**Публічне адміністрування у сфері публічних закупівель**

**Козяр Андрій Валентинович**

**Зміст**

|  |  |
| --- | --- |
| ВСТУП |  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ПРОВЕДЕННЯ ПУБЛІЧНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ  |  |
| 1.1. Публічні закупівлі у системі управління публічних організацій |  |
| 1.2. Організація та проведення публічних закупівель: зарубіжний досвід |  |
| Висновки до розділу 1 |  |
| РОЗДІЛ 2. СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ МЕХАНІЗМУ ОРГАНІЗАЦІЇ І ПРОВЕДЕННЯ ПУБЛІЧНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ ХМЕЛЬНИЦЬКИМ УНІВЕРСИТЕТОМ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА ІМЕННІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА |  |
| 2.1. Аналіз основних підходів до здійснення публічних закупівель |  |
| 2.2. Оцінка організаційного забезпечення механізму публічних закупівель |  |
| 2.3. Моніторинг механізму публічних закупівель у Хмельницькому університеті управління та права іменні Леоніда Юзькова |  |
| Висновки до розділу 2 |  |
| Розділ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ПУБЛІЧНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ДІЯЛЬНОСТІ ВИЩОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ |  |
| 3.1. Вдосконалення системи державних закупівель при роботі у системі закупівель Prozorro |  |
| 3.2. Удосконалення економічного інструментарію адміністрування публічних закупівель  |  |
| Висновки до розділу 3 |  |
| ВИСНОВКИ |  |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ |  |

**ВСТУП**

**Актуальність теми.** Закупівельна діяльність один із найважливіших напрямів діяльності суб'єктів, що фінансуються з бюджетів різного рівня. Ефективні витрати суб'єктів державного та комунального сектора - один із показників рівня життя, особливо в період економічної кризи.

Порушення з боку учасників закупівельних процедур у процесі їх здійснення перешкоджають стабілізації економіки та розвитку суспільства та держави в цілому. У зв'язку з цим основною метою трансформації системи державних закупівель є необхідність запровадження механізмів моніторингу, контролю та апеляції у процесі забезпечення діяльності організацій, що діють у межах законодавства про закупівлю.

Теоретико-методичні та прикладні аспекти реадізаційї державних закупівель досліджувала ціла плеяда зарубіжних та вітчизняних вчених. Серед них: Горбатюк Я.В., Декалюк О.В., Затонацька Т.Г., Клювак О.В., Лев­ченко С.Ю., Малолітнева В.К., Мартинович Д.Є., Узунов Ф.В., Фалко Ю.В. иа ряд інших. Однак попри значну чисельність дослід­женнь сфери публічних закупівель, залишають­ся все ж таки питання щодо процедур закупівель, які потребують грунтовного вивчення та доопра­цювання.

**Мета роботи** є розкриття теоретичних основ організації та проведення публічних закупівель і напрацювання рекомендацій щодо удосконалення механізму публічних закупівель у забезпеченні діяльності публічних організацій.

Для досягнення поставленої мети у роботі поставлені наступні **завдання**:

* розкрити родь і місце публічних закупівель у системі управління публічних організаціями;
* висвітлити зарубіжний досвід організації та проведення публічних закупівель;
* проаналізувати основні підходи здійснення публічних закупівель;
* провести оцінку організаційного забезпечення механізму публічних закупівель;
* здійснити моніторинг дієвості механізму публічних закупівель у Хмельницькому університеті управління та права іменні Леоніда Юзькова.
* окреслити напрями удосконалення механізму управління публічними закупівлями через вдосконалення системи державних закупівель при роботі у системі закупівель Prozorro;
* визначити напрямки досконалення контролю як елемента економічного інструментарію адміністрування публічних закупівель.

**Об’єктом дослідження** є механізм публічного адміністрування сфери публічних закупівель.

**Предметом дослідження** є теоретичні та практичні аспекти реалізації механізму адміністрування публічних закупівель у Хмельницькому університеті управління та права іменні Леоніда Юзькова.

**Інформаційною основою** дослідження стали законодавчі та нормативні акти в галузі публічних закупівель, монографії, наукові статті у фахових виданнях управлінської спеціалізації, аналітичні дані та офіційні документи Хмельницького університету управління та права іменні Леоніда Юзькова, інші джерела.

**Практична значущість** результатів дослідження полягає у виробленні практичних рекомендацій щодо удосконалення механізму адміністрування публічних закупівель у Хмельницькому університеті управління та права іменні Леоніда Юзькова.

**Структура роботи**. Кваліфікаційна робота, зміст якої викладено на 72 сторінках, містить вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел, 7 таблиць і 6 рисунків.

**РОЗДІЛ 1**

**ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ПРОВЕДЕННЯ ПУБЛІЧНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ**

**1.1. Публічні закупівлі у системі управління публічних організацій**

Публічні закупівлі є невід’ємною частиною процесу управління на державному, регіональному та місцевому рівнях через управлінську та керовану системи. Взаємодія між ними забезпечується потребами, які постійно випливають із соціально-економічного середовища та через кінцеву мету функціонування кожної з цих систем. Якщо керована система є основним споживачем результату такої взаємодії, то основною метою системи управління є забезпечення оптимальних умов для стабільного існування та розвитку організації, у тому числі задоволення її потреб. Загалом умови життя суспільства і особистості зокрема формують матеріально-побутові умови, які мають створювати комфорт життя; освітньо-культурний, духовний розвиток, підтримку здоров’я.

З одного боку, досягнення цієї мети забезпечується створенням низки державних і суспільних інститутів, які отримують сигнали для задоволення певних потреб. З іншого боку, справжнім втіленням цього безперебійного руху є система публічних закупівель, яка охоплює широкий спектр товарів, робіт і послуг, необхідних для стабільного функціонування системи управління та адміністрування.

Аналізуючи вищесказане, можна зробити висновок, що для стабільного функціонування двох систем необхідні:

– їхня відкритість, тобто відповідність технічному принципу, відомому як «вхід – вихід», коли кожному сигналу соціально-економічного середовища на вході будь-якої системи відповідає певний сигнал відповіді;

– відповідність управління можливостям і потребам суспільства, тобто забезпечення одного з основних режимів функціонування системи державного управління.

«Із позиції макроекономіки можна стверджувати, що збільшення публічних закупівель збільшує рівноважний обсяг ВВП та є обов’язковою складовою сукупного попиту на послуги. Цю зміну легко простежити через підхід вирахування–ін’єкції, який детально досліджений у працях представників неокейнсіанської макроекономічної школи» [52].

Розглядаючи макроекономічний аспект функціонування системи публічних закупівель, слід згадати закон А. Вагнера щодо беззаперечної та об’єктивної необхідності «розширення публічних, а особливо громадських потреб стосовно всіх аспектів життєдіяльності». У цьому напрямку максимально зростає роль публічних закупівель щодо задоволення багатьох потреб суспільства. За А. Вагнером, "держава так задовольняє вимоги суспільства, а «в обмін на це приватні агенти сплачують податки та роблять внески..., а держава та її інституції оволодівають приватними джерелами доходів та покривають вартість суспільних послуг із надлишків, отриманих у такий спосіб» [8]. Беззаперечна, на наш погляд, логіка цього закону ще раз підтверджує положення неокейнсіанської макроекономічної школи щодо доцільності збільшення розміру публічних закупівель послуг. Однак, враховуючи тенденції розвитку сучасного суспільства, вважають за необхідне не скільки збільшення сум публічних закупівель, скільки розширення переліку товарів, робіт і послуг, які закуповують за державні кошти та кошти місцевого бюджету. На думку А. Вагнера, це призводить до розширення та зміцнення публічного сектору, а з точки зору секторального підходу збільшує доходи сектору підприємств та домашніх господарств.

Окремі зарубіжні науковців, зокрема Дж. Ходжсон, публічні закупівлі послуг розглядають як складову ринку державних замовлень у формі «організованого та інституціоналізованого обміну» послугами, до того ж «обмін охоплює контрактні угоди та зміну прав власності в процесі отримання товарів, робіт і послуг, а ринок складається з інститутів і механізмів, що забезпечують даному виду діяльності певну структуру, організацію та легітимність» [66].

Із позиції фінансового механізму розподілу та перерозподілу бюджетних коштів, елементи системи публічних закупівель відображені у практично всіх формах здійснення бюджетного процесу (табл. 1.1).

*Таблиця 1.1*

**Публічні закупівлі у формах здійснення бюджетного процесу публічної організації**

****

Примітка. Складено автором на основі [7]

Розмір публічних закупівель дає змогу робити висновки щодо збалансованості видатків публічної організації. Отже, для підтримання збалансованості бюджету публічної організації необхідно обґрунтовувати з позиції фінансової та соціальної доцільності необхідний розмір публічні закупівель.

Щодо інституційної бази. Відповідно до загальноприйнятих підходів, інституційна основа – це сукупність інститутів, які забезпечують належне функціонування системи чи механізму на основі правил, прийомів та важелів впливу, які легітимно встановлені. З цієї точки зору механізм публічних закупівель можна розглядати як узгоджену дію елементів, що забезпечують його ефективність та належне функціонування, що, у свою чергу, вписується в інституційні та інструментальні рамки.

Під час оцінювання інституційної бази механізму публічних закупівель доцільно провести галузевий аналіз для визначення ролі та місця галузей, які прямо чи опосередковано залучені до процесу закупівель за кошти держави чи місцевих бюджетів. Доцільність застосування галузевого аналізу пов'язана з можливістю визначення принципів системного підходу до причинно-наслідкового зв'язку всіх інституційних зв'язків економічної системи в публічних закупівлях.

До домашнього господарства належать особисті підсобні сільськогосподарські господарства громадян, індивідуальну трудову діяльність та селянські (фермерські) господарства. Оскільки в Законі України «Про публічні закупівлі» йдеться про учасників процедури закупівлі будь-якого суб'єкта господарювання – фізичної особи, яка підтвердила намір брати участь у процедурі закупівлі та подає або подала тендерну пропозицію, учасником (постачальником послуг) може бути будь-яка фізична особа, яка займається виробництвом, реалізацією товарів, виконанням робіт і наданням послуг.

Діяльність неприбуткового сектору в рамках державних закупівель послуг забезпечується за участю підприємств громадських організацій інвалідів та пенітенціарної системи.

Оскільки сектор нефінансових корпорацій об’єднує державні підприємства та приватні фірми, то з точки зору участі в системі державних закупівель, його слід розглядати з двох позицій: як сукупність інституційних одиниць, які управляють державними коштами (тобто замовники) та ті, що здійснюють виробництво товарів, виконання робіт чи надання послуг для продажу за цінами, які відшкодовують витрати (тобто підрядники). Першими в цьому секторі є держава (у разі частки держави у статутному фонді не менше 50%) та комунальні підприємства, неприбуткові організації, які здійснюють послуги у сфері освіти, охорони здоров'я. Виконавцями в цьому секторі є приватні, акціонерні товариства, виробничі кооперативи тощо.

Участь сектору фінансових корпорацій у системі державних закупівель визначається як діяльність кредитно-депозитних організацій (комерційних банків), спрямована на забезпечення тендерної пропозиції та виконання договору про закупівлю (банківські гарантії, резервні акредитиви, чеки, депозити, векселі).

Сектор державного управління — це сукупність усіх резидентних інституційних одиниць, які, по-перше, сприяють наданні неринкових послуг для індивідуального та колективного споживання, по-друге, перерозподіляють національний дохід і багатство. До перших належать замовники, а з галузевої точки зору – це інституційні одиниці, які займаються загальним управлінням, регулюванням, економічним плануванням, дослідженнями, охороною навколишнього середовища, правоохоронними органами, обороною тощо. До другої групи належать органи державного казначейства, підрозділи контрольно-ревізійних управлінь, територіальні відділення Рахункової палати України, Антимонопольний комітет України.

Сектор решти світу включає іноземні державні установи (нерезиденти), які розташовані за межами країни, але закуповують товари, роботи та послуги у національних економічних підрозділів у рамках проектів міжнародних фінансових організацій. Варто зазначити, що останнім часом закупівлі міжнародними організаціями набувають все більшого поширення. Адже тільки Світовий банк щорічно виділяє 20-25 мільярдів доларів на різні проекти по всьому світу. А для досягнення мети цих проектів щорічно укладається близько 40 тис. контрактів з комерційними структурами [18].

У тіньовому секторі, який також є частиною будь-якої економічної системи, державні закупівлі здійснюються шляхом незаконних закупівель за рахунок державних і місцевих коштів і проявляються змовні схеми потенційних учасників. Враховуючи масштабність цього сектору у вітчизняній економічній системі в цьому напрямку, важливо законодавчо та інституційно забезпечити таку модель взаємодії галузей, щоб незаконна господарська діяльність у державних, господарських, фінансових, цивільно-правових відносинах не вплинула на державні закупівлі. системи.

Підсумовуючи, державні закупівлі є важливим елементом у забезпеченні взаємопов’язаності всіх секторів ринкової економіки.

Враховуючи неоднорідність визначення організаційної структури механізму державних закупівель, необхідно виділити кілька рівнів його функціонування:

- мегарівень державних закупівель - здійснюється міжнародними організаціями в рамках міжнародних програм і проектів;

- макрорівень державних закупівель – здійснюється переважно вищими ієрархічними структурами центрального уряду, державного бюджету та позабюджетних фондів тощо з метою виконання стратегічно важливих завдань та основних функцій держави;

- мезорівень державних закупівель - здійснюється на регіональному рівні та на рівні територіальної громади органами виконавчої влади та місцевого самоврядування в рамках покладених функцій щодо забезпечення потреб населення;

- мікрорівень державних закупівель послуг - здійснюється державними органами та організаціями, уповноваженими отримувати державні кошти та кошти місцевого бюджету, здійснювати та оплачувати їх.

З урахуванням перерахованих вище рівнів державних закупівель інституційна підтримка ефективності досліджуваного механізму включає такі елементи:

- уповноважений з управління державними закупівлями - вищий орган, який у межах своєї компетенції має право приймати положення про умови державних закупівель;

- сукупність інституційних одиниць державного сектора, що виконують функцію контролю та нагляду за ефективністю механізму державних закупівель;

- сукупність інституційних одиниць державного сектора, що формують потреби у послугах у межах виконання своїх функцій (задоволення своїх потреб та потреб населення у межах своєї компетенції).

У цьому аспекті необхідно відзначити, що формування нормативно-правової бази державних закупівель проходив у кілька етапів розвитку:

1. Створення системи державних закупівель, характерної економіки командно-адміністративного типу. Причиною до створення цієї системи була нездатність Державного плану СРСР збалансувати завдання виробництва товарів, робіт і послуг з наявними матеріальними ресурсами. Згідно з директивами того часу, при розробці проектів народногосподарських планів у 1988 р. було запроваджено новий інструмент державного регулювання економіки – «держзамовлення», яке у 1988–1993 рр. було запроваджено. Мав охоплювати 40%, і з 1993 р. - 80%. обсяг товарів, робіт та послуг. Продукцію, яку виробник робив понад держзамовлення, йому дозволили продавати самостійно. Звичайно, в таких умовах хоч і вирішували певною мірою проблему виконання стратегічно важливих функцій держави, але стримували виробничу ініціативу суб'єктів господарювання, і в цілому система держзакупівель не повною мірою виконала свою кінцеву мету: ефективне використання бюджетних коштів, створюючи конкурентне середовище та забезпечуючи соціальний рівень життя населення.

2. Зміни нормативної бази системи державних закупівель відповідно до принципів ринкової економіки. Цей етап формування правової бази державних закупівель став логічним продовженням і, насамперед, реальним втіленням процесу реформування української економічної системи відповідно до ринкових умов. Очевидна деградація системи централізованого планування виявилася у нездатності державного замовлення грати роль абсолютного державного регулятора у виробництві, розподілі, обміні та споживанні товарів, робіт та послуг, які поступово стали лише засобом задоволення Витрати на матеріальні ресурси державного бюджету. Хоча у 1996 р. у відповідних указах президента було визначено два інструменти регулювання – держзамовлення та держконтракти – та визначено їх сферу дії, замовлення розміщувалися на основі директив, які перешкоджали підприємницькій ініціативі та суперечили стратегічній меті побудови соціально орієнтованої економіки, заснованій на ринку. Першими елементами сучасної правової бази державних закупівель стали Закон України «Про постачання продукції для державних потреб» та Постанову Кабінету Міністрів України «Про порядок формування та розміщення державних замовлень на постачання продукції для державних потреб». Державні потреби» та контроль за їх виконанням. Зазначені нормативні правові акти містили прогресивні з погляду історичної доцільності положення про створення організаційної структури системи державних закупівель та визначали умови та методи фінансування та контролю у цій системі.

У статті 11 розділу 3 зазначено, що відповідальним за організацію та проведення процедури закупівлі є уповноважена особа, яка планує закупівлю, встановлює річний план закупівель в електронній системі закупівель, обирає процедуру закупівлі та здійнює закупівлю, зберігає документацію. Якщо створена робоча група, уповноважена особа є її головою та організовує роботу, а рішення робочої групи носить лише рекомендаційний характер. Тобто відповідальність тендерних комітетів переходить до уповноважених осіб, які повинні мати необхідний рівень знань у сфері публічних закупівель і підтвердити це, пройшовши безкоштовне тестування на прозорому сайті прозорих закупівель. Але до кінця 2021 року, згідно з цим законом, настане перехідний період: закупівлі можуть проводити тендерні комісії.

Ще одне нововведення, пов’язане з інструментами підвищення ефективності покупок: електронні каталоги, які працюють за принципом онлайн-покупок. Постачальники розміщують там свої товари, а державні замовники вибирають з наявних товарів і купують, що значно спрощує бюджетній установі процес закупівлі.

У статті 33 зазначеного Закону збільшено термін укладання договору – до 60 днів. Шостий розділ цього закону присвячений запровадженню нової процедури – запрошення до участі в торгах з обмеженою відповідальністю для проведення торгів за складними договорами. Тут детально описані умови застосування конкурсів з обмеженою відповідальністю, етапи їх проведення та кваліфікація відбору учасників.

В останньому розділі йдеться про зміни до статті 164-14 Кодексу України про адміністративні правопорушення, зокрема про низку значних для клієнта штрафів. Так, на посадових (посадових) та уповноваженої особи клієнта «у разі порушення порядку визначення предмета договору накладається штраф у розмірі ста неоподатковуваних мінімумів доходів громадян; несвоєчасне подання або ненадання пояснень щодо змісту тендерної документації; невідповідність тендерної документації вимогам законодавства; перевищення ліміту забезпечення публічної оферти відповідно до законодавства; нерозголошення або недотримання строків розкриття інформації, що стосується закупівлі; ненадання інформації, документів у випадках, передбачених законом; порушення умов розгляду тендерної пропозиції, невідповідність тендерної документації вимогам законодавства та у разі повторення порушення протягом одного року штраф – двісті неоподатковуваних мінімумів доходів громадян» [Кодекс].

Крім того, на керівника замовника накладається штраф у розмірі від двох до десяти тисяч неоподатковуваних мінімумів доходів громадян за укладення договорів на закупівлю товарів, надання послуг до/без проведення процедур закупівлі.

Крім того, відповідальність за невиконання рішення Антимонопольного комітету України, який є органом оскарження, у вигляді штрафу на керівника клієнта в розмірі від 2 до 3000 неоподатковуваних мінімумів доходів громадян.

Отже, зазначений Закон «…передбачає посилення відповідальності у галузі закупівель, перехід від тендерного комітету до одноособовості, впровадження нових електронних інструментів, введення нової процедури – торги з обмеженою участю, нові штрафи на керівників замовників та збільшення розмірів штрафу за порушення законодавства у сфері закупівель» [61].

Таким чином подальший розвиток інституційної основи публічних закупівель має бути спрямований на розширення сфери дії законодавства про тендери, диференційований підхід до закупівлі товарів, робіт і послуг та сприяння комп’ютеризації процесу закупівель для державних органів. та інші бюджети загалом.

**1.2. Організація та проведення публічних закупівель: зарубіжний досвід**

Серед багатьох аспектів організації публічних закупівель Організація економічного співробітництва та розвитку рекомендує країнам розвивати кадри з закупівель, здатних постійно та ефективно забезпечувати співвідношення ціни та якості:

а) забезпечити відповідність посадовцям із закупівель високим професійним стандартам щодо знань, практичної реалізації та доброчесності, надаючи спеціальний і регулярно оновлюваний набір інструментів, наприклад, достатню кількість персоналу з точки зору кількості та навичок, визнання публічних закупівель як окремої професії, сертифікації і регулярні тренінги, стандарти доброчесності для посадових осіб з публічних закупівель і існування підрозділу або групи, що аналізує інформацію про публічні закупівлі та контролює роботу системи публічних закупівель;

б) забезпечити привабливі, конкурентоспроможні та засновані на заслугах варіанти кар’єри для посадових осіб із закупівель, шляхом надання чітких засобів просування, захисту від політичного втручання в процес закупівель і заохочення національних та міжнародних передових практик розвитку кар'єри для підвищення ефективності робоча сила закупівель;

в) заохочувати підходи до співпраці з центрами знань, такими як університети, аналітичні центри або політичні центри, щоб покращити навички та компетенції працівників закупівель. Експертиза та педагогічний досвід центрів знань слід залучити як цінний засіб розширення знань про закупівлі та підтримки двостороннього каналу між теорією та практикою, здатним сприяти застосуванню інновацій у системах публічних закупівель [OECD].

***Досвід Литви.*** Міністерство економіки та інновацій Литви діє як законодавчий та регулюючий орган у сфері публічних закупівель у Литві. До його обов'язків входить:

* + - * встановлення політики публічних закупівель у Литві
			* розробка законів та нормативних актів, що стосуються публічних закупівель

У Литві діють «Закон про публічні закупівлі» та «Закон про закупівлі», що здійснюються замовниками, які працюють у секторах водопостачання, енергетики, транспорту та поштових послуг, які транспонували Директиви ЄС 2014/24/. ЄС та 2014/25/ЄС відповідно. Ці Закони набули чинності з 1 липня 2017 року. Крім того, Мінекономіки та інновацій також прийняло Інструкцію для органів державної влади щодо публічних закупівель інновацій. Проте Мінекономіки та інновацій Литви не бере участь у здійсненні чи контролю за публічними закупівлями.

Управління публічних закупівель Литви (УПЗ) є незалежним державним органом, який відповідає за загальну реалізацію політики публічних закупівель, визначеної Міністерством економіки та інновацій Литви. Воно має свою автономію у прийнятті рішень. Директор УПЗ рекомендований Прем'єр-міністром і призначається Президентом Литви. УПЗ готує річний звіт про діяльність, який подається до Уряду та Парламенту. Загальна кількість штатних посад УПЗ становить 94 осіб плюс директор. До його обов'язків входить:

* + - * контролювати процедури публічних закупівель, запобігати порушенням та розглядати справи про адміністративні правопорушення через систему оцінки ризиків публічних закупівель;
			* надавати методичну допомогу, навчання та консультації для замовників;
			* підготовка та (або) прийняття нормативно-правових актів;
			* збирати статистичні дані щодо публічних закупівель;
			* подавати пропозиції щодо вдосконалення системи публічних закупівель;
			* управління платформою електронних закупівель, центральною інформаційною системою публічних закупівель (ЦІСПЗ).

До обов'язків УПЗ входить контроль за публічними закупівлями. При перевірці порушень Закону про публічні закупівлі УПЗ має право зобов’язати замовників скасувати процедури публічних закупівель або скасувати рішення, щодо прийнятих процедур. Після перевірки можливої корупції або порушення законодавства про конкуренцію, ГРО має право передати справу для подальшого розслідування до правоохоронних органів (Спеціальна служба розслідувань Литви/Рада з питань конкуренції).

УПЗ також функціонує як основний орган, який надає навчання, консультації та методичну допомогу, пов’язану з публічними закупівлями в Литві. Наразі тренерами виступають 18 штатних співробітників УПЗ. Деякі з них виступають в якості тренерів у своїй повсякденній роботі, а інші проводять тренінги з певної теми на місці. Органи-замовники є основною метою тренінгів УПЗ через законодавчі вимоги щодо надання їм навчальної та методичної допомоги. У 2017 році УПЗ запропонував 42 навчальні курси для навчання 2 607 співробітників замовників у 2017 році (при річному плані 1 500 осіб). Усі тренінги, які проводить УПЗ, є безкоштовними. Зміст навчальних курсів вирішується з урахуванням конкретних обставин (наприклад, зміни нормативно-правових актів, як у 2017 році). Наприклад, зміст навчальних курсів, запропонованих у 2017 році, складається з такого:

* + - * розрахунок кошторисної вартості публічних закупівель (серія заходів);
			* нове законодавство про публічні закупівлі (серія заходів);
			* інші курси, що проводяться за запитами замовників та з питань, що їх цікавлять.

На додаток до тренінгів, УПЗ надає широкий спектр корисної методичної допомоги таким суб’єктам, які беруть участь у процесі закупівель, як замовники та економічні оператори. УПЗ публікує різноманітні навчальні матеріали в Інтернеті, такі як рекомендації, новини, що регулярно оновлюються, поширені запитання, а також рекомендації та передові практики з публічних закупівель. На додаток до цих навчальних матеріалів доступна консультаційна послуга. Загалом відповідь через консультаційну платформу отримується за 3-5 робочих днів і максимум за 20 робочих днів у паперовій формі. Згідно з річним звітом про діяльність УПЗ за 2016 рік, метод консультації по телефону замінено письмовою. У 2016 році на платформу надійшло близько 5 000 запитів на консультацію.

Відповідь на 95% випадків надавалась протягом 3-х робочих днів, а на 33% консультацій відповідь була надана того ж дня. УПЗ має декілька інструментів для поширення знань та навчання серед практиків із закупівель:

* + - * веб-сторінка РРО;
			* обліковий запис Facebook;
			* консультаційна платформа, активна 5 робочих днів/тиждень;
			* дні відкритих дверей;
			* неформальні візити до менших ЦС.

З 2013 року у Литві діє Центральна закупівельна організація (ЦЗО), яка відповідає за централізовані закупівлі від імені замовників як на центральному, так і на субнаціональному рівнях. Вона адмініструє платформу електронного каталогу для своїх рамкових угод, які складаються з 32 категорій послуг, товарів, і робіт.

Департамент державної служби відповідає за координацію навчальних програм для державних службовців у Литві. Відповідно до Закону про державну службу кожна програма навчання державних службовців тривалістю понад вісім годин затверджується Департаментом державної служби. Департамент також відповідає за реалізацію Стратегії підготовки державних службовців, включаючи розвиток потенціалу державних службовців. Однак для державних службовців, задіяних у сфері публічних закупівель, немає об’єктивної мети.

Міністерство природи відповідає за впровадження політики зелених закупівель. Національна програма прогресу встановлює мету досягти до
2020 р. 50% зелених публічних закупівель з усіх державних контрактів на товари, послуги та роботи, якщо для них встановлені екологічні критерії. Міністр екології також прийняв заходи, що забезпечують впровадження «зелених» публічних закупівель. Ці керівні принципи визначають перелік товарів, до яких мають застосовуватися критерії охорони навколишнього середовища.

Міністерство енергетики та Міністерство транспорту та зв'язку відповідає за виконання вимог щодо ефективності споживання енергії

Рада з конкуренції Рада з конкуренції займається розслідуванням випадків, які порушують Закон про конкуренцію, таких як фальсифікація торгів та зловживання внутрішніми контрактами.

Національна аудиторська служба (НАС) є вищою аудиторською установою, яка відповідає за фінансовий аудит та аудит ефективності. Його головна мета – забезпечити законне та ефективне використання державних коштів.

Спеціальна слідча служба є основною правоохоронною установою, яка розслідує злочинну діяльність у сфері публічних закупівель, наприклад шахрайство чи корупцію. Ця інституція сприяє підвищенню доброчесності у сфері публічних закупівель шляхом проведення аналізу корупційних ризиків та участі у розробці Національного антикорупційного

Програма протидії корупції (у тому числі у сфері публічних закупівель). Він має широкий мандат на проведення аналітичної антикорупційної розвідки та інформування громадськості про корупцію.

Нагляд за виконанням Закону про узгодження державних і приватних інтересів на державній службі здійснює Голова комісія з етики. Ця комісія займається розслідуванням державних службовців, у тому числі залученими до процесів публічних закупівель, а також запобіганням їх корупції. Прийняла постанова щодо визначення конфлікту інтересів. Ця рекомендація є методичним інструментом, який допомагає замовникам мінімізувати ризик конфлікту інтересів у державних закупівлях

Замовники відповідають за здійснення процедур публічних закупівель відповідно до вимог Закону про публічні закупівлі. У Литві налічується близько 4 000 ЦС. Приблизно 8% з них є органами державної влади, приблизно 13% є регіональними або місцевими органами влади, а решта є органами публічного права. Однак Литва не має відповідної статистичної системи, яка регулярно оновлюється, для визначення профілю державних службовців, які працюють у сфері публічних закупівель, наприклад, кількість, професійні роки, досвід тощо.

Нова Зеландія. У 2014 році у Новій Зеландії був створений форум досконалості закупівель, щоб підвищити спроможність практиків із закупівель у Новій Зеландії. Форум об’єднує однодумців та відданих справі професіоналів із закупівель з усього державного та приватного секторів, які розглядають професію закупівель як спеціалізацію, що розвивається, і готові поділитися своїми знаннями один з одним з метою подальшого підвищення рівня визнання важливості закупівель у Новій Зеландії. Нинішні головні ініціативи Форуму складаються з двох стовпів: підтримка досконалості закупівель для досягнення успішних результатів для Нової Зеландії та сприяння людям та конкурентспроможності.

У рамках цієї ініціативи Форум започаткував щорічну нагороду в
2016 році – New Zealand Procurement Excellence Awards. Ця нагорода була заснована для підвищення репутації та поінформованості про закупівлі, або про те, як виглядають великі закупівлі та як вони можуть сприяти кращим результатам для Нової Зеландії, як у приватному, так і в державному секторах. Засновники вважали, що це можливо лише шляхом обміну чудовими історіями досягнень багатьма організаціями як у державному, так і в приватному секторах, надихаючи інших підняти планку та переконатися, що організації досягають більше, ніж просто хороша практика та дотримання вимог.

Премія New Zealand Procurement Excellence Awards – це головне визнання провідної практики закупівель у Новій Зеландії. Існує п’ять конкурсних категорій, які були створені для визнання найкращих у Новій Зеландії:

* + - * молодий спеціаліст року з закупівель (30 років або менше);
			* професіонал року з закупівель;
			* найефективніша команда року;
			* соціальний або екологічний вплив року;
			* найінноваційніший проект року.

Заявка має стосуватися діяльності та ініціатив закупівель. Критерії оцінювання розкриваються для кожної категорії нагород. Переможець буде обраний з переможців категорії, щоб відзначити найвище досягнення року в галузі закупівель у країні. Приз переможця, наприклад за 2016 рік, включає не тільки нагородний сертифікат і кубок, але й оплачену поїздку на будь-яку конференцію з закупівель у будь-яку точку світу.

Нагорода New Zealand Procurement Excellence Awards сприяє не лише обміну знаннями між професіоналами із закупівель, але й підвищенню мотивації та стимулів експертів із публічних закупівель у Новій Зеландії, таким чином підвищуючи визнання закупівель як професійного завдання.

Швеція. Державний сектор Швеції стикається з низкою серйозних проблем. Зміни в навколишньому світі, наприклад, клімат, навколишнє середовище, поширення коронавірусної інфекції, демографічні тенденції та міграційні потоки, а також зміни в очікуваннях громадян щодо обслуговування, висувають великі вимоги до того, як функціонує державний сектор. Ефективні публічні закупівлі мають вирішальне значення для ефективного надання соціальних послуг, які відповідають виправданим очікуванням громадян країни.

Сьогодні державний сектор щорічно закуповує товарів та послуг на суму приблизно 625 мільярдів шведських крон [According]. З огляду на значні суми, витрачені на публічні закупівлі, більш стратегічний підхід до публічних закупівель пропонує не тільки значну економію, але й ряд інших переваг для суспільства. . Можна багато говорити про те, що деякі серйозні проблеми, які впливають на публічні закупівлі, безпосередньо пов’язані з відсутністю достатньо стратегічної перспективи.

Необхідна національна стратегія, яка б стимулювала інновації та була каталізатором нових ідей у державному секторі та бізнес-спільноті. Це необхідно для досягнення мети Уряду щодо створення публічних закупівель як стратегічного інструменту ефективних організацій та засобу досягнення цілей національної екологічної, соціальної стійкості та адміністративної політики. За допомогою добре функціонуючої конкуренції уряд прагне використовувати публічні закупівлі як інструмент для підвищення ефективності та якості в державному секторі, водночас із виконанням міжнародних зобов’язань Швеції в ЄС, СОТ та наших угод про вільну торгівлю.

Витрати державного сектору Швеції відіграватимуть вирішальну роль у національному виконанні країною Порядку денного ООН до 2030 року щодо довгострокового сталого економічного, соціального та екологічного розвитку, а також Політики Швеції щодо глобального розвитку.

Систематична діяльність на національному рівні також створить довіру на міжнародному рівні. Амбіція Уряду полягає в тому, щоб активно сприяти зусиллям ООН та міжнародних фінансових інституцій щодо створення основ сталого розвитку через власні публічні закупівлі, а також сприяння сучасному та сталому розвитку в країнах-партнерах. Інша мета стратегії – зробити інноваційні закупівлі природною частиною організаційного розвитку замовників.

Стратегія потрібна для того, щоб створити правильні умови для малих підприємств та громадських організацій для участі в публічних закупівлях.

Публічні закупівлі є важливою частиною адміністративної політики уряду та важливим засобом досягнення цілей адміністративної політики, а саме, інноваційної та спільної системи центрального державного управління, яка є юридично визначеною та ефективною, забезпечує високий рівень якості, обслуговування та доступності. і тим самим сприяє розвитку та ефективній роботі Швеції на рівні ЄС.

Щоб створити міцну основу для стратегічного процесу публічних закупівель, Уряд Швеції розпочав широку реформу у сфері публічних закупівель. Реформа складається з трьох елементів: законодавства про закупівлі, Національної стратегії публічних закупівель та створення Національного агентства з публічних закупівель.

Законодавство про закупівлі є одним із наймасштабніших законодавчих завдань протягом періоду мандата Уряду є імплементація трьох директив ЄС про закупівлі та запровадження нового національного законодавства.

Більшість положень шведського Закону про публічні закупівлі стосуються публічних закупівель, які перевищують пороги ЄС. Навіть якщо кількість публічних закупівель, які перевищили цей поріг, за останні роки різко зросла, лише приблизно один із трьох тендерів підпадає під дію директив про публічні закупівлі в Швеції. Таким чином, більшість усіх публічних закупівель або не підпадають під дію директив ЄС, або підпадають під дію лише кількох правил у директивах. Іншими словами, це публічні закупівлі, які є нижчими за встановлені граничні значення або стосуються соціальних чи інших спеціальних послуг. Перегляд національних нормативних актів має на меті спростити регуляторну структуру та створити більш гнучкі положення щодо закупівлі соціальних послуг чи інших спеціальних послуг.

У вересні 2015 року у Швеції було створено Національне агентство публічних закупівель. Уряд вирішив розмістити підтримку публічних закупівель у рамках незалежного органу, щоб підвищити його авторитет та забезпечити організаційні умови, які б дозволили Національному агентству з публічних закупівель надавати максимально ефективну підтримку. Національне агентство з публічних закупівель має більш широкі повноваження, ніж попередня підтримка публічних закупівель, надана шведським органом з питань конкуренції. Він несе загальну відповідальність за розробку, управління та підтримку публічних закупівель, що здійснюються замовниками та організаціями.

Метою роботи Уряду Швеції з розробки Національної стратегії публічних закупівель було надати можливість замовникам та організаціям у Швеції розвивати свою стратегічну роботу у сфері публічних закупівель.

Стратегія містить пропозиції щодо конкретних дій, які можуть бути здійснені в рамках замовників та організацій.

Запропоновані в стратегії дії є актуальними незалежно від діяльності державного сектору. За допомогою стратегії закупівель Уряд хоче продемонструвати переваги, які можна отримати за допомогою стратегічного підходу до закупівель. Уряд також хоче конкретно показати, як підхід до закупівель, зазначений у стратегії, може бути досягнутий у кожному конкретному виді діяльності.

**Висновки до розділу 1**

Публічні закупівлі є невід’ємною частиною системи державного управління, яка сприяє скороченню корупції у сфері закупівельна, особливо на макро- і мезорівні.

В умовах дефіциту державного та місцевих бюджетів, постійного збільшення витрат публічного сектору на закупівлю товарів, робіт і послуг для забезпечення соціального стандарту життя населення взаємозалежності між проаналізованими економічними явищами та процесами мають стати фундаментом для прийняття управлінських рішень щодо структури й обсягу публічних закупівель.

Поточна криза має стати драйвером для зміни логіки закупівельних реформ, які поки що базувалися лише на посиленні регламентації закупівельного процесу без урахування специфіки окремих секторів ринку, особливостей закупівель «нетипових» товарів та послуг, що не дало змоги ефективно задовольняти потреби держави та суспільства, гнучко та оперативно адаптуватися до нових глобальних викликів для вирішення завдань стабілізації та зростання національної економіки.

Серед розвинених країн найменше нових заходів щодо підтримки населення вживається у скандинавських країнах. Не тому, що вони гірше дбають про своїх громадян. Просто універсальна соціальна держава з безліччю соціальних програм, що охоплюють усі верстви населення і дають змогу підтримувати гідний рівень життя в різних обставинах, не потребує екстраординарних заходів в умовах кризи». Аналогічну характеристику щодо відсутності необхідності прийняття чергового пакту екстраординарних антикризових заходів у недалекому майбутньому можна буде дати і вітчизняній системі публічних закупівель.

Подальший розвиток інституційної основи публічних закупівель має бути спрямований на розширення сфери дії законодавства про тендери, диференційований підхід до закупівлі товарів, робіт і послуг та сприяння комп’ютеризації процесу закупівель для державних органів. та інші бюджети загалом.

**РОЗДІЛ 2**

**СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ МЕХАНІЗМУ ОРГАНІЗАЦІЇ І ПРОВЕДЕННЯ ПУБЛІЧНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ**

**ХМЕЛЬНИЦЬКИМ УНІВЕРСИТЕТОМ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА ІМЕННІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА**

**2.1. Діагностика організаційного забезпечення механізму публічних закупівель**

У сучасних умовах організаційні структури управління стали надзвичайно важкими для вивчення, оскільки вони швидко змінюються через постійний пошук того типу організаційної структури, який відповідав би оптимальним параметрам всього механізму та умовам економічної системи в цілому. Таким чином, численні зміни компонентів функціонального механізму об'єкта, що вивчається, викликають зміни його організаційної структури, і навпаки.

Враховуючи вищевикладене, оцінка ефективності організаційної структури управління у системі державних закупівель включатиме аналіз організаційних структур управління системою державних закупівель, їх відповідність потребам у послугах, які отримують від керованої системи.

Оцінка ефективності організаційних структур досліджуваного об'єкта є важливим етапом комплексного вивчення організаційно-економічного механізму державних закупівель, оскільки рівень задоволення потреб інституційних одиниць всієї економічної системи безпосередньо залежить від їх функціонування. організаційних структур. Оскільки компоненти організаційної структури управління у системі державних закупівель функціонують під впливом інтегрованої взаємодії із загальною системою управління соціальним розвитком, їх вивчення включатиме розгляд цих залежностей та впливів.

Таким чином, набір критеріїв ефективності системи організаційного управління в системі державних закупівель буде ґрунтуватися на двох детермінантах ефективності її функціонування, зокрема, ступеня відповідності:

- досягнуті результати - певні цілі системи державних закупівель;

- процес функціонування системи менеджменту організації; - об'єктивні вимоги системи менеджменту та контролю.

Таким чином, показниками для оцінки ефективності організаційної структури управління у системі державних закупівель є: відповідність виконуваних функцій пріоритетам системи державних закупівель, результативність та результативність функцій управління системою державних закупівель.

У цілому нині організаційна структура сприймається як поведінкова система з певним набором груп, які постійно взаємодіють друг з одним до виконання спільних завдань. Оскільки організаційна структура управління у системі державних закупівель охоплює сукупність органів, виконують певні функції, з метою оцінки виконання доцільно використовувати наукові методи побудови організаційних структур, зокрема системний підхід. інструменти її досягнення.

Системний підхід до вивчення організаційної структури управління полягає в наступному:

- вивчення всіх без винятку управлінських завдань, що виконують елементи організаційної структури управління у системі державних закупівель, аналіз їх практичного внеску у реалізацію мети організаційно-економічного механізму державних закупівель;

- виявлення та узгодження функцій елементів всієї системи у вертикалі управління;

- дослідження та організація всіх взаємовідносин по горизонталі та вертикалі.

«Організаційна структура управління у системі державних закупівель - це агрегатний елемент організаційно-економічного механізму державних закупівель, необхідний забезпечення його ефективності пріоритетному порядку» [18].

Попередньо проведений нами розгляд та запровадження категоріального апарату досліджуваного механізму. дозволяє визначити організаційну структуру управління у системі державних закупівель як сукупність різних інституційних одиниць з горизонтальними і вертикальними зв'язками, функціональне призначення яких - створення умов для правильної безперебійної роботи механізму закупівлі.

Організаційна структура системи державних закупівель реалізує чотири основні функції управління: планування, організація, мотивація та контроль. Для реалізації цих функцій у системі державних закупівель створено уповноважений орган, діяльність якого пов'язана з виконанням широкого кола функцій у системі державних закупівель:

1) перед здійсненням платежу за договором закупівлі перевіряє наявність річного плану, договору про закупівлю та звіту про результати процедури закупівлі, що підтверджують проведення закупівлі/спрощеної процедури закупівлі та результати яких укладено договір про закупівлю;

2) не допускає платежів з рахунку замовника відповідно до фінансового зобов'язання за договором закупівлі у таких випадках як відсутність або недотримання встановлених законодавством вимог необхідних документів, набрання законної сили рішенням суду про визнання недійсними результатів процедури закупівлі/спрощеної закупівлі та/або договору про закупівлю недійсним.

При цьому під час оплати за договорами закупівлі банківські установи перевіряють наявність звіту про результати закупівлі, переглядаючи його в електронній системі закупівель. За відсутності звіту про результати закупівлі платіжне доручення вважається неналежним чином оформленим.

Рахункова палата, Антимонопольний комітет України, а також центральний орган виконавчої влади, який реалізує державницьку політику щодо державного фінансового контролю, у межах своїх повноважень здійснюють контроль у сфері державних закупівель, які визначені Конституцією та законами України. Органам, уповноваженим контролювати закупівлі, не дозволяється втручатися у закупівлі.

Громадський контроль забезпечується за рахунок вільного доступу до всієї інформації про державні закупівлі, зокрема шляхом аналізу та моніторингу інформації, розміщеної в електронній системі закупівель, а також шляхом інформування через електронну систему закупівель або у письмовій формі органів, уповноважених контролювати у сфері державних закупівель. Інструментом громадського контролю у сфері державних закупівель є інтернет-платформа ДОЗОРРО, основними інструментами забезпечення ефективності якої є:

- загальнодоступний модуль аналітики - містить інформацію про покупки Prozorro з 2015 року. Дозволяє державним установам відслідковувати власні покупки або покупки підлеглих установ, знаходити проблемні місця та способи їх вирішення. Учасники чи потенційні учасники зможуть оцінювати ринок, клієнтів, конкурентів, щоб приймати ефективніші рішення у майбутньому. За необхідності будь-який з об'єктів може бути доданий на сайт замовника;

- модуль Professional Analytics – модуль дає користувачам унікальну можливість створювати власні графіки, таблиці та навіть показники;

- пошук та відстеження додаткових транзакцій у ProZorro – інструмент показує всі зміни в контрактах за останні три дні, місяці чи роки, дозволяє знайти всі «надбудови» будь-якої організації за різними параметрами. Робот щодня відбирає та публікує 3 топові новини з найрезонансніших тем за останні кілька днів. Пошук показує всі зміни в контрактах за останні три дні, місяці або роки, дозволяє знайти всі "доповнення" будь-якої організації за різними параметрами;

- методика створення тендерної документації - за допомогою інтуїтивно зрозумілого пошуку продукту, що купується, дозволяє побачити, який код CPV частіше купують інші покупці, чи є більш глибокий код для цього продукту і який код більш успішний. Також додана інформація про постачальників обраного товару у пошук (ТОП-20 за кількістю виграшних процедур);

- діаграми процесу закупівель ProZorro – просте та зрозуміле графічне представлення алгоритмів державних закупівель у системі ProZorro відповідно до нормативних актів, що регулюють цей процес;

Отже, згідно із Законом про державні закупівлі державні закупівлі мають оголошуватися та проводитись через систему ProZorro, електронну систему державних закупівель, що адмініструється ProZorro. Система електронних закупівель складається із центральної бази даних, модуля аукціонів та торгових майданчиків. Для участі у тендері з державних закупівель претендент може обрати один із кількох торгових майданчиків.

Торгові майданчики – це веб-ресурси, якими керують приватні компанії та надають доступ до системи електронних закупівель. Багатоплатформний підхід чи інтеграція кількох торгових платформ у систему електронних закупівель спрямовано створення конкурентного ринку, що стимулює постійну конкуренцію за якість. Сайти можуть надавати різні допоміжні послуги, однак вони надають однаковий доступ до центральної бази даних. Центральна база даних містить всю інформацію про завершені та активні державні закупівлі та підтримує роботу модуля аукціонів - спеціальної програми для електронних аукціонів. Перевірка документів здебільшого проводиться після аукціону і лише на користь переможця. Це знижує ризик корупції, оскільки виключає можливість не допустити учасника торгів до участі в аукціоні на підставі того, що подані документи не відповідають вимогам.

З іншого боку, система електронних закупівель в повному обсязі покриває весь цикл закупівель. Фактично, система охоплює лише процес торгів, тоді як планування та виконання контрактів в основному виходить за межі її компетенції (хоча плани публікуються в Інтернеті). Крім того, чинне законодавство не відкидає всіх можливостей маніпулювання процесом торгів шляхом вибору різних процедур.

У системі ProZorro є шість основних процедур закупівель, які замовник може використовувати залежно від обсягу та технічних вимог. Вибір процедури ґрунтується на принципі порога. Є три пороги:

- "Нижній" поріг. Покупці не зобов'язані повідомляти про покупки в електронній системі, якщо загальна вартість покупки не перевищує 50 000 грн.

- «Вищий» поріг. Органи, що замовляють, не зобов'язані використовувати процедуру відкритих конкурсних торгів, якщо загальна вартість конкурсу нижче зазначеного рівня. Цей рівень дорівнює 200 000 грн. на товари та послуги та 1 500 000 грн. для будівельних робіт.

- "Євро" поріг. Вартість конкурсу вимагає застосування найсуворішої конкурентної процедури аукціону – «відкриті торги з публікацією англійською мовою». Поріг «євро» відповідає пороговим значенням, які використовуються у законі ЄС про державні закупівлі, та відрізняється для товарів/послуг та будівельних робіт.

В даний час система включає чотири типи конкурентних та два види неконкурентних процедур закупівель. Замовник може бути зацікавлений у використанні менш складної конкурентної процедури або неконкурентної процедури для мінімізації адміністративних витрат та часу, необхідних щодо закупівель. На наш погляд, у деяких випадках таким рішенням може бути бажання вибрати «правильного» постачальника, тобто, корупція.

Всі конкурентні процедури включають публікацію онлайн-оголошення про закупівлю та електронний аукціон. Відмінності стосуються умов закупівлі, часу перевірки тендерної документації постачальника (до або після аукціону) та кількості заявок, необхідних для успішного завершення закупівлі.

Існує два типи неконкурентних процедур. Звіт за контрактом використовується, якщо вартість предмета закупівлі перевищує зазначений нижній поріг, але нижче верхнього порога. У таких випадках замовник має право обрати постачальника, але зобов'язаний надати в онлайн-систему звіт з інформацією про купівлю та копію підписаного контракту. Якщо вартість предмета покупки менша за «нижній» поріг, покупець не зобов'язаний надавати будь-яку інформацію в систему ProZorro, але може зробити це добровільно.

Процедура переговорів передбачає, якщо вартість предмета закупівлі перевищує «вищий» поріг, замовник усе ще може безпосередньо вибрати постачальника у виняткових випадках. Закон про державні закупівлі визначає сім підстав щодо застосування переговорної процедури. До двох найпоширеніших причин належать ситуації, коли замовник зробив дві безуспішні спроби провести тендер, та ситуації крайньої необхідності (наприклад, у разі стихійного лиха), які потребують швидкої закупівлі.

 Проте одна електронна система не здатна вирішити усі проблеми у сфері держзакупівель. Етапи планування і особливо виконання контрактів здебільшого перебувають поза системою. Крім того, подальший розвиток системи неможливий без підвищення рівня професіоналізму дрібних та середніх замовників. Фахівці із закупівель, як правило, добре знайомі зі змістом Закону про державні закупівлі, але часто не мають навичок, необхідних для залучення постачальників та роботи з ними, а також ефективного використання електронних аукціонів.

Вплив на ефективність закупівель може бути більшим для інтегрованих місцевих спільнот через синергетичний ефект реформи закупівель та реформи децентралізації. Поєднання цих двох реформ може призвести до більш ефективних закупівель завдяки відкритості системи електронних закупівель та сильним стимулам місцевих органів влади до ефективного управління своїми ресурсами.

**2.2. Аналіз технології проведення публічних закупівель**

Підставою визначення пріоритетів державних закупівель є, з одного боку, законодавче закріплення основної мети системи державних закупівель, з другого - кінцеві бажані економічні та соціальні результати всього організаційно-економічного механізму державних закупівель.

Практикою у сфері публічних закупівель встановлено, що існують два типи публічних закупівель:

- допорогові закупівлі - закупівлі товарів та послуг на суму до 200 000 грн на рік та до 1,5 млн грн на роботи. Для клієнтів, які працюють у певних сферах управління, граничні значення становлять 1 млн грн за товари та послуги та 5 млн грн за роботи. Допорогова закупівля регулюється Порядком здійснення допорогової закупівлі [];

- надпорогові закупівлі - закупівлі товарів та послуг від 200 000 грн на рік. Для клієнтів, які працюють у певних галузях управління, поріг становить від 1 мільйона гривень. за товари та послуги та від 5 млн грн за роботи. Надпорогові закупівлі регулюються Законом України «Про державні закупівлі» [2].

Після закінчення торгів Департамент ФРГЗ надає ініціатору для отримання інформації щодо відповідних закупівель ідентифікатор для роботи на сайті prozorro.gov.ua.

Ініціатор закупівлі розглядає учасника, який подав заявку з найменшою ціною за результатами аукціону, та приймає рішення щодо відповідності поданої заявки вимогам, зазначеним у технічній документації закупівлі.

За результатами розгляду пропозиції ініціатор подає до Департаменту ФРГЗ інформацію про недотримання (за наявності) умов закупівлі учасника, який запропонував найменшу ціну, або про відмову від підписання контракту учасником, який запропонував найменшу ціну.

У разі дискваліфікації учасника (учасників) ініціатор закупівлі надає до Департаменту ФРГЗ записку з вмотивованим рішенням у довільній формі для розміщення її в електронній системі закупівель. У разі отримання від претендента запиту про надання додаткової інформації про причини невідповідності його пропозиції умовам закупівлі, ініціатор закупівлі надає до Департаменту ФРГЗ мотивовану відповідь разом з такою інформація не пізніше 3 робочих днів від надходження вимоги для своєчасного розміщення відповіді в електронній системі закупівель.

Якщо заявка учасника відповідає умовам закупівлі, ініціатор закупівлі визначає такого учасника як переможця та надає відповідну інформацію у письмовій формі до Департаменту ФРГЗ з урахуванням термінів своєчасного розміщення в електронному вигляді. система закупівель.

Ініціатор закупівлі веде роботу щодо укладання договору між Мінекономрозвитку та переможцем контракту за результатами відповідної закупівлі відповідно до чинного законодавства не раніше ніж через два робочі дні після оголошення переможця закупівлі.

Ініціатор закупівлі надає скановану копію укладеного договору до Департаменту РГЗ протягом 1 робочого дня з дати його укладання для розміщення підписаного договору в електронній системі закупівель та завершення процедури закупівлі, але не пізніше 30 днів після закінчення строку подачі. пропозиції.

Для скасування закупівлі ініціатор закупівлі надає до Департаменту службову записку із зазначенням причин такого рішення.

У разі закупівлі, вартість якої становить від 50 000 гривень до 200 000 гривень, без використання електронної системи закупівель, ініціатор закупівлі надає до Департаменту скан-копію контракту на день його реєстраціх та розміщення звіту за контрактом. Алгоритм проведення підпорогової закупівлі представлений рис. 2.1.



Рис. 2.1. Алгоритм проведення допорогових закупівель

Примітка. Наведено за [Порядок організації проведення допорогових закупівель]

«Замовники, відповідно до Закону, про­водять надпорогові закупівлі з використанням однієї з трьох тендерних процедур:

* відкриті торги;
* конкурентний діалог;
* переговорна процедура закупівлі» [2].

Ці критерії можуть бути встановлені в цілому або окремо. Основні етапи відкритих торгів наведені на рисунку 2.2.

Перший етап – розміщення оголошення про проведення відкритих торгів з одночасною публікацією оголошення та конкурсної документації. на веб-порталі Уповноваженого органу



Рис. 2.2. Основні етапи проведення відкритих торгів

Примітка. Наведено за [Здирко]

«Для подання тендерних пропозицій у кож­ної особи є не менше 15 (30 – в залежності від суми закупівлі) днів. У межах цього строку, але не пізніше ніж за 10 днів до закінчення строку подання тендерної пропозиції, учасник має право звернутися через електронну систему закупівель до замовника за роз'ясненнями щодо тендерної документації та/ або звернути­ся до замовника з вимогою щодо усунення по­рушення під час проведення процедури за­купівлі. Усі звернення автоматично оприлюд­нюються в електронній системі закупівель без ідентифікації особи, яка звернулася. Замовник повинен протягом трьох робочих днів з дня їх оприлюднення надати роз'яснення на звернен­ня. У разі несвоєчасного надання або ненадан- ня роз'яснень строк подання тендерних пропо­зицій автоматично продовжується не менш як на сім днів» [Клименко Є.].

Замовник має право вносити зміни до тендерної документації. У цьому випадку термін подання тендерних пропозицій автоматично продовжується так, що з моменту внесення змін до строку подання пропозицій залишається не менше ніж 7 днів.

Другий етап передбачає подання в електронному вигляді через електронну систему закупівель тендерної пропозиції шляхом заповнення електронних форм (після публікації оголошення та тендерної документації усі зацікавлені особи).

Заповнення електронних форм з окремими полями, в яких вказується інформація про ціну, інші критерії оцінки (якщо встановлено замовником), інформація від учасника про відповідність його кваліфікаційним (кваліфікаційним) критеріям. Документи, які підтверджують відповідність учасника кваліфікаційним (чи одному) критеріям, а також документи, що мають технічний опис предмета закупівель.

Претендент має право внести зміни або відкликати свою тендерну пропозицію до закінчення крайнього терміну її подання, не втрачаючи своєї гарантії тендерної пропозиції. Такі зміни або заяви про відкликання тендерної пропозиції враховуються, якщо вони отримані електронною системою закупівель до останнього терміну подання тендерних пропозицій.

III етап передбачає розкриття лише інформації про ціни, запропоновані учасниками та оцінку тендерних пропозицій.

Після закінчення терміну подання тендерних пропозицій та до початку електронного аукціону розкривається лише інформація про ціни, запропоновані учасниками. Оцінка тендерних пропозицій здійснюється автоматично електронною системою закупівель на основі критеріїв та методів оцінки, зазначених замовником у тендерній документації, а також із використанням електронного аукціону.

Базовими критеріями оцінки виступають:

- у разі закупівлі товарів, робіт та послуг, що виробляються, виконуються або надаються не за окремо розробленою специфікацією (технічним проектом), для яких існує постійний ринок, - ціна;

- у разі закупівель, які є складними або спеціалізованими (включаючи консультаційні послуги, дослідження, експерименти або розробки, дослідження та розробки), - ціна разом з іншими критеріями оцінки, зокрема такими як: умови оплати, термін виконання, гарантійне обслуговування, експлуатаційні витрати, трансфер технологій та навчання управлінського, наукового та виробничого персоналу.

IV етап передбачає визначення остаточної ціни пропозиції під час електронного аукціону. «Оста­точна ціна пропозиції визначається під час електронного аукціону, який проводиться у три кола, під час кожного з яких учасник має пра­во один раз знизити ціну не менш як на вста­новлений у тендерній документації крок. Після проведення аукціону пропозиції учасників роз­ташовуються у порядку збільшення ціні, тен­дерні пропозиції розкриваються, і замовник розпочинає процедуру розгляду пропозицій» [Клименко Є.].

Насамперед розглядається пропозиція із найнижчою ціною. Термін розгляду тендерної пропозиції не повинен перевищувати п'ять робочих днів з дати проведення аукціону, але може бути продовжено до 20 робочих днів. За відхилення тендерної пропозиції з найменшою ціною, замовник розглядає таку тендерну пропозицію зі списку учасників, яка вважається найбільш економічно привабливою.

У день визначення переможця замовником приймається рішення про намір укласти договір про закупівлю та протягом одного дня після розміщення

Замовник має право вимагати від переможця внесення застави за виконання такого договору не пізніше дати укладання договору про закупівлю, якщо сплата такого забезпечення передбачена тендерною документацією. Розмір такого забезпечення не може перевищувати 5 відсотків вартості договору.

Замовник має право визнати аукціон таким, що не відбувся у разі:

- якщо ціна найбільш економічно вигідної тендерної пропозиції перевищує суму, надану замовником для фінансування покупки;

- якщо закупівля стала неможливою через обставини непереборної сили.

«Загалом нова процедура робить набагато більш виразний акцент на ціну пропозиції. У будь-якому разі за застосування базової про­цедури закупівель вага цінового критерію не може бути меншою за 70 відсотків. Водночас за­мовник зберігає досить вагомі важелі впливу на якість предмета закупівлі, оскільки може вста­новлювати кваліфікаційні вимоги до учасників, а також детально описувати предмет закупки. Інша справа, що деякі з цих можливостей мо­жуть бути нівельовані невдалим виконанням конкретних систем електронних закупівель» [3].

Змін зазнали і підстави для відмови участі в процедурі закупівлі. Так у ст. 17 нової редакції Закону передбачили нові підстави для відмови в участі у процедурі закупівлі, а саме:

«• учасник процедури закупівлі є особою, до якої застосовано санкцію у вигляді заборони на здійснення в неї публічних закупівель товарів, робіт і послуг відповідно до Закону України «Про санкції»;

• службова (посадова) особа учасника/фізична особа, яка є учасником, була згідно з законом притягнута до відповідальності за вчинення правопорушення, пов’язаного з використанням дитячої праці чи будь-якими формами торгівлі людьми;

• учасник процедури закупівлі має заборгованість зі сплати податків і зборів (обов’язкових платежів), крім випадку, якщо такий учасник здійснив заходи щодо розстрочки та відтермінування виплати такої заборгованості у порядку та на умовах, визначених законодавством країни реєстрації такого учасника».

Крім того, замовник може прийняти рішення про відмову від участі у процедурі закупівлі, якщо претендент не виконав свої зобов'язання за раніше укладеним договором про закупівлю з тим самим замовником, що призвело до його дострокового розірвання, а також санкцій у вигляді штрафів та/або відшкодування збитків – протягом трьох років з дати дострокового припинення такого договору.

 Таким чином, потреба у державних закупівлях обумовлена необхідністю ефективного та економічного використання бюджетних коштів за рахунок забезпечення громадських організацій матеріальними благами (ресурсами). Проте недоліки в організаційно-правовому забезпеченні заважають ефективному використанню коштів у сфері держзакупівель.

**2.3. Моніторинг дієвості реалізації механізму публічних закупівель у Хмельницькому університеті** **управління та права іменні Леоніда Юзькова**

Досліджуваний університет є закладом вищої освіти комунальної форми власності, створеним шляхом реорганізації Хмельницького інституту регіонального управління та права згідно з рішенням Хмельницької обласної ради у 2004 році.

«Метою діяльності Університету є підготовка згідно з державним (регіональним) замовленням і договірними зобов’язаннями висококваліфікованих фахівців для забезпечення потреб органів державної влади, місцевого самоврядування, судових, правоохоронних та правозастосовчих органів, суб’єктів господарської діяльності, а також сприяння розвитку громадянського суспільства через освіту, навчання, виховання й наукові дослідження на рівні національних та міжнародних стандартів» [Статут].

Університет належить до сфери управління Хмельницької обласної ради. Університет відповідно до Бюджетного кодексу України, Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» та інших нормативно-правових актів України складає затверджені форми місячної, квартальної і річної звітності та подає їх до органу місцевого самоврядування, до сфери управління якого належить Університет, органів Державного казначейства України, Державної фіскальної служби України, Державної служби статистики України, Пенсійного фонду України, Фонду соціального страхування та інших органів державної влади відповідно до чинного законодавства.

«Університет самостійно здійснює оперативний, бухгалтерський та фінансовий облік своєї роботи, веде статистичну звітність згідно з установленими нормами, подає її в установленому порядку до органів, яким законодавством України надано право контролю за відповідними напрямами діяльності, а також здійснює публічні закупівлі» [Статут].

Університет проводить державні закупівлі щорічно за такими основними трьома позиціями, як:

* електроенергія;
* природний газ;
* теплопостачання.

Закупівля за вказаними напрямками відбувається через відкриті торги та без застосування рамкової угоди. При цьому фінансування згаданих закупівель відбуається за рахунок коштів загального та спеціального фондів.

Основне обґрунтування використання рамкових угод полягає в досягненні економії витрат при закупівлях за рахунок економії та рахунок масштабу (особливо, якщо це відкриті РУ для центральних закупівельних організацій), а також в процесі закупівель за рахунок зниження адміністративного навантаження, пов'язаного із проведенням декількох тендерів.

Закупівлі за рамкових угод Університетом складаються з двох етапів. На першому етапі Університет самостійно визначає максимальну кількість учасників (але не менше трьох), які можуть приєднатись до рамкової угоди за результатами електронного аукціону. З ними університет підписує рамкові угоди. Електронна система закупівель фіксує ціни за одиницю товару кожного переможця першого етапу. На другому етапі відбуваються відбори для рамкових угод («міні-аукціони”) на певну частину товару чи. Учасники рамкових угод автоматично отримують запрошення взяти участь в таких аукціонах та оновити вказану в рамкових угодах ціну. Зазвичай ціна залишається незмінною або ж зменшується. В конкретному відборі перемагає постачальник з найнижчою ціною. З ним укладається окремий договір на постачання частини товару/послуги.

Завдяки рамковим угодам при виникненні потреби в закупівлі товарів чи послуг на надпорогові суми в Університету з’являється вибір: провести Відкриті торги чи Відкриті торги з публікацією англійською мовою або знову реалізувати рамкові угоди.

Зазначимо, що Університет і використовує відкриті торги без рамкових угод, однак він має можливість змінити вид закупівлі. Тому зробимо порівняння між Відкритими торгами та відборами для рамкових угод з точки зору балансів між швидкістю закупівлі, успішністю та ефективністю (економією чи конкуренцією).

Станом на 1 квітня 2021 року в період з 2019 року успішність (за виключенням активних лотів) закупівель за процедурою Відкриті торги пального становить всього 50% (тобто підписанням контракту звершилась лише кожна друга спроба у Відкритих торгах) і 47%.

По рамкових угодах є 24 «рамки” із 31 спроби (4 відмінені замовником, по 3 - торги не відбулись): успішність - 77%. Для цих рамкових угод було зроблено 243 відбори, більша частина - двома замовниками на всю Україну (АТ "Укрпошта" та ПАО "Укрзалізниця"), з яких успішні - 225. Успішність відборів - 92%.

Якщо враховувати тільки невдалі відбори (а не відмінені самим замовником), то успішність становитиме 98%.

Ще однією ознакою успішності закупівлі можна вважати незмінність її поточних умов (або виконання контракту на тих умовах, які були обумовлені під час його підписання). В рамкових угодах менше використовують додаткові угоди (щодо зміни ціни 4 проти 24%). Крім того відбори для рамкових угод також менше зумовлюють зміни контрактів, які виконуються, зокрема в частині зміни обсягів, пролонгації.

Також контракти, які підписані за результатами відборів для рамкових угод, розриваються в 1,3% випадках, на відміну від відкритих торгів, де цей відсоток складає 4,7.

Вища успішність обумовлена у тому числі швидкістю проведення закупівель (відборів) для рамкових угод, що враховує поточну кон'юнктуру ринку. У Відкритих торгах від початку прийому пропозицій і до аукціону чи від аукціону (встановлення цін) і до початку поставок може пройти місяць. Це несе ризик того, що учасники не прийдуть на аукціон чи ставить під загрозу виконання контракту.

Рамкові угоди мають набагато більшу ефективність по таким поширеним метрикам, як розмір економії (27% для відборів за рамковими угодами проти 13% у вільних торгах) та конкуренція (в середньому 6,9 учасників на відбір проти 2,9 у вільних торгах).

Співвідношення швидкості, успішності та ефективності (в розрізі конкуренції і економії) зображено на радар-графіку (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Порівняння Відкритих торгів і відборів для РУ (успішність і економія у відсотках, час - в днях, конкуренція - в кількості учасників)

Примітка. Наведено за [Рамкові угоди]

Отже, рамкова угода дасть можливість Університету швидко і успішно купити енергоносії по актуальній/ринковій ціні, а також зменшити адміністративне навантаження: витративши час та ресурси на укладання рамкової угоди лише один раз, в подальшому замовник буде економити час та ресурси (табл. 2.1).

*Таблиця 2.1*

**Аналіз переваг і недоліків рамкових угод для Університету**

****

Примітка. Наведено за [Рамкові угоди]

Водночас, рамкові угоди можуть бути вкрай не гнучкими і, при поганому «проектуванні”, мати критичні недоліки.

Поширені недоліки рамкових угод наведено в табл. 2.2.

*Таблиця 2.2*

**Аналіз ризиків рамкових угод для Університету**

| **Ризики рамкових угод** | **Підтвердження/спростування на даних** |
| --- | --- |
| Не придатні для певних категорій і непривабливі для невеликих суб’єктів господарювання | Не підходить для закупівель електроенергії, де не можна змінювати оперативно самого постачальника - на це необхідно мінімум два місяці. Водночас Рамкові угоди, як інструмент роботи ЦЗО, традиційно розглядається в призмі закупівель товарів, тоді як самостійні замовники активно використовують цей механізм для закупівлі послуг  |
| Неможливо додавати нових інноваційних постачальників | В Україні цей недолік відсутній (основні закупівлі - паливо, продукти харчування, кейтерингові і оціночні послуги) |
| Ризики змови і корупції збільшуються через зниження конкуренції. Недобросовісним замовникам легше на довгий період (в Україні - 4 роки) обмежити конкуренцію на певному субринку через обрану групу постачальників | Це підтверджує практика «одеських КП”, водночас на закупівлях пального цього ризику не спостерігається |
| Учасники на вході в РУ можуть припускатися помилок, замовник буде змушений його | Поки дані це не підтверджують - частка дискваліфікацій у РУ і ВТ однакова - 0,3 |
| виключити, або виключити під час роботи РУ (при неучасті у відборах), що може створити штучну олігополію | учасника на тендер в середньому. Крім того, "УП” і «УЗ" провели 107 ВТ/ЄТ із 2019 року і 183 відборів для РУ: кількість унікальних переможців становить відповідно 13 і 15 |
| Підвищується відповідальність замовника, який через невдало спроектовану РУ може отримати на «виході” погано працюючу рамку. Наприклад, на волатильному ринку передбачивши низьку цінову «стелю” за межі якої у відборах учасники вже не можуть вийти і, як наслідок, втрачають інтерес до участі у відборах | Така проблема існує (див КЕЙС №3), хоча так само, як і в інших процедурах. Зокрема «УЗ” була вимушена 15 квітня розірвати Рамкову угоду через три попередні невдалі відбори через те, що рамка передбачала маскимальну стелю цін нижче, ніж поточні ринкові. Тим не менш, якщо ми кажемо загалом про відбори для РУ, то лише 1,3% контрактів розриваються (з різних причин) порівняно із все ж таки вищим цим показником у ВТ (4,7%). |

Примітка. Наведено за [Рамкові угоди]

Для вимірювання ефективності та прозорості закупівель Хмельницького університету управління та права іменні Леоніда Юзькова, нами була розроблена система з одинадцяти індикаторів, які оцінюють кожен з етапів процесу проведення закупівлі.

У разі, якщо вартість закупівлі перевищує «верхній» поріг, замовник зобов'язаний використовувати конкурентну процедуру, і якщо вартість перевищує поріг в «євро», замовник зобов'язаний використовувати найсуворішу конкурентну процедуру, що потребує найбільше часу. Покупець може побажати уникнути процедур конкурсу, оголосивши меншу суму покупки. Така поведінка є незаконною та карається штрафом. Без ретельного вивчення закупівельної документації неможливо судити, чи намагався замовник обійти поріг чи справді була потреба закупівлі на меншу суму. Проте ми можемо виявити підозрілі випадки. Як правило, покупка вважається підозрілою, якщо її очікувана вартість не більше ніж на 5% нижча за «верхній» або «євро» поріг. За нашими спостереженнями, для Хмельницького університету управління та права іменні Леоніда Юзькова така ситуація не є характерною.

Відповідно до закону, якщо вартість предмета закупівлі менша за «верхній» поріг, замовник може добровільно обрати конкурсну процедуру або прямий вибір постачальника. З одного боку, прямий вибір постачальника - це швидший і гнучкий спосіб закупівлі, ніж конкурентна процедура. З іншого боку, конкурсна процедура стимулює конкуренцію між постачальниками та у середньому забезпечує кращу ціну за одиницю товару, ніж прямий добір. Щоб перевірити, наскільки Університет схильний використовувати процедури конкурентних закупівель з очікуваною вартістю нижче за «верхній» поріг, ми розрахували відсоток конкурентних процедур серед процедур з очікуваною вартістю нижче за «верхній» поріг. За нашими спостереженнями, таких процедур не було, що свідчить про повне дотримання законодавства та недопущення проведення конкурентних видів державних закупівель.

Для участі у конкурсній процедурі кожен постачальник має надати пакет кваліфікаційних документів. Ці документи підтверджують його відповідність вимогам та здатність виконувати договір. У разі допорогових закупівель та відкритих торгів документи перевіряються після аукціону і лише тим постачальником, який запропонував найнижчу ціну. У разі відкритих торгів з публікацією англійською мовою документи кожного постачальника, який подав заявку на участь, перевіряються перед аукціоном, і до участі в торгах допускаються ті компанії, які відповідають певним вимогам. Високий відсоток дискваліфікацій може бути результатом погано підготовленої тендерної документації з нечіткими критеріями відповідності чи недосвідченості постачальників. Це також може бути сигналом корупції, коли тендерний комітет намагається знайти причини дискваліфікації «небажаних» постачальників. У Хмельницькому університеті управління та права ім. Леоніда Юзкова таких ситуацій не виявлено.

Існує три можливі варіанти проведення конкурсної процедури закупівлі: успішна закупівля, неуспішна закупівля та скасування процедури закупівлі. Для успішного завершення процедури закупівлі замовник повинен визначити технічний опис продукту та передбачувану вартість з урахуванням наявного бюджету та аналізу ринку. Замовник також має підготувати та опублікувати тендерну документацію та відповісти на питання потенційних постачальників. Нарешті, після аукціону замовник має оцінити документи переможця аукціону та укласти договір. Невдача на будь-якому з описаних етапів призводить до збою або скасування процедури.

 Номінальна економія розраховується в системі ProZorro як відсоток зниження вартості покупок в результаті аукціону. Загалом високий відсоток заощаджень вважається позитивним показником, але надто великою підозрою. Це може бути ознакою неадекватної очікуваної вартості (помилка покупця) або аномально низької ціни (підозрільна поведінка постачальника). Щоб визначити, наскільки важливою є проблема аномально високої економії для адміністративних одиниць, включених у дослідження, ми розрахували середній відсоток тендерів з аномально високою економією у загальній вартості завершених тендерів. У Хмельницькому університеті управління та права імені Леоніда Юзкова цей відсоток перебуває у межах 7%, що є прийнятним значенням.

Також необхідно зазначити, що Закон про державні закупівлі дає право змінювати ціну одиниці, зазначену в договорі про закупівлю, не більше ніж на 10% в одній додатковій угоді, якщо на ринку відбулися значні зміни ціни таких товарів. Це положення є захистом від необхідності постійно проводити нові процедури купівлі товарів з високою ймовірністю коливання цін, наприклад палива. З іншого боку, право змінювати ціну може і часто призводить до зловживань.

Таким чином, згідно з чинним законодавством, Університет має можливість уникнути використання ProZorro, а також вибрати тип процедури закупівель для використання в системі ProZorro. Це пов'язано з тим, що, по-перше, клієнти зобов'язані розмістити звіт у системі ProZorro, якщо ціна покупки перевищує нижній поріг 50 000 грн.

**Висновки до розділу 2**

Рахункова палата, Антимонопольний комітет України, а також центральний орган виконавчої влади, який реалізує державницьку політику щодо державного фінансового контролю, у межах своїх повноважень здійснюють контроль у сфері державних закупівель, які визначені Конституцією та законами України. Органам, уповноваженим контролювати закупівлі, не дозволяється втручатися у закупівлі.

Громадський контроль забезпечується за рахунок вільного доступу до всієї інформації про державні закупівлі, зокрема шляхом аналізу та моніторингу інформації, розміщеної в електронній системі закупівель, а також шляхом інформування через електронну систему закупівель або у письмовій формі органів, уповноважених контролювати у сфері державних закупівель. Інструментом громадського контролю у сфері державних закупівель є інтернет-платформа DoZorro.

Хмельницький університет управління та права іменні Леоніда Юзькова самостійно здійснює оперативний, бухгалтерський та фінансовий облік своєї роботи, веде статистичну звітність, а також здійснює публічні закупівлі». Державні закупівлі щорічно здійснюютьсяза такими основними трьома позиціями, як:електроенергія; природний газ; теплопостачання.

Закупівля за вказаними напрямками відбувається через відкриті торги та без застосування рамкової угоди. Фінансування цих закупівель відбувається за рахунок коштів загального та спеціального фондів.

Враховуючи, що вартість предмета закупівлі менша за «верхній» поріг, Університет добровільно оберає конкурсну процедуру чи здійснює прямий вибір постачальника.

**РОЗДІЛ 3**

**УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ПУБЛІЧНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ДІЯЛЬНОСТІ ПУБЛІЧНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ**

**3.1. Вдосконалення системи державних закупівель при роботі у системі закупівель Prozorro**

Електронна система державних закупівель реалізовується для забезпечення прозорості процесу державних закупівель, підвищення довіри до держави та ефективності боротьби з корупцією.

Структура системи ProZorro така: єдина база даних та єдина централізована система електронних аукціонів. Існує центральний веб-портал закупівель ProZorro із модулем електронного аукціону та центральною базою даних. До центрального вебпорталу під­ключено авторизовані електронні майданчики (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Структура електронної системи закупівель

Примітка. Наведено за [Критенко]

Вже сьогодні система ProZorro доукосплектована окремим модулем громадського контролю публічних закупівель DoZorro. Відповідна підсистема володіє штуч­ним інтелектом. Її основним завданням є оцінка ризиків кожного тендера. Система DoZorro передає найсумнівніші тендери представникам громадських організацій, що входять до DoZorro-спільноти (рис. 3.2). Саме вони роблять остаточний висновок щодо наявності порушень. Ця система сприятиме значному зменшенню правопорушень у сфері державних закупівель та притягненню до відповідальності винних осіб.

Водночас частина публічних організацій, таких як досліджувана організація, які є замовниками публічних закупівель, мають претензії до системи ProZorro. Це спричинено виникненням ситуацій, коли учасник, що виграв торги, відмовляється підписувати або виконувати договір. У такому разі або підписується договір з наступним за переліком пе­реможцем, або потрібно проводити тендер заново. Замовник витрачає час та не отримує необ­хідних товарів чи послуг. Особливо критично при закупівлі природного газу, електроенергії і т.д.



Рис. 3.1. Діалогове вікно DOZORRO електронної системи закупівель

Примітка. Наведено за [https://dozorro.org/]

Для протидії такій ситуації підтримуємо рекомендації Критенко О. О. та Тоцької Т. С. щодо доцільності введення гарантійної застави. Повинен працювати механізм, «за яким учасники тендерів вносять заставу, яка гарантуватиме реальні наміри фірм. Якщо відмова учасника тендера виявиться необґрунтованою, то застава повертатися не буде» [Критенко].

Відмітимо, що під час детального аналізу самої процедури закупівлі можна спостерігати виникнення начебто економії бюджетних коштів, тобто коли замовник зміг придбати товар за ціною, нижчою від стартової. Таке відбувається коли хоча б один з учасників зробив крок аукціону на пониження. Те, що замовникам часто вдається придбати товар за нижчими цінами, ніж стартова, може свідчити про те, що вони закладають ціни вищі, ніж ринкові, щоб бути впевненими, що точно знайдуть постачальника.

Також не можна проігнорувати ситуації, коли закупівлі здійснюються «не прозоро», тоб­то в обхід системи або не на тих умовах, які системою погоджені. Однак для більшості обходів системи необхідною є співпраця із замовником. Реалізуючи план змови, замовник може сфор­мувати тендерну пропозицію у такий спосіб, щоб мінімізувати конкуренцію для учасника, передбачаючи унікальний розмір, колір, марку або склад продукції.

З іншого боку, покупець може оголосити аукціон у день, коли учасник торгів фізично було отримати необхідні сертифікати, сертифікати якості тощо. до початку аукціону. Відповідно, бажаний учасник торгів буде заздалегідь повідомлено необхідність отримання сертифікатів.

Також існує порушення, таке як приховування тендеру в електронній системі, щоб потенційні учасники торгів не могли знайти його та подати свої пропозиції. При цьому деякі постачальники вчасно дізнаються про все. Наприклад, для цього потрібно написати назву тендера з граматичними помилками або завантажити тендерну документацію, що не читається, або прописати назву товару, щоб учасники нічого не розуміли.

«Під час аналізу, проведеного вітчизняними вченими, була спроба обійти закон, наприклад поділ закупівлі на дрібні частини, вартість кожної з яких не перевищує 199 999 грн. В цьому випадку покупка товару може бути зроблена без системи ProZorro» [Критенко].

Також закон не забороняє підвищення цін після підписання договору, укладеного на торгах. Така угода про підвищення ціни може бути оформлена додатковою угодою. Це дозволяє виключити конкурентів на аукціоні, у яких стартова ціна буде нижчою за вартість товару.

Такі узгоджені дії учасника торгів та покупця не лише завдають шкоди конкуренції, а й порушують права сумлінних учасників торгів. До того ж, вони призводять до величезної розтрати бюджетних коштів.

Якщо громадська організація бажає виграти певного постачальника, вона дискваліфікує всіх інших учасників торгів незалежно від ціни, яку вони пропонують. У гонитві за власною вигодою він може вивести з гри навіть десяток компаній із вигіднішими пропозиціями. Зрозуміло, дискваліфікація виправдана тим, що учасники вчасно не надали всі необхідні документи або не виконали інших умов покупки. Проте, як свідчить практика, бувають ситуації, коли немає об'єктивних причин.

Тобто якщо учасником конкурсу є громадська організація, варто детально вивчити всі вимоги. Якщо у організації виникають сумніви щодо того, яку інформацію надавати, необхідно зажадати від замовника внести зміни до документації до аукціону. Це виключить неоднозначне тлумачення умов та з'явиться можливість оформити документи відповідно до інструкцій замовника.

**3.2. Удосконалення контролю як елемента економічного інструментарію за публічними закупівлями**

Державні закупівлі – це самостійний механізм регулювання економічних відносин, що використовується на різних ринках. Він охоплює різні галузі економічної політики держави, а саме антимонопольну, інвестиційну, інноваційну, зовнішньоекономічну, антикорупційну, промислову, а також розвиток малого бізнесу та ціноутворення.

Сьогодні у сфері держзакупівель взагалі багато проблем. Одна з найкорумпованіших сфер нашої країни – держзакупівлі. Безперечно, високий рівень корупції в системі державних закупівель призводить до великих фінансових, кількісних, якісних та політичних втрат.

Відомі випадки, коли замовник або пов'язані особи, які мають право інтелектуальної власності на винахід, використовують його для отримання корумпованих доходів, наприклад, для формування планів закупівель, що передбачають придбання цивільних прав, реалізація яких тягне за собою виплату роялті правовласнику (покупки, пов'язані із захистом прав інтелектуальної власності, що здійснюються шляхом переговорів). У таких випадках зазвичай мають місце антиконкурентні дії замовників, а також узгоджена поведінка учасників закупівельних процедур. Слід зазначити, що для недобросовісних замовників оптимальним варіантом закупівлі є відхилення пропозицій «непотрібних» учасників торгів або скасування торгів або визнання їх такими, що не відбулися, а також призначення переговорної процедури (причина цього є повторним скасуванням закупівлі через відсутність достатньої кількості учасників).

«Часто можна спостерігати, що замовники не публікують у встановленому законом порядку повідомлення про закупівлю, річні плани закупівлі, повідомлення про прийняття конкурсних заявок, звіти про результати закупівель або порушують терміни їх розміщення чи публікації за місяцями. Ненадійна інформація. Щоб уникнути процедури закупівлі, ціна товару часто занижується, і її приписується невідповідність вимогам, встановленим замовником» [Козлов].

Як вже йшлось у роботі, процес реформування у сфері закупівель створив сприятливі умови для залучення громадськості до системи контролю за державними закупівлями. При цьому їхня роль не обмежувалася позицією мовчазного та безправного спостерігача, оскільки Закон уже передбачає реальні важелі впливу на замовника: звернення до Державного контролю України може бути підставою для контролю закупівель та закупівель. Громадськість отримала важливе місце з початком впровадження системи державних закупівель через портал PROZORRO: її визначено як одну з важливих зацікавлених сторін PROZORRO.

«Сьогодні сформувався чіткий підхід до розуміння сутності та основних параметрів громадського контролю. Під громадським контролем розуміється діяльність інститутів громадянського суспільства та окремих громадян, спрямована на встановлення відповідності органів державної влади закону, потребам та інтересам суспільства, а також усунення виявлених відхилень. При цьому коригуюча функція може виконуватись шляхом звернення до уповноважених державних органів або до суспільної думки» [8, с. 44].

Відповідно до положень частини 1 статті 9 Закону України «Про державні закупівлі», «державний контроль у системі державних закупівель ПРОЗОРРО здійснюється через вільний доступ до всієї інформації про державні закупівлі, що підлягає розкриттю відповідно до цього Закону. Відповідно до цього проводиться аналіз та моніторинг інформації, розміщеної в електронній системі закупівель, а також шляхом інформування через електронну систему закупівель або у письмовій формі до органів, уповноважених контролювати виявлені порушення законодавства про державні закупівлі та недоліки електронної системи закупівель.

У результаті реформи змінилися форми участі громадськості у забезпеченні контролю у сфері державних закупівель. З липня 2015 року по 1 червня 2017 року діяла так звана Комісія з розгляду звернень щодо субпорогових закупівель. Однак, через відсутність у Комісії необхідних повноважень для впливу на несумлінних клієнтів, її ефективність була низькою. Фактично рішення Комісії мали рекомендаційний характері і на практиці враховувалася лише невелика їх частина.

На зміну роботі Комісії прийшов електронний майданчик «ДОЗОРРО», розроблений за сприяння Transparency International Ukraine. Дана система дала можливість кожному з її учасників залишати свої відгуки про закупівлю та надсилати звернення до органів управління замовника та контролерів. Ця система надала громадським активістам та ЗМІ можливість обговорити конкретний тендер з потенційними та існуючими постачальниками, дізнатися їхню експертну думку щодо правильності формулювань у тендерній документації, отримати професійну експертизу.

Отже, за умов трансформації сучасних економічних процесів державні закупівлі є важливим інструментом реалізації економічної політики держави. За рахунок функціонування системи державних закупівель держава задовольняє потреби населення в товарах, роботах, послугах, а також утримує та фінансує бюджетні установи. Ефективний контроль системи державних закупівель надає пільги національним виробникам, стратегічну підтримку провідних промислових підприємств, захист галузей, що розвиваються, і дотримання національних стандартів якості. Економічний ефект від використання держзакупівель проявляється у масштабах прямої економії з допомогою зниження ціни витратні матеріали, а й у економії операційних витрат під час використання покупних товарів, підвищенні якості ресурсів за постійної ціні угоди. , наявність додаткових переваг Проте недоліки організаційно-правового забезпечення державних закупівель створюють передумови виникнення негативних явищ, що знижують ефективність і економічність такого механізму витрачання бюджетних коштів. Для усунення наявних недоліків необхідно запозичувати досвід правового регулювання державних закупівель у європейських країнах, а саме оцінювати заявки необхідно лише після їхнього кваліфікаційного тестування; якщо потреби об'єкта закупівлі задовольняє державне підприємство, торги не оголошуються; клієнти повинні збиратися разом для спільних нерегулярних централізованих закупівель; замовники повинні мати свободу дій щодо регулювання термінів проведення тендерних процедур; вигідні пропозиції слід визначати виходячи із співвідношення ціни та якості; необхідно дотримуватися демократичності технічних характеристик.

Окремо констатуємо, що необхідною передумовою для можливості ефективного контролю за публічними закупівлями є ще й постійний моніторинг виконання договорів та формування обґрунтованої потреби в обсязі закуповуваного товару, роботи чи послуги для чітко визначеного кола споживачів (табл. 3.1)

*Таблиця 3.1*

**Вихідні дані та методика розрахунку показників для контролю ефективності проведених публічних закупівель**

****

Примітка. Узагальнено за []

Щоб розрахувати кінцеве значення комплексної оцінки ефективності публічних закупівель слід сумувати значення всіх розрахованих елементів.

Практична значимість розрахунку таких показників проявляється у синтезованому застосуванні індикаторів як економічної, так і соціальної ефективності здійснення публічних закупівель та можливості маніпулювання бальною оцінкою значимості показників залежно від функціональної спрямованості закуповуваних товарів, робіт або послуг.

**Висновки до розділу 3**

Для усунення претензій до системи ProZorro, які спричинені виникненням ситуацій, коли учасник, що виграв торги, відмовляється підписувати або виконувати договір. Пропонуємо на законодавчому рівні «введення гарантійної застави». Нами обгрунтовано, що повинен працювати механізм, за яким учасники тендерів вносять заставу, яка гарантуватиме реальні наміри організації. За такої ситуації при виникненні ситуації з відмовою учасника тендера від підписання договору і виявиться необґрунтованою, то застава повертатися не буде.

На підставі встановлених найбільш серйозних правопорушень, які існують сьогодні у країні під час здійснення державних закупівель. В зв’язку з цим виникає потреба в ефективному контролі за публічними закупівлями. Для цього пропонуєм овикористання механізму постійнийного моніторингу виконання договорів та формування обґрунтованої потреби в обсязі закуповуваного товару, роботи чи послуги для чітко визначеного кола споживачів. Для цього нами рекомендовано використання методики розрахунку показників для контролю ефективності проведених публічних закупівель. Практична значимість розрахунку таких показників проявляється у синтезованому застосуванні індикаторів як економічної, так і соціальної ефективності здійснення публічних закупівель та можливості маніпулювання бальною оцінкою значимості показників залежно від функціональної спрямованості закуповуваних товарів, робіт або послуг.

**ВИСНОВКИ**

Публічні закупівлі є невід’ємною частиною системи державного управління, яка сприяє скороченню корупції у сфері закупівельна, особливо на макро- і мезорівні.

В умовах дефіциту державного та місцевих бюджетів, постійного збільшення витрат публічного сектору на закупівлю товарів, робіт і послуг для забезпечення соціального стандарту життя населення взаємозалежності між проаналізованими економічними явищами та процесами мають стати фундаментом для прийняття управлінських рішень щодо структури й обсягу публічних закупівель.

Поточна криза має стати драйвером для зміни логіки закупівельних реформ, які поки що базувалися лише на посиленні регламентації закупівельного процесу без урахування специфіки окремих секторів ринку, особливостей закупівель «нетипових» товарів та послуг, що не дало змоги ефективно задовольняти потреби держави та суспільства, гнучко та оперативно адаптуватися до нових глобальних викликів для вирішення завдань стабілізації та зростання національної економіки.

Серед розвинених країн найменше нових заходів щодо підтримки населення вживається у скандинавських країнах. Не тому, що вони гірше дбають про своїх громадян. Просто універсальна соціальна держава з безліччю соціальних програм, що охоплюють усі верстви населення і дають змогу підтримувати гідний рівень життя в різних обставинах, не потребує екстраординарних заходів в умовах кризи». Аналогічну характеристику щодо відсутності необхідності прийняття чергового пакту екстраординарних антикризових заходів у недалекому майбутньому можна буде дати і вітчизняній системі публічних закупівель.

Подальший розвиток інституційної основи публічних закупівель має бути спрямований на розширення сфери дії законодавства про тендери, диференційований підхід до закупівлі товарів, робіт і послуг та сприяння комп’ютеризації процесу закупівель для державних органів. та інші бюджети загалом.

Рахункова палата, Антимонопольний комітет України, а також центральний орган виконавчої влади, який реалізує державницьку політику щодо державного фінансового контролю, у межах своїх повноважень здійснюють контроль у сфері державних закупівель, які визначені Конституцією та законами України. Органам, уповноваженим контролювати закупівлі, не дозволяється втручатися у закупівлі.

Громадський контроль забезпечується за рахунок вільного доступу до всієї інформації про державні закупівлі, зокрема шляхом аналізу та моніторингу інформації, розміщеної в електронній системі закупівель, а також шляхом інформування через електронну систему закупівель або у письмовій формі органів, уповноважених контролювати у сфері державних закупівель. Інструментом громадського контролю у сфері державних закупівель є інтернет-платформа DoZorro.

Хмельницький університет управління та права іменні Леоніда Юзькова самостійно здійснює оперативний, бухгалтерський та фінансовий облік своєї роботи, веде статистичну звітність, а також здійснює публічні закупівлі». Державні закупівлі щорічно здійснюютьсяза такими основними трьома позиціями, як:електроенергія; природний газ; теплопостачання.

Закупівля за вказаними напрямками відбувається через відкриті торги та без застосування рамкової угоди. Фінансування цих закупівель відбувається за рахунок коштів загального та спеціального фондів.

Враховуючи, що вартість предмета закупівлі менша за «верхній» поріг, Університет добровільно оберає конкурсну процедуру чи здійснює прямий вибір постачальника.

Для усунення претензій до системи ProZorro, які спричинені виникненням ситуацій, коли учасник, що виграв торги, відмовляється підписувати або виконувати договір. Пропонуємо на законодавчому рівні «введення гарантійної застави». Нами обгрунтовано, що повинен працювати механізм, за яким учасники тендерів вносять заставу, яка гарантуватиме реальні наміри організації. За такої ситуації при виникненні ситуації з відмовою учасника тендера від підписання договору і виявиться необґрунтованою, то застава повертатися не буде.

На підставі встановлених найбільш серйозних правопорушень, які існують сьогодні у країні під час здійснення державних закупівель. В зв’язку з цим виникає потреба в ефективному контролі за публічними закупівлями. Для цього пропонуєм овикористання механізму постійнийного моніторингу виконання договорів та формування обґрунтованої потреби в обсязі закуповуваного товару, роботи чи послуги для чітко визначеного кола споживачів. Для цього нами рекомендовано використання методики розрахунку показників для контролю ефективності проведених публічних закупівель.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антонюк О. Адміністративний менеджмент: теоретико-методологічні засади (продовження). [Електронний ресурс]. – URL: http://personal.in.ua/article.php?ida=430.
2. Багнюк І. Чи все прозоро у ProZorro? Юридична газета. 2019. № 2-3 (656-657). URL: <https://yur-gazeta.com/publications/practice/inshe/chi-vse-prozoro-u-prozorro.html>
3. Бюджет МОН на 2021 рік: майже 140 млрд грн для розвитку освіти і науки : [Електронний ресурс] / Міністерство освіти і науки України. URL : [http://bit.ly/3va6Oz2.](http://bit.ly/3va6Oz2)
4. Вареник В.М., Євчин Л.О. Особливості застосування системи державних закупівель ProZorro (Прозоро). Європейський вектор економічного розвитку. 2016. № 2 (21). URL: <http://eurodev.duan.edu.ua/images/PDF/2016/2/2.pdf>
5. Громадський контроль державних закупівель. Моніторинговий портал DoZorro: офі­ційний сайт. URL: <https://dozorro.org/>
6. Закон України Про внесення змін до деяких законодавчих актів України, спрямованих на запобігання виникненню і поширенню коронавірусної хвороби (COVID-19). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/530-20>
7. Здирко Н.Г. Публічні закупівлі: типи та процедури здійснення // Агросвіт № 18, 2019. С. 51-62
8. Інформаційно-аналітичні матеріали щодо розвитку освіти. URL: https://mon.gov.ua/storage/app/media/zagalna%20serednya/serpneva-konferencia/2021/19.08/Inform-analit.material.rozv.osv.19.08.2021.pdf
9. Клименко Є. Відкриті торги: правила та умови. URL: [http://uz.ligazakon.ua/ua/magazine\_article/EA008917](http://uz.ligazakon.ua/ua/maga-zine_article/EA008917)
10. Кодекс України про адміністративні правопорушення. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80732-10#Text>
11. Козлов С. Державні закупівлі: проблеми та перспективи. Юридична газета. 2005. № 7(43). С. 4-5.
12. Козяр О.В. Правове регулювання порядку проведення конкурентного діалогу та переговорної процедури закупівлі // Збірник матеріалів наукової інтернет-конференція студентів та молодих вчених кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні» (Тернопіль: ЗУНУ, 25.11.2021 року)
13. Колосок С.І., Панченко О.В., Іорданов А.А. Публічні закупівлі, тендери та си­стема G-cloud: досвід України. Економіка і суспільство. Випуск № 13. 2017. URL: http://[www.economyandsociety.in.ua/journal/13\_ukr/34.pdf](http://www.economyandsociety.in.ua/journal/13_ukr/34.pdf).
14. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР (із змінами). URL : <https://bit.ly/38ooNrJ>.
15. Критенко О.О., Тоцька Т.С. Шляхи вдосконалення системи державних закупівель // Публічне управління та митне адміністрування, № 3 (22), 2019. С. 74-85
16. Майданчики ProZorro. URL: <https://prozorro.gov.ua/majdanchiki-prozorro>
17. Нова редакція Закону Про публічні закупівлі: посібник для замовників. URL: <https://www.ua.undp.org/content/ukraine/uk/home/library/recovery-and-peacebuilding/unrpp-procurement-manual.html>
18. 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>
19. Про Державний бюджет України на 2021 рік : Закон України від 15.12.2020 № 1082-IX. URL : [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1082-20#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1082-20%23Text).
20. Про публічні закупівлі: Закон України від 25.12.2015 № 922-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19#Text>
21. Рамкові угоди: практика використання і подальший розвиток. URL: https://cep.kse.ua/article/policy\_brief/FA.pdf
22. Ряба І.А. Державні закупівлі: проблемні аспекти контролю. URL: http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/7564/1/%d0%94%d0%b5%d1%80%d0%b6%d0%b0%d0%b2%d0%bd%d1%96%20%d0%b7%d0%b0%d0%ba%d1%83%d0%bf%d1%96%d0%b2%d0%bb%d1%96%20%d0%bf%d1%80%d0%be%d0%b1%d0%bb%d0%b5%d0%bc%d0%bd%d1%96%20%d0%b0%d1%81%d0%bf%d0%b5%d0%ba%d1%82%d0%b8%20%d0%ba%d0%be%d0%bd%d1%82%d1%80%d0%be%d0%bb%d1%8e.pdf
23. Статут Хмельницького університету управління та права іменні Леоніда Юзькова. URL: [https://www.univer.km.ua/sites/default/files/2021-05/%D0%9E%D1%80%D0%B3%20%D1%80%D0%BE%D0%B1%D0%BE%D1%82%D0%B8/STATUT\_KHUUP\_im.\_L.Yuzkova\_(zare%D1%94strovana\_redaktsiya).pdf](https://www.univer.km.ua/sites/default/files/2021-05/%D0%9E%D1%80%D0%B3%20%D1%80%D0%BE%D0%B1%D0%BE%D1%82%D0%B8/STATUT_KHUUP_im._L.Yuzkova_%28zare%D1%94strovana_redaktsiya%29.pdf)
24. Тараненко О. Сучасні заходи запобігання корупції у сфері державних закупівель. Державне управління: те­орія та практика. 2014. № 2. URL: According to information from the Swedish Competition Authority. See for example report 2016:4 Upphandling enligt lägsta pris behöver inte ge sämre kvalitet (Procurement based on lowest-price does not necessarily mean poorer quality), in Swedish, April 2016.
25. OECD: Home page. URL: <https://www.oecd.org/>
26. <http://academy.gov.ua/ej/ej20/PDF/4.pdf>