості утилізації цінові параметри слід брати згідно індексу цін, означених в Бюджетній декларації на середньострокову перспективу.

В умовах тісної співпраці України і ЄС Зеленого курсу слід активно застосовувати «зелені» закупівлі, щоб в майбутньому не потрапити під санкції. Справа у тому що, з 2023 р. ЄС легітимно може застосовувати більш жорсткіші «зелені» вимоги до низки товарів, які експортує Україна.

Також Україна має дотримуватися міжнародних угод, бо публічні закупівлі, як міжнародні договори мають вищу юридичну силу, аніж закон про локалізацію, який може потенційно бути прийнятий Верховною Радою України (бо прийнятий у першому читанні). До укладення угоди із Світовою організацією торгівлі, Україна мала юридичну можливість реалізовувати ідею щодо локалізації, але цього не зробила. Враховуючи те, що угода з Світовою організацією торгівлі є основною, відповідний обсяг зобов'язань за нею різний й обумовлюється певним розкладом для кожної країни. Україна

на жаль, інституційно прийняла велике коло зобов'язань, у порівнянні наприклад, із США, які виключають державні закупівлі у багатьох сферах з-під дії Угоди СОТ.

Ймовірність того, що Європейський Союз може оскаржити впровадження в Україні локалізації підтверджується "розглядом справи DS583, щодо неправомірності встановлення Туреччиною вимог локалізації виробництва деяких видів медичних препаратів іноземними фармацевтичними компаніями" [13].

Прийняття в 2021 р. вдосконаленого закону України про локалізацію дозволило встановити вимоги до локалізації як тимчасові на 10 років й буде змінюватися протягом певного часу. Починаючи у 2022 р. з 10 %, він щороку буде змінюватися на 5 %, поки не стане 40 %. При цьому уряд України буде втручатися у цей процес та раз на рік зменшувати на 5 % чи збільшувати на 10 % рівень локалізації для низки товарів. Локалізація стосується тільки близько 100 товарів, серед них є дуже важливі у сфері охорони здоров'я - трансформатори та автомобілі швидкої допомоги.

Як підсумок, означимо найважливіші кроки щодо використання досвіду європейських країн у практику публічних закупівель. У цьому контексті зазначимо, що в 2017 році Єврокомісія їх означила як шість пріоритетів стратегічної політики публічних закупівель:

1. Забезпечення більш широкого впровадження стратегічних закупівель. "Передовсім маються на увазі інноваційні, зелені та соціальні закупівлі, оскільки важливо відходити від практики, що виключно найнижча ціна за будь-яких обставин має значення для присудження державного контракту, наданій можливості використання способів закупівель, які передбачають варіативність рішень, що базуються на альтернативних технологіях або процесах – учасники поряд із традиційним і безпечним рішенням, можуть запропонувати більш інноваційне "[67]....



У цьому контексті показовими є кілька практичних прикладів використання соціально-орієнтовного, інноваційного, екологічного підходу в контексті реалізації публічних закупівель.

"Для вирішення проблеми із високою температурою повітря в літні місяці лікарня в Сухій Бескідській (Польща) не проводить стандартну відкриту процедуру для придбання кондиціонерів, щоб встановити їх у кожній палаті для пацієнтів, бо це обтяжливо для бюджету. Натомість, через технічний діалог лікарня попросила доступні рішення і отримала найбільш раціональне – фасад будівлі обладнали сонячними панелями, які створюють тінь, не затемнюючи кімнати. Використання моделі розрахунку вартості за весь життєвий цикл мало вирішальне значення для результатів закупівлі, які принесуть користь пацієнтам, персоналу та керівництву лікарні. Як наслідок, температура всередині лікарні впала на 10%, навіть, коли температура за вікном зростала на 20%. Водночас, сонячні панелі також забезпечують 5% потреб лікарні в електроенергії, що компенсує початкові інвестиції" [50].

2. Професіоналізація учасників публічних закупівель, яка повинна охоплювати підтримку та чіткий розподіл завдань обов'язків між різними інституціями на різних рівнях. Також важливим є забезпечення кваліфікованого, досвідченого, мотивованого персоналу, - - державних службовців, щоб досягати стратегічних результатів.

3. Розширення доступу до ринків публічних закупівель.

4. Підвищення цифрової трансформації та прозорості даних про можливі публічні закупівлі. "Електронні системи закупівель мають створювати якісні дані, але, що ще важливіше, представники влади повинні використовувати ці дані та ділитися ними з іншими зацікавленими сторонами" [50].

Використовуючи досвід ЄС, тобто об'єднуючи спільні ресурси й працюючи разом великі публічні замовники можуть максимізувати свій вплив на ринок. Купівля оптом може надавати кращі ціни і вищу якість,

допомагати публічним замовникам обмінюватися інноваціями у сфері публічних закупівель.

Кожна кожна тендерна пропозиція, що подається через Zakurki.ua та систему "Prozorro", чесна, якісна, прозора, технічно і документально опрацьована процедура, що у подальшому переростає в договір про публічну закупівлю, що у повній мірі виконується на благо вітчизняного суспільства, є невеличким, але вагомим вкладом в загальну перемогу над російськими варварами, котрі окупували українську землю та тероризують наших громадян.

### **3.2 Напрями здешевлення та уникнення шахрайств при проведенні публічних закупівель в Україні**

Здешевлення публічних закупівель в Україні зумовлено необхідністю оптимізації публічних витрат, бо держава під час формування та зміни окремих елементів економіки є одним із основних учасників економічного процесу не тільки з позиції виконання функцій регулювання і контролю, але й того, що є досить потужним бінефіціаром товарів, робіт і послуг.

При реалізації своїх цільових функцій у публічного сектору виникає проблема матеріального і технічного забезпечення, зокрема при реалізації державних програм, так і в поточній діяльності.

В Україні складнощі фінансування публічних витрат в сучасних умовах пояснюється воєнним станом, економічною кризою і великими затратами на подолання цих катаклізмів.

На сьогодні основним для публічних закупівель в Україні є ціновий показник і тільки для 1% оголошених процедур закупівель застосовуються нецінові критерії. таким чином, практично всі публічні закупівлі здійснюються за показником цін, що має негативні наслідки. Наприклад, не врахування екологічності предмету публічної закупівлі зумовлює в Україні зростання обсягів відходів, яких зараз налічується близько 35-36 млрд. тонн та займають 7 % території України. Сумарний обсяг техногенних відходів

металургійної, хімічної, енергетичної, промисловості складає 75% від загальних обсягів відходів, при цьому фіксується їх щорічне збільшення на 175 млн. кубічних метрів. Саме тому ми рекомендували у §3.1 враховувати при публічних закупівлях не лише ціну, а й вартість життєвого циклу продукції.

Вагому роль у зменшенні цін на військову продукцію може мати Закон України «Про оборонні закупівлі», котрий має вивести з тіні оборонні закупівлі, наблизивши нашу державу до стандартів НАТО. Цей нормативний акт має убезпечити Україну від постійних скандалів про завищення цін на оборонну продукцію тощо). На сьогодні активно застосовується розрахунок очікуваного ціноутворення і вартості за закритими закупівлями, закупівля в одного постачальника, існування реєстру постачальників. Зрозуміло, що, війна росії проти України значно загальмувала процес впровадження указанного закону.

На сьогодні фактично заборонено державі купляти через публічні закупівлі з іноземними виробниками певні товари. Тому десь у 90% випадків вітчизняні виробники конкурують тільки між собою. Виходом цієї ситуації могла б стати активізація створення в Україні спільних підприємств з іноземними виробниками. При цьому це не суперечитиме угоді України з світовою організацією торгівлі, котра дозволяє певні тендерні обмеження задля захисту інтересів держави, безпеки під час війни або за інших надзвичайних обставин. "Ідеї українських урядовців та парламентарів (особливо проросійської орієнтації, частина з яких відкрито перейшла на службу російським агресорам в 2022р.) щодо локалізації суттєво відрізняються від практики подібних закупівель у таких країнах, як: США, Індія, Китай, Канада, Норвегія і Бангладеш, хоча на їх досвід локалізації посилається Міністерство економічного розвитку України. Локалізація може бути виправданою, наприклад, в оборонних закупівлях. Тоді негативні наслідки від обмеження конкуренції – менше зло, ніж потенційна залежність від виробника з іншої країни" [13].

Загалом, активізувати вітчизняну промисловість можна іншими методами: інвестиціями, пільговим оподаткуванням і кредитуванням, ринковим регулюванням й субсидіями, оптимальною податковою політикою і неупередженими діями правоохоронних і контролюючих органів, транспарентним судочинством. Однак й ці інструменти та методи не мають суперечити європейським нормам, бо Україна в 2022 році одержала статус кандидата в члени Європейського союзу.

Під час дослідження нами була виявлена тенденція щодо зниження результативності проведених публічних закупівель. Фактичний показник середньої кількості пропозицій публічних закупівель засвідчує про невисокий рівень конкуренції, який в середньому становить 2,5 пропозиції. Як правило, саме цей показник є визначальним в системі публічних закупівель, бо вища конкуренція позитивно впливає на торгах на очікувану вартість закупівлі за рахунок реверсивного аукціону та забезпечує уникнення змови і шахрайства. Водночас, наявність лише двох пропозицій може свідчити про потенційний зговір між учасниками закупівель.

Також зменшення вартісних порогів закупівель та здійснення їх за допомогою електронної системи сформувало можливість задля комплексного контролю за публічними закупівлями контролюючими органами та суспільством загалом. За останні роки кількість публічних замовників, котрі проводили власні закупівлі через електронну систему «Prozorro», збільшилася на 53%, що було зумовлено зниженням вартісних порогів закупівель. При цьому військова агресія росії проти України, досить зменшила обсяги публічних закупівель за допомогою системи «Prozorro».

Серед шляхів удосконалення здійснення закупівель доцільно впроваджувати нову форму, яка вже застосовується у Європейському Союзі - інноваційне партнерство, яку обов'язково слід взяти до уваги Україні при подальшій відбудові її економіки.

Згідно до преамбули відповідної Директиви ЄС про публічні закупівлі, така форма як інноваційне партнерство може застосовуватися тільки у

випадку, якщо в замовника виникає потреба купити інноваційний товар, послугу або роботу, які ще відсутні на ринку, і що вимагають здійснення наукових досліджень з подальшим для їх розробки встановленням довготривалого партнерства.

У ЄС замовники роблять перші спроби у використанні цієї процедури, хоча на електронній платформі ЄС -Ted уже розміщено декілька десятків аналогічних замовлень. При цьому уже сьогодні положення про інноваційне партнерство впроваджено законодавством низки країн ЄС, зокрема і Польщі.

На наше переконання, такий підхід було б варто застосувати уже зараз, що допомогло б вітчизняним виробникам інноваційної продукції посилити власні конкурентні позиції на зовнішньому і внутрішньому ринках після завершення війни з Росією.

Також для нашої країни варто вивчити досвід нових країн-членів ЄС про боротьбу з корупцією в сфері публічних закупівель. Наприклад, в Чехії задля участі і поданні тендерних пропозицій кожен економічний оператор має бути зареєстрований чи на Порталі тендерних закупівель (NEN). Офіс публічних закупівель Словаччини запустив модернізовану інформаційну систему електронних закупівель (ISEVO), яка застосовується задля обміну інформацією, зокрема електронного зв'язку при публічних закупівлях.

Суттєво зменшують в країнах ЄС корупційні ризики при реалізації публічних закупівель спеціально сформовані централізовані закупівельні організації, які можуть функціонувати на різних рівнях управління - на макро- регіональному, місцевому. Основною перевагою створення централізованих закупівельних організацій є зменшення витрат як публічного сектору, так і бізнесу на здійснення безпосередньо публічних закупівель, які характеризуються значною економією часу на їх проведення, меншою кількістю процедур, зокрема залучених до цього процесу людей.

Також в Україні варто суттєво покращити ефективність контролю за проведенням публічних закупівель, бо за даними Державної аудиторської

служби наприклад, у 2019 р. було здійснено 8,8 тис моніторингів публічних закупівель та складено 539 протоколів про їх порушення. Однак у той час замовники оплатили тільки 43 штрафи. Суттєво не змінилася ця ситуація і на сьогодні. Аудитори публічного сектору підтверджують порушення близько у 80 % закупівель.

У цьому контексті зазначимо, що нова редакція нормативного акту про публічні закупівлі з 2020 року значно розширила низку порушень та підвищила диференціювала суми штрафів. Загалом і після впровадження нової редакції цього закону до відповідальності притягують поки близько 10% порушень, що підтвердили аудитори і замовники не усунули їх, що, на наш погляд, вимагає значного посилення штрафних санкцій.

Проблемою в напрямку підвищення ефективності публічних закупівель в Україні є і те, що наші суди періодично дозволяють брати участь у публічних закупівлях тим недобросовісним учасникам, яких Антимонопольний комітет України відніс до таких та заборонив це здійснювати, враховуючи недотримання ними умов участі в публічних хзакупівлях. Це стосується, насамперед, укладення змов цими учасниками та їх зв'язаність між собою, що безпринципово карається в європейських країнах ЄС.

Також важливим напрямком забезпечення ефективності публічних закупівель та на них відповідного зниження цін є формування звіту про результати їх проведення. У звіті має наводитися повна інформація, яка формує передумови не завищувати ціни закупівель. В цьому звіті обов'язково повинні бути означені такі пункти:

- 1) місцезнаходження, найменування, ідентифікаційний код замовника в відповідному державному реєстрі;
- 2) згідно Єдиного закупівельного словника назва предмета закупівлі із зазначенням відповідного коду;

3) обсяг, місце виконання робіт або надання послуг або кількість й місце поставки товарів. При цьому важливо, щоб у випадку поділу договору на лоти такі дані мають надаватися щодо кожного лота;

4) вид публічної закупівлі;

5) використані критерії оцінки;

6) кількість учасників публічної закупівлі;

7) ціни пропозицій учасників і сума, означена в договорі про закупівлю;

8) дата оприлюднення оголошення;

9) день оприлюднення повідомлення про намір укласти договір та оголошення про проведення спрощеної закупівлі в електронній системі закупівель,

10) підстави не прийняття рішення про укладення договору або дата укладення договору про закупівлю.

Звіт про результати здійснення публічної закупівлі повинен автоматично формуватися електронною системою закупівель й оприлюднюватися впродовж одного дня після підписання договору про закупівлю чи визнання закупівель такими, які не відбулися.

На нашу думку, впровадження всього наведеного у цьому параграфі роботи пакету пропозицій значно сприятиме здешевленню та уникненню шахрайств при проведенні публічних закупівель.

### **Висновки до розділу 3**

В Україні актуальність імплементації досвіду здійснення публічних закупівель в країнах ЄС обґрунтовується тим, що часто допускається суттєве зловживання та існують певні недоліки. Тому Україні слід максимально використати досвід європейських країн у проведенні публічних закупівель.

Цікавою для впровадження в Україні є практика вирішення спорів європейських країн, де існують спеціальні механізми контролю публічних закупівель, тому залучаються суди й Вищого адміністративного суду чи в окремих випадках Верховного суду держави.

Особливо варто у вітчизняних реаліях імплементувати вимоги європейського законодавства виключення тих учасників, діяльність яких не відповідає законодавству в соціальній сфері та використання додаткових соціальних критеріїв у виборі постачальників. Цим же документом важливою означена реалізація екологічної політики, яка охоплює формування екологічних технічних специфікацій; оцінка пропозицій шляхом врахуванням екологічних вимог.

В умовах тісної співпраці України і ЄС Зеленого курсу слід активно застосовувати «зелені» закупівлі, щоб в майбутньому не потрапити під санкції. бо з 2023 р. ЄС легітимно може застосовувати більш жорсткіші екологічні вимоги до низки товарів, які експортує Україна.

Серед шляхів удосконалення здійснення закупівель доцільно впроваджувати нову форму, яка вже застосовується у Європейському Союзі - інноваційне партнерство, яку обов'язково слід взяти до уваги Україні при подальшій відбудові її економіки. Така форма як інноваційне партнерство може застосовуватися у випадку, якщо в замовника виникає потреба купити інноваційний товар, послугу або роботу, які ще відсутні на ринку, і що вимагають здійснення наукових досліджень з подальшим для їх розробки встановленням довготривалого партнерства.

## **ВИСНОВКИ**



Держава в умовах функціонування ринкової економіки є одним із основних учасників економічного процесу не тільки з позиції виконання нею функцій контролю, але того, що саме держава виступає ключовим споживачем товарів, робіт і послуг. В процесі реалізації власних цільових функцій в неї виникає потреба матеріального й технічного забезпечення задля реалізації державних програм і проектів.

Транспарентний характер системи публічних закупівель в Україні відображається шляхом дотримання ключових інтересів замовників та учасників публічних закупівель, громадськості на засадах здійснення легітимних закупівель із проведенням відкритих процедур. Водночас, ця система володіє певними недоліками - низьким фаховим рівнем державних замовників; часте не врахування всіх аспектів фінансової спроможності постачальників; досить тривала процедура проведення тендерів.

В Україні позитивними рисами сучасної парадигми публічних закупівель є відсутність витрат часу на логістику під час подання комерційних пропозицій від підприємницьких структур; закупівлі на усіх етапах здійснення йдуть в онлайн режимі; в електронній системі існує можливість збереження історії редагувань, що відстежує видалені документи; транспарентність даних про оголошені закупівлі й виконані договори.

Україна має дуже негативні показники серед систем охорони здоров'я в Європі, і до війни знаходилася на другому місці за рівнем смертності (14,9 на 1000 населення), що зросла на 12,7% за останні 20 років, у той час як в Європейському Союзі такий індикатор знизився на 6,7%. При цьому одну чверть від загальної смертності має смертність серед працездатного населення, зокрема для чоловіків і це становить одну третину всіх смертей. Однією із основних причин такої ситуації є війна та низький економічний розвиток України. Інша важлива причина цих показників – це суттєві недоліки, накопичені у системі охорони здоров'я.

Аналіз публічних закупівель у сфері охорони здоров'я, від часу коли запрацювала система «Prozorro» демонструє, що запровадження електронної системи для всіх категорій замовників суттєво збільшило їх обсяги, що пояснюється більш прозорими процесами закупівель, а також змінами в законодавстві, зокрема суттєвим зменшенням вартісного порогу публічних закупівель, внаслідок чого зросла частка контрольованих коштів, що спрямовуються на медичні закупівлі зокрема.

Медичні Закупівлі України є єдиною національною агенцією, що забезпечує централізовану закупівлю якісних ліків та медичних виробів за кошти державного бюджету. Це державне підприємство створене 25 жовтня 2018 року, перебуває у державній власності та належить до сфери управління Міністерства охорони здоров'я України. Діяльність ДП "Медичні закупівлі України" відповідає міжнародному стандарту, що складається із понад десяти блоків із вимогами, та підтверджує якість його діяльності.

Загалом у 2022 році ДП "Медичні закупівлі України" закуповували ліки, медичні вироби та обладнання в межах централізованих закупівель та за кошти, зібрані через платформу UNITED24. Закупівлі здійснювалися, зокрема, через портал Prozorro, глобальну закупівельну систему SAP Ariba та модуль редукацій у інформаційно-аналітичній системі MedData, які це підприємство розпочало використовувати у 2022 році.

Централізовані медичні закупівлі 2022 року охоплювали 26 напрямів охорони здоров'я. У межах цих процедур було закуплено 96,48% від запланованого переліку Незважаючи на доволі складну економічну ситуацію в Україні, сума заощаджень склала 13,57% від доведеного бюджету. Окрім того, 2022 рік відзначився низкою важливих проектів національного масштабу у сфері охорони здоров'я. Також спільними зусиллями Міністерства охорони здоров'я й ДП "Медичні закупівлі України" були здійснені перші закупівлі інноваційних дорогавартісних ліків за договорами керованого доступу, які є поширеним інструментом закупівель у низці європейських країн. Завдяки цьому громадянам нашої країни стали доступні

ліки для лікування хвороби гемофілії, СМА, Гоше, первинних імунодефіцитів та мукополісахаридозу.

Враховуючи важливість диджиталізації бізнес-процесів, як засобу формування прозорої та результативної системи медичного постачання, у 2022 році ДП "Медичні закупівлі України" почали формування системи обліку ліків та медичних виробів e-Stock. В рамках пілотного проекту уже запрацювали модулі збору інформації про потреби й управління користувачами. На сьогодні 144 медичні заклади подають дані в систему за напрямами ендопротези, набори для трансплантації та доросла онкологія.

В аспекті реалізації антикорупційної політики ДП "Медичні закупівлі України" перевірили 208 унікальних постачальників, зокрема 181 постачальник був перевірений у рамках централізованих програм, а 27 постачальників за програмою UNITED24. Після вторгнення росії та введення воєнного стану на території нашої країни, задля не допущення до контрахтування продукцію, країнами походження якої є республіка білорусь та росія, було запроваджено відповідний додаток до договорів про публічні закупівлі. Він обумовлює санкційні застереження та надає ДП "Медичні закупівлі України" право на дострокове розірвання договору в випадку, якщо стане відомою достовірною інформація, що виробник медичної продукції постачальник, кінцевий бенефіціарний власник, внесений в санкційні списки РНБО чи є в інших санкційних списках. У 2022 році в цілому держава витратила 7,4 млрд грн. на централізовані закупівлі медичних товарів, при цьому закуплено 851 позицію, що становить 96,48% від замовлення. Завдяки комплексній та повноцінній роботі з постачальниками індикатор законтрагованих позицій зріс на 8,76% в порівнянні з 2021 роком.

За більшістю напрямів ефективність публічних медичних закупівель у відсотковому вираженні покращилася. Під час війни росії проти України Кабінет Міністрів України дозволив проводити публічні закупівлі без використання майданчика Prozorro. Фактично всі замовники одержали можливість купувати усе необхідне, однак про такі закупівлі слід було

прозвітувати у систему Prozorro не пізніше, ніж через 20 днів з дня припинення воєнного стану в Україні. Замовники стали часто використовувати вимоги цієї постанови Кабінету Міністрів України, однак варто зазначити, що деякі замовники все ж купували згідно Закону України «Про публічні закупівлі». 19 жовтня 2022 р. набула чинності нова постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження особливостей здійснення публічних закупівель товарів, робіт і послуг для замовників, передбачених Законом України «Про публічні закупівлі», яка запровадила на час воєнного стану єдині правила публічних закупівель – відкриті торги з особливостями. Внаслідок встановлення скорочених термінів процедури повноцінний тендер замовники могли здійснити вдвічі швидше, ніж раніше.

У межах реалізації ініціативи Президента України UNITED24 впродовж 2022 року було закуплено витратні матеріали, дороговартісне медичне обладнання, медичні вироби, спеціалізований санітарний транспорт, необхідні товари щодо задоволення потреб охорони здоров'я на загальну суму 924,68 млн грн., а відвантажено кінцевим набувачам 54% товару.

У вітчизняних реаліях варто імплементувати вимоги європейського законодавства виключення тих учасників, діяльність яких не відповідає законодавству в соціальній сфері та використання додаткових соціальних критеріїв у виборі постачальників. Цим же документом важливою означена реалізація екологічної політики, яка охоплює формування екологічних технічних специфікацій; оцінка пропозицій шляхом врахуванням екологічних вимог.

В умовах тісної співпраці України і ЄС Зеленого курсу слід активно застосовувати «зелені» закупівлі, щоб в майбутньому не потрапити під санкції. бо з 2023 р. ЄС легітимно може застосовувати більш жорсткіші екологічні вимоги до низки товарів, які експортує Україна.

Серед шляхів удосконалення здійснення закупівель доцільно впроваджувати нову форму, яка вже застосовується у Європейському Союзі - інноваційне партнерство, яку обов'язково слід взяти до уваги Україні при

подальшій відбудові її економіки. Така форма як інноваційне партнерство може застосовуватися у випадку, якщо в замовника виникає потреба купити інноваційний товар, послугу або роботу, які ще відсутні на ринку, і що вимагають здійснення наукових досліджень з подальшим для їх розробки встановленням довготривалого партнерства.

В напрямку удосконалення проведення публічних закупівель слід посилити відповідальність їх учасників, бо на сьогодні проблемою є те, що значна частина підприємців почала відмовлятися від закупівель вартістю від 50 до 200 тис. грн., бо на їх думку, витрати їх часу і ресурсів не укуповуються. У цьому напрямку варто проводити щорічну індексацію таких закупівель на рівень інфляції, що забезпечить підвищення ефективності публічних закупівель та посилить фінансову відповідальність учасників.

На наше переконання, впровадження всього наведеного авторського пакету пропозицій значно сприятиме удосконаленню проведення публічних закупівель в діяльності органу охорони здоров'я.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азаренкова Г., Буряченко А., Жибер Т. Антикорупційна ефективність у публічних закупівлях. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. Харків. 2020. Том 2. № 33. С. 66-73.
2. Багнюк І. Чи все прозоро у ProZorro? *Юридична газета*. 2019. № 2-3 (656-657). URL: <https://yurgazeta.com/publications/practice/inshе/chi-vse-prozoro-u-prozorro.html>
3. Бігун Н. Як ProZorro адаптується до умов воєнного часу. URL: <https://epravda.com.ua/columns/2022/10/27/693107/>
4. Бровдій А. М. Організація публічних закупівель: навч. посібник; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2018. 183 с.
5. Горбатюк Я. В. Правова характеристика процедур публічних закупівель за законом України «Про публічні закупівлі». *Юридичний вісник*. №3(40). 2016. С.132-137
6. Давиденко. А. Як підвищити ефективність контролю закупівель. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2020/11/6/666985/>
7. Декалюк О. В. Економічна безпека в системі управління державними закупівлями. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2018. № 3(1). С. 177-180. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu\\_ekon\\_2018\\_3\(1\)\\_\\_35](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2018_3(1)__35)
8. Деревянко Б.В., Смолин Г.В., Туркот О.А. Окремі шляхи боротьби із порушеннями у сфері публічних закупівель. *Прикарпатський юридичний вісник*. 2017. Вип. 5(20). С. 65–68.
9. Державні закупівлі в Європейському Союзі: системи оцінки та засоби правового захисту / Мартін Трайбас, Педер Бломберг, Пьотр-Нільс Горецькі [та ін.]; [пер. з англ. О. Мацак]. К.: Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу, 2008. 176 с.

10. Деякі питання забезпечення ефективного функціонування системи закупівель лікарських засобів, медичних виробів, допоміжних засобів та інших товарів медичного призначення. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/KP191172?an=1>
11. Інформаційний ресурс «Інфобокс» [Електронний ресурс]. URL: <http://infobox.prozorro.org/>
12. Карлін М. І. Кошкіна К. О. Особливості розвитку публічних закупівель в Україні в контексті євроінтеграції. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. Луцьк: Вежа-Друк, 2020. № 4 (20). С. 120-126.
13. Карлін М. Дердавні закупівлі: конспект лекцій. Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки. Електронне видання. 2023. 93 с.
14. Квач В. Ю. Загальнотеоретичні положення про публічні закупівлі: поняття та призначення. *Молодий вчений*. 2017. № 11. С. 884-887
15. Кириленко О., Русін В. Напрями мінімізації фінансових шахрайств у сфері публічних закупівель. *Світ фінансів*. 2020. № 2(63). С. 62-76. URL: <http://sf.wunu.edu.ua/index.php/sf/article/view/1320/1324>
16. Кіраль С. Малий та середній бізнес повинен мати легший доступ до державних закупівель URL: <http://samopomich.ua/malyj-ta-serednij-biznes-povynen-matylegshyjdostup-do-derzhavnyh-zakupivel-sergij-kiral/>
17. Конашук Н. Е. Використання «зелених» критеріїв під час здійснення публічних закупівель. Наук. записки Н. У. «Острозька Академія». Серія «Економіка». Випуск 3(31). Острог: Вид. Н. У. «Острозька Академія», 2016. С. 133-136.
18. Конашук Н. Е. Вплив функціонування електронної системи на сферу публічних закупівель в Україні. *Фінанси, облік і аудит*. 2017. № 1. С. 111-121.
19. Конашук Н. Е. Теоретичні засади здійснення публічних закупівель. *Економіка та підприємництво*. 2017. № 39. С. 134-144.

20. Концепція реформування механізмів публічних закупівель лікарських засобів та медичних виробів : розпорядження Кабінету Міністрів України від 23 серп. 2017 р. № 582-р. *Офіційний вісник України*. 2017. № 71.
21. Мазенко Д. Все, що ви хотіли знати про тендерні гарантії. URL: <https://prozorro.gov.ua/news/vse-shho-vy-hotily-zanaty-pro-tenderni-garantiyi>
22. Майданчики ProZorro. URL: <https://prozorro.gov.ua/majdanchiki-prozorro>
23. Малолітнева В. Інноваційне партнерство як спеціальна процедура публічних закупівель у Європейському Союзі та засіб розвитку інновацій. *Підприємництво, господарство і право*. 2019. № 11. С. 90–97.
24. Мартинович Д.Є. Аналіз ефективності публічних закупівель як інструменту державної допомоги. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 18. С. 70-75.
25. Медичні закупівлі через е-каталог: що врахувати зі змін в роботі системи та на майданчику e-tender. URL: <https://e-tender.ua/news/medichni-zakupivli-cherez-e-katalog-shcho-vrahuvati-zi-zmin-1331>
26. Медичні закупівлі України. Офіційний сайт. URL: <https://medzakupivli.com/uk/>
27. Медреформа: як зміняться закупівлі. URL: <https://dozorro.org/blog/medreforma-yak-zminyatsya-zakupivli>
28. Мельник А.Ф. Розвиток регіональних ринків медичних послуг – виклик для менеджменту закладів охорони здоров'я. *Зб. наук.праць за матеріалами міжнародної науково-практичної конференції «Модернізація менеджменту охорони здоров'я в умовах проведення медичної реформи*. Тернопіль Кам'янець-Подільський. 2018.
29. Мельников О.С. Особливості публічних закупівель як об'єкта державного регулювання економіки. *Теорія та практика державного управління*. 2016. Вип. 1. С. 129-135. - URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Trpu\\_2016\\_1\\_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Trpu_2016_1_22)
30. Меметова І. Річниця ProZorro: що змінила реформа публічних закупівель: URL:<https://voxukraine.org/2017/04/25/richnitsya-prozorrova/>



31. Модернізація менеджменту та публічного управління в системі охорони здоров'я/ кол. монографія за науковою редакцією д.е.н. Шкільняка М.М., д.е.н. Желюк Т. Л. Тернопіль, Крок. 2020. 560 с.
32. МОЗ: Заклади охорони здоров'я можуть проводити закупівлі за переговорною процедурою, без тендеру чи договору про спрощені закупівлі. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/moz-zakladi-ohoroni-zdorovya-mozhut-provoditi-zakupivli-za-peregovornoju-proceduroyu-bez-tenderu-chi-dogovoru-pro-sproshcheni-zakupivli>
33. Нова редакція закону Про публічні закупівлі: посібник для замовників. URL: <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/580/1.pdf>
34. Овсянюк-Бердадіна О. Ф. Нова парадигма закупівлі медичних послуг. *Тези доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю["Модернізація менеджменту системи охорони здоров'я в умовах проведення медичної реформи"]*, 12-13 грудня 2018 р. Тернопіль Кам'янець-Подільський. 2018 С. 245-247
35. Олексюк В. Напрями здешевлення та уникнення шахрайств при проведенні публічних закупівель в Україні. *Тези доповідей VIII Науково-практичної конференції студентів та молодих вчених «Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі»*. 26 жовтня 2023 р. ЗУНУ, ФЕУ, 2023.
36. Олексюк В.І. Напрямки імплементації досвіду здійснення публічних закупівель в країнах ЄС *Тези доповідей XI Міжнародної науково-практичної конференції «Економічні та соціальні аспекти розвитку України»*. 17-18 жовтня 2023 р. Одеса, 2023.
37. Організація діяльності закладу охорони здоров'я. Кол авторів Шкільняк М.М., Мельник А.Ф., Монастирський Г.Л. Тернопіль: Крок, 2021, 438 с.
38. Основи законодавства України про охорону здоров'я: Закон України від 19.11.1992р. № 2801-ХІІ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2801-12>  
Парамонов З. Лікарняна каса – прообраз медичного страхування в Україні:

*Економічний часопис* 2004, № 10 С. 38-40

39. Особливості здійснення публічних закупівель на період дії воєнного стану та протягом 90 днів з дня його припинення або скасування. URL: <https://radnuk.com.ua/books/osoblyvosti-zdijsnennia-publichnykh-zakupivel-na-period-dii-pravovoho-rezhymu-voiennoho-stanu-v-ukraini-ta-protiahom-90-dniv-z-dnia-joho-prupynennia-abo-skasuvannia>

40. Пономаренко М. Правове регулювання допорогових закупівель в державах-членах ЄС: порівняльний аспект. *Журн. європ. і порівнял. права*. 2017. № 3. С. 55-68.

41. Порядок організації проведення допорогових закупівель у разі використання електронної системи закупівель, затв. Наказом Міністерства економічного розвитку і торгівлі України 19.06.2017 № 892. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0892731-17>

42. Про визначення веб-порталу Уповноваженого органу з питань закупівель у складі електронної системи закупівель та забезпечення його функціонування URL: наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 18 березня 2016 р. № 473. URL: <http://www.me.gov.ua/LegislativeActs/Detail?lang=uk-UA&id=c508aec9-714d46d5-8a23-ac1fa0a7c1b2&title=NakazMinekonomrozvitkuVid18-03-2016-473->

[proViznachenniaVebportaluUpovnovazhenogoOrganuZPitanZakupivelUSkladiElektronnnoiSistemiZakupivelTaZabezpechenniaYogoFunktsionuvannia](http://www.me.gov.ua/LegislativeActs/Detail?lang=uk-UA&id=c508aec9-714d46d5-8a23-ac1fa0a7c1b2&title=NakazMinekonomrozvitkuVid18-03-2016-473-proViznachenniaVebportaluUpovnovazhenogoOrganuZPitanZakupivelUSkladiElektronnnoiSistemiZakupivelTaZabezpechenniaYogoFunktsionuvannia)

43. Про запобігання корупції : закон України від 14 жовт. 2014 р. № 1700-VII. Відомості Верховної Ради України. 2014. № 49. Ст. 2056.

44. Про затвердження Порядку визначення предмета закупівлі: Наказ Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України від 15.04.2020 р. № 708. URL: <https://me.gov.ua/LegislativeActs/Detail?lang=uk-UA&id=0e05c945-af1d-4c0c-b6fe254fd4fa9992&showMenuTree=true>.

45. Про затвердження порядку визначення предмету закупівлі : наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 17 березня 2016 р. № 454 . *Офіційний вісник України*. 2016. № 25. Ст. 1012
46. Про затвердження порядку розміщення інформації про публічні закупівлі : наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 18 березня 2016 р. № 477. *Офіційний вісник України*. 2016. № 25. Ст. 1013
47. Про затвердження Порядку розміщення інформації про публічні закупівлі: Наказ Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України від 11.06.2020 р. № 1082. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0610-20#Text>
48. Про затвердження порядку складання, затвердження та контролю виконання фінансового плану суб'єкта господарювання державного сектору економіки : наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 02.03.2015 №205. *Офіційний вісник України* 2015.№24. Ст. 691
49. Про затвердження примірної тендерної документації: Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 13 квітня 2016 року. № 680. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/rada/show/v0680731-16> 12. Про публічні закупівлі: Закон України від 25 грудня 2015 року № 922. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19/page>
50. Публічні закупівлі у світлі європейської інтеграції України. URL: <https://zakupki.com.ua/publiclni-zakupivli-u-svitli-yevropejskoyi-integratsiyi-ukrayiny.html>.
51. Рамкові угоди: практика використання і подальший розвиток. URL: [https://cep.kse.ua/article/policy\\_brief/FA.pdf](https://cep.kse.ua/article/policy_brief/FA.pdf)
- 52.Реформування та розвиток системи охорони здоров'я в Україні. URL: [https://rpr.org.ua/wp-content/uploads/2019/04/Fin\\_11.Toronto\\_Ohorona\\_zdorovya.pdf](https://rpr.org.ua/wp-content/uploads/2019/04/Fin_11.Toronto_Ohorona_zdorovya.pdf)
- 53.Рожкова І., Жаліло Л., Мартинюк О. Методологічні засади управління реформуванням системи охорони здоров'я в Україні: аспекти впровадження первинної медико-санітарної допомоги. URL: <http://visnyk.academy.gov.ua/wp->

content/uploads/2013/11/2012-4-16.pdf

54. Розвиток публічного управління та менеджменту в умовах трансформаційних викликів: монографія / за ред. Шкільняка М. М., Васиної А. Ю. Тернопіль: ЗУНУ, 2022, 524 с.

55. Стефанишина О. Реформа системи закупівель лікарських засобів та медичних виробів. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/17-presentation-2018/09.2018/reforming>

56. Суспільні фінанси: навч. посіб.; за ред. М. І. Карліна. Луцьк: Вежа-Друк, 2016. 304 с/

57. Удосконалення управлінських механізмів державної підтримки системи охорони здоров'я в Україні. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=93>

58. Ференц А. Чи варто публічним закупівлям під час війни повертатися в конкурентне русло. URL: <https://pravda.com.ua/columns/2022/05/30/687584/>

59. Фефелов О. Тотальне оскарження – стан. *Дзеркало тижня*. 2020. 19 липня. С. 8.

60. Чижевська Л. В. Електронні закупівлі як спосіб подолання корупції в системі державних закупівель в Україні. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2019. №6. С. 91-102. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efmapnp\\_2019\\_6\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efmapnp_2019_6_12)

61. Штань М. В. Державні закупівлі в системі заходів стимулювання розвитку національної економіки. *Економічна теорія та право*. 2018. № 1. С. 60-71. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnyua\\_etp\\_2018\\_1\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnyua_etp_2018_1_7)

62. Щодо визначення замовників: лист Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 21.05.2020 р. № 3304-04/32275-06. URL: [file:///C:/Users/113/Downloads/%E2%84%96%203304-04\\_32275-06%20%D0%B2%D1%96%D0%B4%2021.05.2020.pdf](file:///C:/Users/113/Downloads/%E2%84%96%203304-04_32275-06%20%D0%B2%D1%96%D0%B4%2021.05.2020.pdf)

63. Щодо визначення предмета закупівлі та розміщення інформації в електронній системі закупівель: лист Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 03.09.2020 р. № 3304-04/53972-06. – URL::

file:///C:/Users/113/Downloads/%E2%84%96%203304-04\_53972-06%20%D0%B2%D1%96%D0%B4%2003.09.2020%20(1).pdf

64. Щодо передумов здійснення закупівель: лист Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 10.09.2020 р. № 3304-04/55366-06. URL:file:///C:/Users/113/Downloads/%E2%84%96%203304-04\_55366-06%20%D0%B2%D1%96%D0%B4%2010.09.2020.pdf

65. Щодо планування закупівель: лист Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 03.09.2020 р. № 3304-04/54160-06. URL:: file:///C:/Users/113/Downloads/1.%20%E2%84%96%203304-04\_54160-06%20%D0%B2%D1%96%D0%B4%2003.09.2020.pdf

66. Яременко С. Контроль публічних закупівель в Польщі. Досвід для України. URL: <https://dozorro.org/blog/kontrol-publichnih-zakupivel-dosvid-polshi-dlyaukrayini>

67. Communication from the Commission to the Council, the European Parliament, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. Making Public Procurement work in and for Europe. Strasbourg, 3.10.2017. URL:

