

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

ГЛЄБОВА Тетяна Павлівна

**РЕАЛІЗАЦІЯ МЕХАНІЗМУ ТЕНДЕРНИХ
ЗАКУПІВЕЛЬ В ОРГАНІ МІСЦЕВОГО
САМОВРЯДУВАННЯ**

Спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування
Освітня програма «Державна служба»

Кваліфікаційна робота

Студентка групи ДСПУАзм-23

Тетяна ГЛЄБОВА

Науковий керівник

к.е.н., доцент Олег ІВАЩУК

Кваліфікаційну роботу допущено до захисту:

«___»_____ 2021 р.

Зав. кафедри, д.е.н., професор

_____ Михайло ШКІЛЬНЯК

ТЕРНОПІЛЬ-2021

ЗМІСТ

Вступ	2
Розділ 1. Теоретичні основи організації та проведення тендерних закупівель	6
1.1. Тендерні закупівлі як основна складова публічних закупівель у системі державного та муніципального управління	6
1.2. Зарубіжний досвід використання механізму публічних закупівель в місцевому самоврядуванні	16
Висновки до розділу 1	24
Розділ 2. Системний аналіз механізму організації і проведення тендерних закупівель Гощанською селищною радою	25
2.1. Аналіз сучасних підходів до здійснення тендерних закупівель	25
2.2. Оцінювання організаційного забезпечення механізму тендерних закупівель	30
2.3 Моніторинг дієвості процесу тендерних закупівель органу місцевого самоврядування	35
Висновки до розділу 2	41
Розділ 3. Удосконалення механізму тендерних закупівель у забезпеченні діяльності органу місцевого самоврядування	43
3.1. Механізм здійснення публічних закупівель для потреб громади	43
3.2. Удосконалення економічного та інституційного забезпечення системи тендерних закупівель	48
Висновки до розділу 3	59
Висновки	61
Список використаних джерел	65
Додатки	73

ВСТУП

Актуальність дослідження. Тендери є основним елементом сучасних систем публічних закупівель, значення якого для забезпечення ефективного та економічного витрачання бюджетних коштів визнано у глобальному масштабі. Ключову роль у створенні передумов для коректного і надійного функціонування інструменту, що розглядається, відіграє правильна побудова його організаційно-економічного механізму. Тендер – це найбільш конкурентна форма відбору пропозицій на постачання товарів, надання послуг або робіт із заздалегідь заявлених умов. Тендерна закупівля була створена з метою удосконалити систему «здорової конкуренції», оскільки під час самостійного пошуку підрядників або товарів має бути людський чинник, а саме упередженість працівника, який здійснює пошук, неможливість виявити всіх можливих учасників конкурсу та інші.

Важливим функціонування тендерних закупівель є в умовах децентралізації, коли створені нові громади. З одного боку механізм тендерних закупівель допомагає новоствореним громадам краще реалізовувати свій потенціал та ощадливіше використовувати фінансові ресурси, з іншого боку знижує ймовірність корупції у сфері закупівель.

Разом з цим зацікавленість постачальників товарів та послуг у взаємодії з замовниками не залежить від виду публічних тендерних закупівель, що вимагає розробки ефективного механізму взаємодії учасників публічних закупівель, а також застосування додаткових інструментів мотивації цього інтересу. Таким механізмом взаємодії є форма організації системи публічних закупівель.

Ступінь опрацювання проблеми. Серед вітчизняних та зарубіжних науковців і практиків, які досліджували питання тендерних закупівель доцільно відзначити Ш. Бланкарта, М. Л. Ліндерса, Р. А. Масгрейва, Паппас Спіроса, Дж. Стігліца, І. І. Смотрицької, Н. Б. Ткаченко, О.Ф. Овсянюк-Бердадіної, Г. Е. Фірона, Л. Якобсона. В їхніх працях тендерні закупівлі розглянуті як необхідний атрибут функціонування держави в умовах конкурентного середовища та інструмент виконання нею своїх зобов'язань.

Мета і завдання дослідження. Мета випускної кваліфікаційної роботи –

дослідження організаційно-економічних особливостей тендерних закупівель на рівні органу місцевого самоврядування. Реалізація мети обумовила необхідність формування виконання таких **завдань**:

- узагальнити теоретичні засади тендерних закупівель за державні кошти та кошти місцевих бюджетів;
- систематизувати методичні положення щодо дослідження механізму тендерних закупівель;
- здійснити аналіз сучасних особливостей здійснення тендерних закупівель в Гоцанській селищній раді , визначити їхні основні переваги та недоліки;
- удосконалити підходи до вибору економічного інструментарію здійснення процедури тендерних закупівель на рівні селищної ради;

Об'єктом дослідження є організаційна та економічна складові механізму тендерних закупівель для забезпечення діяльності органу місцевого самоврядування.

Предметом дослідження є інструменти реалізації організаційно-економічного механізму тендерних закупівель для забезпечення діяльності органу місцевого самоврядування.

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною базою випускної кваліфікаційної роботи стало використання загальнонаукових, економіко-математичних, статистичних та спеціальних методів дослідження. Робота виконувалася з використанням методів системного аналізу – для дослідження взаємозв'язку між різними складовими механізму тендерних закупівель та його економічною ефективністю; чинникний аналіз – для дослідження чинників впливу на організаційну структуру управління в системі тендерних закупівель; економіко-математичні методи – для розробки напрямів вдосконалення здійснення тендерних закупівель, статистичні – для оцінювання розмірів та структури тендерних закупівель..

Інформаційною базою випускної кваліфікаційної роботи є законодавчі акти, нормативні документи органів державного та регіонального управління,

Гощанської селищної ради, офіційні статистичні дані Держаної служби статистики та Головного управління статистики у Рівненській області, онлайн-платформа ДП “Прозорро” та інші аналітичні матеріали, опубліковані у науковій літературі та мережі Інтернет.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у систематизації теоретичних положень та виробленні практичних рекомендацій щодо удосконалення організаційно-економічного механізму тендерних закупівель в органах місцевого самоврядування.

Практичне значення отриманих результатів полягає у тому, що розроблені у випускній кваліфікаційній роботі теоретичні положення і практичні рекомендації до процедури закупівель за кошти місцевого бюджету можуть бути використані при формуванні місцевої політики підтримки конкурентного середовища та задоволення потреб суспільства через систему тендерних закупівель, виробленні обґрунтованих економічних та управлінських рішень щодо формуванню плану тендерних закупівель та його реалізації.

Апробація результатів дослідження. Результати випускної кваліфікаційної роботи обговорені та позитивно оцінені на науково-практичних конференціях, зокрема на Національній науково-практичній конференції студентів та молодих вчених «Інноваційний розвиток освіти, науки, бізнесу, суспільства, та довкілля в умовах глобальних викликів» (17 листопада 2021 року, ЗУНУ) та Науковій інтернет-конференції студентів та молодих вчених кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні» (25 листопада 2021 року, ЗУНУ).

Структура та обсяг роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 84 позиції, містить 9 таблиць, 1 рисунок, 2 додатки.

РОЗДІЛ I

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ПРОВЕДЕННЯ ТЕНДЕРНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ

1.1. Тендерні закупівлі як основа публічних закупівель у системі державного та муніципального управління

Для визначення доцільності та змісту здійснення тендерних закупівель за кошти місцевого бюджету в сучасній економічній системі необхідно обґрунтувати роль цієї процедури для ефективності функціонування органу місцевого самоврядування.

У теорії публічного управління модель системи управління на місцевому рівні визначена як сукупність взаємодій між управлінською і керованою системами, зокрема до управлінської системи належить держава або територіальне утворення як визначальний суб'єкт управління, до керованої – суспільство в цілому [40]. Ця система чітко реагує на зміни, що відбуваються у суспільстві, а суспільство своєю чергою формує свої потреби як соціальне замовлення системі публічного управління. У теорії публічного управління в поняття ”соціальне замовлення” введені вимоги суспільства щодо розподілу (матеріальних, фінансових та інших ресурсів), регулювання (всіх процесів, необхідних для забезпечення соціальних стандартів) та комунікації (надання повного спектру можливостей для користування різними видами послуг). Отже, під соціальним замовленням можна розуміти певним чином сформовані та впорядковані вимоги суспільства з боку його інституційних одиниць для забезпечення їх життєдіяльності. З цієї позиції система публічного закупівель виступає інструментом виконання соціального замовлення.

Через ступінь розвитку механізму тендерних закупівель можна визначити рівень розвитку всієї економічної системи. Наприклад, для командно-адміністративної економіки характерний імперативний метод регулювання, так званий метод владного припису, і щодо системи публічного закупівель він проявляється у централізації процесу, в розробленні типових форм контрактів, які є основою

для переговорів між державними відомствами та підприємствами. За даних умов усі суб'єкти, які укладають контракти з боку публічного сектору, надають підприємствам-підрядникам рекомендації з питань її політики у сфері розподілу державних контрактів, власності на отримані результати, процедур контролю і звітності [47]. Таким чином, механізм тендерних закупівель за даних умов господарювання не є стимулюючим для підприємств та не розвиває підприємницьку ініціативу. І навпаки, в ринковій економіці, де механізм конкуренції змушує суб'єктів господарювання використовувати всі прийоми маркетингу, менеджменту, щоб охопити найперспективніші сегменти ринку, продаж державі товарів і послуг є одним із ефективних шляхів стимулювання та підтримки розвитку підприємництва, будучи активним каналом збуту.

Трансформація економічних пріоритетів розвитку суспільства, в яких акценти переміщені з досягнення темпів економічного зростання на стійкий розвиток людини, зумовлює необхідність досягнення соціальної ефективності суспільства. Однак ринковий тип економічних систем, який притаманний для більшості сучасних країн, даний ефект не може забезпечувати автоматично, що пояснюється диференційованим правом власності на засоби виробництва, характером виробничих відносин між суб'єктами підприємницької діяльності та державою зокрема. У такому випадку реалізація соціальної ефективності є однією з основних функцій держави, яка, навіть унаслідок обмеженої кількості ресурсів, за допомогою системи державних закупівель послуг через залучення приватного бізнесу може сприяти її підвищенню.

Ефективна система тендерних закупівель знаходить своє відображення у відомій формулі *laissez-faire, laissez-passer*, тобто принципі вільної конкуренції, котра є фундаментом побудови ринкової економіки. Таким чином, тендерні закупівлі є одним із дієвих напрямків регулювання економічної системи. Загалом, в аспекті регулювання економіки тендерні закупівлі розглядають, як правило, в системі інструментів адміністративного регулювання [48]. З цієї позиції, по суті, виражається пряме управління з боку держави, спрямоване на узгодження інтересів суб'єктів господарювання і суспільства загалом.

Таблиця 1.1.

**Використання тендерних закупівель в елементах і засобах
державного та муніципального управління**

Елементи регулювання	Приклади засобів регулювання	Відображення елементів механізму тендерних закупівель в елементах і засобах управління
Правове регулювання	Закони, постанови	Закон України „Про публічні закупівлі”
Адміністративне регулювання	Ліцензії, дозволи, стандарти	Типові форми контрактів, вартісні межі процедур закупівлі послуг
Державне програмування	Державні галузеві, загальнонаціональні, організаційні програми, державні цільові комплексні програми	Безпосередньо державні контракти і замовлення послуг, зокрема в рамках виконання визначених програм
Державне підприємництво	Господарське керівництво, бюджетне фінансування	Тендерні закупівлі
Фінансово-бюджетне і податкове регулювання	Бюджетне фінансування з різних джерел державних коштів, державні дотації	Розмір бюджетних коштів на закупівлі
Грошово-кредитне регулювання	Державні кредити, процентні ставки за кредит, облікові ставки, готівкова емісія	Регулювання обсягу забезпечення тендерної пропозиції та обсягу послуг внаслідок інфляції
Державне регулювання тарифів і цін на послуги	Умови ціноутворення, декларування цін і тарифів	Визначення ціни закупівлі за державні кошти та кошти місцевого бюджету
Соціальна політика та соціальний захист при наданні послуг	Нормативи споживання послуг, соціально-економічні нормативи розвитку об’єктів інфраструктури	Закупівля товарів, робіт і послуг із урахуванням державних нормативів споживання населення
Структурно-інвестиційна політика	Приватизація, державні пріоритети	Застосування преференційних поправок щодо окремих виконавців
Екологічне регулювання	Норми гранично допустимих викидів у атмосферу тощо	Виконання через вимоги попередньої кваліфікації учасників та критерії оцінювання тендерних пропозицій
Підтримка конкуренції, контроль за монополями утвореннями		Поступове розширення меж застосування тендерного законодавства

Примітка. Складено на основі [47, 53]

Але з іншого боку, тендерні закупівлі можна розглядати як важливу складову фінансово-бюджетного регулювання, адже йдеться про ефективне витрачання бюджетних коштів і взаємовідносини між місцевими бюджетами через використання юридично обумовлених прийомів і важелів впливу, що закріплені у нормативно-правовій базі публічних закупівель.

Отже, тендерні закупівлі займають чільне місце в системі державного та муніципального управління, виступаючи синтезом трьох його основних методів: правового, адміністративного та економічного.

Таким чином система тендерних закупівель є основним інструментом державного та муніципального управління та складовою публічного ринку. Під публічним ринком можемо розуміти елемент ринкової інфраструктури, який охоплює організаційний, економіко-правовий, фінансовий елементи та є механізмом координації діяльності державних інститутів, господарюючих суб'єктів і населення [16].

Сучасна інституційна база в системі публічних закупівель є сукупністю ієрархічно централізовано побудованих інституцій, що реалізують функції підготовки, проведення та контролю тендерних закупівель послуг на основі правил, встановлених законодавством.

Концентруючи увагу дослідження на всьому організаційно-економічному механізмі тендерних закупівель, доцільно розглянути як суб'єкт так і об'єкт управління. І якщо під суб'єктом управління розуміють спеціально створений апарат, котрий охоплює систему органів, установ і організацій, що реалізують широкий перелік функцій із управління різними сферами життя суспільства та комунікативних зв'язків держави з іншими секторами, то об'єктом управління, згідно з теорії управління, є суспільні відносини, які виникають для забезпечення державою потреб суспільства через процес тендерних закупівель.

Враховуючи викладене, організаційну структуру механізму тендерних закупівель можна визначити як сукупність різних інституційних одиниць, які, з одного боку, закуповують товари, роботи і послуги для забезпечення своїх потреб

та виконання доручених їм функцій, а з іншого – контролюють процес закупівлі в межах своїх повноважень.

Із точки зору системного підходу, дія механізму державних закупівель послуг проявляється в сукупності дії чотирьох взаємопов'язаних і взаємозалежних підсистем:

- організаційної – охоплює систему органів загального (формують потреби у товарах, роботах і послугах) та спеціального (здійснюють контрольну, координаційну, консультаційну функції) призначення;

- функціональної – охоплює сукупність організаційно-економічних засобів впливу (планування, моніторинг, аналіз, контроль, координація, консультування). Якщо організаційна підсистема складається лише з кола обов'язкових та можливих суб'єктів даного механізму, то елементи функціональної підсистеми визначають цільову спрямованість його дії з поєднанням заходів щодо їх дієвості. До таких елементів відносять планування потреби у закупівлі, моніторинг, аналіз, аудит та контроль усіх ітерацій закупівельного процесу. Дані елементи перебувають у постійному внутрішньому взаємозв'язку і залежать від полюсу дії складових менеджменту як на макро- так і на мікроекономічному рівні, а саме від логістичного, кадрового, фінансового, інформаційного, маркетингового, проектного;

- інструментальної – охоплює певний інструментарій для забезпечення дієвості інших підсистем та механізму тендерних закупівель у цілому (логістичний, кадровий, фінансовий, інформаційний). Ці елементи можна умовно розділити на дві категорії: загальні, що використовують для всіх закупівель за державні кошти та кошти місцевого бюджету, та спеціальні, які застосовують залежно від виду процедури закупівлі.

- процедурної – охоплює певну послідовність ітерацій закупівельного процесу залежно від обраних вихідних напрямків здійснення закупівель.

Взаємозалежність проаналізованих підсистем очевидна – без організаційної неможлива реалізація дії функціональної та інструментальної підсистем, а

наявність організаційної має сенс лише за необхідності здійснення певних функцій, використовуючи певні інструменти та технології.

Таким чином, під організаційно-економічним механізмом тендерних закупівель будемо розуміти сукупність форм, методів взаємодії організаційної, функціональної, інструментальної та процедурної підсистем тендерних закупівель, за допомогою яких в економічній системі забезпечують потребу у товарах, роботах і послугах суспільного значення.

Реальне відображення принципів функціонування ринкової економіки у механізмі тендерних закупівель містив прийнятий у 2000 р. Закон України „Про закупівлю товарів, робіт і послуг за державні кошти”. Цей закон був розроблений на основі типового Закону комісії ООН із торгівлі ЮНСІТРАЛ, Директив Європейського співтовариства та відповідних нормативно - правових актів, прийнятих у колишніх соціалістичних країнах. У законі вперше визначені принципи побудови організаційно-економічного механізму тендерних закупівель, що характерний для ринкових умов господарювання (табл. 1.2).

3. Зміни нормативно-правової бази системи тендерних закупівель до норм міжнародного господарського права та положень Світової Організації Торгівлі. На даному етапі Україна визначила пріоритетність тісних економічних відносин із країнами Європейського Співтовариства, які створили єдиний ринок з вільним рухом товарів, послуг, фінансових і людських ресурсів. Ефективне функціонування системи тендерних закупівель у межах даного ринку стало можливим після підписання 5. 04. 1994 р. в рамках Уругвайського раунду в межах Генеральної угоди про тарифи і торгівлю (ГАТТ) угоди про публічну закупівлю. Основні принципи здійснення тендерних закупівель передбачають дотримання правил національного режиму та відсутність дискримінації.

Таблиця 1.2

Перелік і напрямки функціональної дії принципів побудови організаційно-економічного механізму тендерних закупівель

Принципи побудови організаційно-економічного механізму тендерних закупівель послуг	Функціональна дія принципу
Транспарентність	Забезпечують через отримання повної інформації про наявність потреби та результати тендеру
Прозорість	Забезпечують через інструментарій і методикау затвердження бюджету та оцінку тендерних пропозицій
Економічна доцільність	Встановлення вартісних меж застосування тендерного законодавства, скорочення вимог щодо застосування процедур закупівлі внаслідок терміновості чи інших форс-мажорних обставин.
Конкурентність	Забезпечують через адміністративний, судовий інструментарій захисту потенційних учасників на всіх стадіях закупівлі за державні кошти (від оголошення тендерів до розгляду спорів)
Легітимність	Визначають через правоспроможність органу чи установи, що приймає рішення про закупівлю, та через встановлені бюджетні асигнування за певними програмами розвитку. Реальне втілення цього принципу забезпечує запровадження казначейського обслуговування бюджетів усіх рівнів
Повнота	Забезпечують через охоплення механізмом закупівель усіх фінансових взаємовідносин між державним та іншими секторами економічної системи
Рівної відповідальності	Передбачає застосування положень прогресивного цивільного законодавства, за яким сектори: і державний, в особі державних установ та організацій (замовники), і приватний, в особі господарюючих одиниць різних форм власності (виконавці), несуть рівну відповідальність за положеннями укладеного контракту.

Примітка. Складено автором на основі [57]

За Законом України «Про внесення змін до Закону України «Про публічні закупівлі» та деяких інших законодавчих актів України щодо вдосконалення тендерних закупівель» від 29.08.2019 р. є «...обов'язковим використання електронної системи ProZorro для державних закупівель вартістю від 50 тис.грн, тобто знижено поріг безтендерних закупівель з 200 тис.грн до 50 тис.грн. Крім того, звітувати у системі ProZorro потрібно буде за всі закупівлі (навіть від 1 копійки). Раніше ж замовники надавали звіт у систему ProZorro від 50 тис.грн.» [56]. Також

змінено підстави для відмови від участі в процедурі закупівлі. Зокрема, відхилити пропозицію учасника або відмовитися від участі в переговорній процедурі закупівлі можна за таких умов:

«- учасник процедури закупівлі має заборгованість зі сплати податків і зборів, тобто обов'язкових платежів. Винятком є ситуація, коли учасник здійснив заходи щодо розстрочення і відстрочення такої заборгованості у порядку та на умовах, визначених законодавством країни реєстрації такого учасника;

- замовник мав негативний досвід співпраці з учасником протягом останніх трьох років» [29].

Таким чином цей 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].

Видається, подальший розвиток інституційної бази тендерних закупівель доцільно спрямувати у розширення меж дії тендерного законодавства, застосуванні диференційованого підходу до закупівлі товарів, робіт та послуг та сприяттні інформатизації процесу закупівлі за державні кошти та кошти місцевих бюджетів загалом.

1.2. Зарубіжний досвід використання механізму публічних закупівель в місцевому самоврядуванні

Для аналізу використання механізму тендерних закупівель в місцевому самоврядуванні у зарубіжних країнах, ми визначили їх наступний перелік, що є цікавим для дослідження обраної проблематики, оскільки на даному етапі розвитку економіки України в правовому та економічному регулюванні чітко не сформована власна модель економічної системи, зокрема нема точної регламентації взаємозв'язків між її елементами, тому розгляд представників різних її типів є,

на наш погляд, необхідною передумовою високоякісного аналізу тендерних закупівель як економічної категорії та механізму загалом:

- США – представник порівняно вільної ринкової економіки;
- Великобританія, Швеція – приклади європейських економік соціально-ринкової орієнтації, однак із принципово відмінною організацією державного і муніципального управління;
- Польща – як представник країни постсоціалістичного розвитку з недавнім формуванням власного сучасного механізму тендерних закупівель (табл. А.1., додаток А).

Загалом протягом останніх років у високо розвинутих зарубіжних країнах спостерігається тенденція до збільшення розміру державних та місцевих видатків інструментами виконання яких є публічні закупівлі, що зумовлено наступними чинниками:

- трансформація функцій держави в напрямку збільшення її зобов'язань у соціальній сфері, та, як наслідок, розширення функціональних обов'язків інституційних одиниць сектору публічного управління;
- використання інноваційних інструментів т. зв. делегування повноважень держави приватному секторові щодо забезпечення потреб суспільства (наприклад, через систему тендерних закупівель послуг);
- активні процеси урбанізації, і, як наслідок, збільшення витрат на послуги соціально-культурного та побутового сервісу;
- необхідність державного впливу в процесі відтворення робочої сили;
- соціальна орієнтація економіки [53].

За дослідженням ряду економістів, частка тендерних закупівель у США становить близько 15% видаткової частини державного бюджету, однак є переважною частиною сум виконання місцевих бюджетів, що, насамперед, пов'язано із поступовим зменшенням видатків на оборону на рівні державного бюджету та збільшенням соціальних зобов'язань на рівні штатів [55]. У структурі видатків більшою питомою вагою характерні тендерні закупівлі послуг Європейських країн, оскільки там використовують значну кількість інструментів державного

регулювання економіки, а соціальна спрямованість економічної системи, потребує значних закупівель товарів, робіт і послуг для виконання державою своїх функцій. У країнах перехідної економіки питома вага тендерних закупівель у структурі видаткової частини державних та місцевих бюджетів досягає 50%.

Чітка векторна соціальна спрямованість видаткової частини бюджетів із позитивною тенденцією щодо залучення приватного сектору до виконання частини функцій свідчить про активне застосування механізму тендерних закупівель у зарубіжних країнах. У різних державах від 40% до 85% коштів бюджетів, зокрема місцевих, спрямовують на соціальні витрати через процедури тендерних закупівель.

У процедурній підсистемі механізму тендерних закупівель зарубіжних країн є наступні методи їх здійснення, які можна класифікувати наступним чином (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Класифікація видів процедур тендерних закупівель у зарубіжних країнах

Критерій	Види процедур закупівель		
	залежно від ступеня свободи закупівельних органів	дискреційні	автоматичні
залежно від способу запрошення	відкриті	закриті	
за кількістю об'єктів закупівель	“один-виконавець – один об'єкт”	одна закупівля на один сервісний продукт	
за кількістю етапів	одноетапні	двоетапні	з попереднім кваліфікаційним відбором
залежно від участі іноземних учасників	регіональні конкурси	конкурси за участю зарубіжних учасників	

Примітка. Складено самостійно на основі [69]

Організаційні системи управління механізмом тендерних закупівель у зарубіжних країнах бувають двох типів: централізована, при якій основну частину

послуг для потреб органів влади здійснюють спеціально створені державні інституції, та розподільча (децентралізована), за якої практично кожен ієрархічний елемент організаційної структури державного управління проводить закупівлі послуг самостійно враховуючи обсяг їх потреб та фінансування.

Перший тип побудови організаційної системи управління механізмом тендерних закупівель характерний для США та єдиної системи закупівель ЄС, другий тип – для тих чи інших європейських країн. Особливостями централізованого типу побудови є можливість отримання економії бюджетних коштів за рахунок рамкових закупівель, однак зменшення її мобільності й частого неотримання послуг із точними технічними специфікаціями замовника, внаслідок неможливості відповідності технічних характеристик послуг для абсолютно усіх виконавців. Розподільча система є гнучкішою і мобільнішою, однак і потребує додаткового бюджетного фінансування внаслідок існування великої кількості тендерних комітетів.

Функціональна підсистема механізму тендерних закупівель зарубіжних країн у сумарній дії її елементів забезпечує виконання переважно замовлення суспільства у товарах, роботах, послугах, а не слугує інструментом забезпечення управлінської та господарської діяльності інституційними одиницями сектору публічного управління.

Таким чином, на відміну від вітчизняного механізму, де замовник та споживач послуг поєднані в одній особі, у переважній більшості зарубіжних країн державні установи, організації та органи місцевого самоврядування механізм тендерних закупівель використовують як інструмент виконання функцій, зокрема соціальних. Отже принципова відмінність договорів на придбання товарів, робіт і послуг у зарубіжних країнах проявляється в їх адресності, коли населення, а не державний замовник є кінцевим споживачем. Дана модель т. зв. соціального трипаризму в механізмі державних закупівель послуг є водночас інструментом забезпечення не лише економічних заходів (програм, планів розвитку), а й соціальних зобов'язань держави з боку її представницьких органів.

Інструментальна складова зарубіжних механізмів тендерних закупівель відзначається активним використанням інформаційного інструментарію закупівельного процесу на усіх стадіях його реалізації. Новітньою тенденцією, яка пов'язана, насамперед, із суцільною інформатизацією суспільства та функціонуванням електронного урядування, є електронізація тендерних торгів. За статистикою, ще у 2005 р. у світі близько 25% торгів були здійснені за допомогою електронної системи закупівель, що забезпечило урядам цих країн значну економію коштів.

Використання електронних систем торгівлі значно прискорює обмін інформацією між замовниками і потенційними виконавцями щодо потреби у послугах, можливості їх отримання, технічних і вартісних характеристик; спрощує дотримання процедурної складової закупівельного процесу; сприяє конкуренції та в цілому раціоналізує процес придбання послуг за державні кошти й підвищує рентабельність закупівельних операцій. Передумовами для суцільного використання електронних технологій на ринку тендерних закупівель стало коригування тендерного законодавства, завершення створення системи електронного уряду, введення офіційної системи цифрового підпису, криптографії, створення потужного сервера для торгів та програмного забезпечення для обслуговування всього циклу торгів на закупівлю.

У процедурній складовій механізмі тендерних закупівель за кордоном найбільше відрізняється від вітчизняних інструментів оцінювання. На відміну від українського законодавства, тендерні пропозиції при закупівлі оцінюють на основі якості чи з поєднанням критеріїв якості та ціни, за якого питома вага ціни не є визначальною. Багаторічна практика конкурсних торгів при закупівлі у зарубіжних країнах показала, що зниження їх вартості майже в усіх випадках призводить до зниження якості послуг за одним із параметрів.

Суть оцінювання та відбору на основі якості полягає у здійсненні технічної оцінки, за критеріями технічного, географічного досвіду надання послуг, методик виконання завдання, кваліфікації та досвіду провідних фахівців, забезпечення технічним і технологічним обладнанням тощо. Щодо кожного з критеріїв

виставляють оцінку або бал, після чого переможця за кількістю набраних балів запрошують на переговори для узгодження вартості послуг. Тобто при оцінюванні вартість не розглядають, а остаточно визначають у ході переговорів за остаточною формуванням умов контракту.

Тендерні пропозиції на основі ціни та якості оцінюють у два етапи, де на першому проводять технічну оцінку, аналогічну першому методу, а на другому етапі певний бал отримує ціна кожної тендерної пропозиції. У підсумку технічні та фінансові бали коригують за коефіцієнтами у співвідношенні 0,8 для технічних та 0,2 для фінансових критеріїв оцінки. Застосування прогресивних інструментів оцінювання тендерних пропозицій при закупівлі послуг дає змогу реалізувати виконання водночас двох цілей функціонування механізму тендерних закупівель: економічної, через раціональність використання державних коштів, тобто отримання послуг при оптимальній вартості з найкращою якістю, і, як підсумок, соціальної, внаслідок високоякісного виконання суспільного замовлення.

У більшості зарубіжних країн, розробляючи кваліфікаційні характеристики при закупівлі товарів, робіт і послуг і критерії їх оцінки, чітко розмежовують функціональні та технічні вимоги до надання послуги. Під функціональними розуміють вимоги щодо того, який результат мають отримати, та які функції вона має виконувати, під технічними вимогами – способи надання чи специфічні технічні параметри товарів, робіт чи послуг. Використання диференційованого підходу до розроблення технічних та кваліфікаційних специфікацій сприяє отриманню товарів, робіт чи послуг належної якості та відповідності їх точним вимогам замовника, що в підсумку є дієвим чинником задоволення потреб суспільства.

Наступний відмінний елемент процедурної складової механізму тендерних закупівель у зарубіжних країнах – обмін процедурною документацією, за якого, на відміну від ідентичного вітчизняного процесу, диференційованої плати за отримання тендерної документації від майбутніх учасників торгів не вимагають

або встановлюють її на рівні, що не перевищує 200\$ для автоматичного відсіювання неплатоспроможних організацій та організацій, що хочуть спробувати сили у тендерах заради цікавості. Логіка відмови від отримання плати за надання тендерної документації замовником пов'язана з тим, що згідно з функціональними обов'язками членів тендерних комітетів розроблення всіх складових тендерної документації є їх безпосередніми завданнями у закупівельному процесі, за яке вони отримують винагороду. І навіть за умови залучення сторонніх консультативних фірм для визначення технічних специфікацій щодо певного виду послуги, згідно з результатами проведених у зарубіжних країнах досліджень, практично не можливо встановити повну вартість тендерної документації на основі затрачених зусиль замовника та консультантів. Таким чином, практично безкоштовна передача тендерної документації учасникам торгів збільшує їх кількість, а отже, сприяє конкуренції у сфері тендерних закупівель, та, з іншого боку – раціональному використанню державних коштів, оскільки будь-яка плата, котру вносить на етапі підготовки до торгів учасник, долучають до ціни тендерної пропозиції.

Варто зазначити про широкі повноваження штатів та окремих міст щодо закупівлі послуг для задоволення потреб територіальних громад. Адміністрації штатів та місцевих громад США відповідають за освіту, автодороги й магістралі, поліцію, пожежну охорону, практично всі види санітарних та комунальних послуг. Приблизно 76% усіх витрат штатів та місцевих громад у США спрямовують на закупівлю товарів, робіт і послуг, значну частину яких здійснюють за допомогою реалізації конкурсних процедур [36].

Потреби в адаптації повноважень щодо закупівлі товарів, робіт і послуг за державні кошти для обласних та місцевих органів влади нема, оскільки українське законодавство регламентує значно широкий перелік замовників, однак є потреба у збільшенні можливостей застосування конкурсних процедур для придбання комунальних та побутових послуг.

У Великобританській системі тендерних закупівель найкраще відображена їх специфіка на етапі як підготовки, так і проведення торгів. Через програми Приватної фінансової ініціативи (Private Financial Initiative – PFI) та Партнерства приватного і суспільного секторів (Private Public Partnership – PPP) ефективно використовують інструменти стимулювання і залучення приватного бізнесу для виконання функцій державного сектору. У даних програмах є наступні визначальні особливості закупівлі:

- товари, роботи і послуги, що необхідні державному замовникові, за умови попереднього недоброякісного надання їх державними установами та організаціями, виконує приватний сектор;
- визначальна умова успішності даних контрактів – чітка специфікація вимог щодо необхідного обсягу товарів, робіт і послуг, що має надати державний замовник та вибір найкращого виконавця;
- комплексність закупівлі, що проявляється, зокрема, у делегуванні обов'язків державного замовника щодо надання послуг, наприклад, у будівництві лікарні приватним сектором, із подальшим розв'язанням усіх організаційних проблем щодо послуг (наймання персоналу, організація харчування, охорони тощо).

Таким чином, у Великобританській системі тендерних закупівель основою для планування закупівлі послуги інституційною одиницею сектору державного управління є, насамперед, чітке введення критеріїв доцільності та економічності.

Таким чином, у зарубіжних країнах є такі особливості здійснення тендерних закупівель:

- максимальне задоволення потреб суспільства з одночасним повним виконанням функціонального призначення сектору публічного управління;
- наявність спільних інструментів процедурної та інструментальної складових механізму тендерних закупівель для всіх країн, однак із різними системами побудови організаційної системи управління;
- застосування дієвих інструментів забезпечення прозорості та економічності використання бюджетних коштів;

- рівність доступу всіх потенційних учасників ринку до закупівельного процесу за державні кошти;
- багатоетапна процедура контролю і звітності за використанням державних та місцевих коштів для закупівлі товарів, робіт чи послуг;
- електронізація ринків тендерних закупівель послуг;
- першочерговість оцінки якісних, а не економічних критеріїв при оцінці тендерних пропозицій.

Висновки до розділу 1

Трансформація пріоритетів розвитку суспільства, векторальними напрямками поступу якого визначено досягнення позитивних темпів економічного зростання з одночасним забезпеченням соціальної спрямованості впроваджуваних змін, виступає викликом для пошуку нових інструментів виконання державою своїх функцій. Однак ринковий тип економічних систем, який притаманний для більшості сучасних країн, не може забезпечувати даний ефект автоматично, що пояснюється диференційованим правом власності на засоби виробництва, зокрема характером виробничих відносин між суб'єктами підприємницької діяльності та державою. У такому випадку використання тендерних закупівель є потужним інструментом виконання впроваджуваних змін та подальшої підтримки їх дієвості, оскільки чим більше економічна система відповідатиме ринковим заходам господарювання, насамперед переважанню приватної форми власності та соціальному характерові функціональної спрямованості системи державного регулювання, тим більшою буде об'єктивна необхідність здійснення тендерних закупівель для забезпечення потреб суспільства.

Тендерні закупівлі є одним із дієвих інструментів державного регулювання економіки, будучи, по суті, синтезом його трьох основних методів – адміністративного, економічного й правового. Елементи системи тендерних закупівель – це прямі чи опосередковані детермінанти макроекономічної, фінансової політики, складовою економічних процесів державного сектору.

Система тендерних закупівель виступає як сукупність законодавчо, інституційно впорядкованих взаємозв'язків між секторами економічної системи з приводу виготовлення товарів, виконання робіт чи надання послуг за державні кошти чи кошти місцевого бюджету, основними елементами котрої є її підсистеми: техніко-економічні, соціально-економічні, організаційно-економічні, виробничі відносини, що перебувають у тісному взаємозв'язку й залежності.

РОЗДІЛ 2

СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ МЕХАНІЗМУ ОРГАНІЗАЦІЇ І ПРОВЕДЕННЯ ТЕНДЕРНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ ГОЩАНСЬКОЮ СЕЛИЩНОЮ РАДОЮ

2.1. Аналіз сучасних підходів до здійснення тендерних закупівель.

Тендерні закупівлі із часу створення їх сучасної моделі функціонування визначали пріоритетним завданням здійснення економічної політики держави. Зокрема, у Прогнозі економічного і соціального розвитку України на 2019-2021 рр. головною цільовою спрямованістю тендерних закупівель загалом було визначено забезпечення ефективного порядку публічної закупівлі згідно з міжнародними стандартами, прозорості й раціонального використання державних коштів та коштів місцевих бюджетів, справедливої конкуренції між учасниками торгів і запобігання корупційним явищам у сфері тендерних закупівель.

Однак зміст основних завдань щодо реалізації показує однобічність реалізації пріоритетів у даній системі, оскільки всі вони спрямовані на поліпшення інструментальної та процедурної підсистем механізму тендерних закупівель.

Аналіз змісту Прогнозу економічного і соціального розвитку України на 2019-2021 рр., нормативно-правих актів та документів загальнодержавного впливу дав змогу згрупувати основні напрямки проведення тендерних закупівель та сегментів регулювання економіки наступним чином (табл. 2.1).

На даному етапі модель здійснення тендерних закупівель може бути відображена у вигляді формалізованих взаємозв'язків між сукупністю елементів, згрупованих у наступні блоки: ресурси, замовники, учасники, контроль, із приводу замовлень суспільства щодо товарів чи послуг у різних сферах економічної діяльності.

Таблиця 2.1.

Оцінка узгодженості напрямків проведення тендерних закупівель та сегментів регулювання економіки

Тендерні закупівлі	Оцінка узгодженості за взаємного виконання ²	Сегменти регулювання
Рациональне використання державних коштів та коштів місцевих бюджетів	+ –	Підвищення рівня життя населення
	+	Поліпшення умов до ширшого доступу населення до якісних послуг (медичних послуг, освіти, культури, сталого розвитку і безпеки життєдіяльності людини)
	+ –	Реформування житлово-комунального господарства за допомогою нових важелів впливу
Формування і виконання державного замовлення відповідно до сучасних вимог державного регулювання економіки	+	Запровадження нових ефективних механізмів фінансування та управління у сфері охорони здоров'я
	+	Перехід до державно-громадської системи управління сферою освіти
	+ –	Гарантування забезпечення прав і можливостей бездоглядних і безпритульних дітей у нових економічних умовах
Використання державних коштів через механізм тендерних закупівель на реалізацію соціально-економічних пріоритетів розвитку країни	+	Збереження національної культурної спадщини та розширення доступу населення до культурних надбань
	+	Поліпшення умов для безперешкодного доступу громадян до інформації
	+	Створення нормативно-правових засад розвитку туристичної та курортно-рекреаційної галузі
Запобігання проявам корупції	+	Удосконалення інституційної бази у сфері підготовки спортсменів високого класу й олімпійського спорту, дитячо-юнацького та резервного спорту
	+ –	Удосконалення системи управління у сфері охорони та раціонального використання земельних, лісових, водних, рибних та мінеральних ресурсів
Забезпечення ефективної процедури публічної закупівлі згідно з міжнародними стандартами	+	Реалізація пріоритетних напрямів розвитку науки і техніки шляхом належного фінансування фундаментальних та прикладних досліджень, державних науково-технічних програм, охоплюючи етапи підготовки до впровадження закінчених розробок та їх комерціалізації, матеріально-технічної бази ВНЗ і наукових установ
	+	Повніше, безпечне, високоякісне задоволення потреб населення країни у послугах транспорту
Впровадження інформаційних технологій у сфері публічних закупівель	+	Посилення координації діяльності державних органів з регулювання ринків фінансових послуг і само регульованих організацій на цих ринках

Примітка. Джерело; [47]

²Примітка. + пріоритет до регулювання ринку послуг узгоджується з пріоритетами та підходами до здійснення тендерних закупівель; + – пріоритет до регулювання ринку не може бути сповна забезпечений діючими пріоритетами та підходами до тендерних закупівель

Аналіз розвитку механізму тендерних закупівель дав змогу виділити діючі на даному етапі пріоритети до його реалізації: максимальне розширення

суб'єктів державного сектору в даному механізмі; відсутність диференційованого підходу в інструментальній і процедурній підсистемах при публічній закупівлі .

Аналіз становлення інституційної бази механізму тендерних закупівель дає змогу згрупувати усю систему чинників впливу за такими ознаками:

- за результативністю,
- за сферою впливу,
- за характером впливу,
- за джерелами виникнення,
- за широтою дії,
- за ступенем деталізації.

Зокрема, за результативністю ми розрізняємо: чинники позитивного негативного впливу, за сферою впливу: на організаційну структуру і на функціональний механізм; за характером впливу: екстенсивні, інтенсивні; за джерелами виникнення: внутрішні, зовнішні; за широтою дії: прямі, опосередковані; за ступенем деталізації: прості й складні.

Увівши таку класифікацію чинників впливу на функціонування системи тендерних закупівель, слід зазначити очевидну умовність такого поділу, який, однак, на нашу думку, матиме практичну цінність при розробленні шляхів удосконалення та побудові оптимізованої моделі здійснення тендерних закупівель для забезпечення діяльності органу місцевого самоврядування (табл. 2.2).

При характеристиці кінцевої результативності чинників впливу на систему тендерних закупівель нами виявлена визначальна роль простих екстенсивних внутрішніх чинників впливу, що мають високу ступінь динамічності та наочної проявів.

Таблиця 2.2

Аналіз чинників впливу на організаційну і функціональну підсистеми механізму тендерних закупівель

Класифікаційна ознака	Чинники впливу	Вплив чинників на функціонування системи тендерних закупівель
Результативність	Позитивного впливу	– закріплення прогресивних, з врахуванням сучасних тенденцій розвитку економічної системи, принципів здійснення закупівель послуг за державні кошти та кошти місцевого бюджету; – розширення інформаційного забезпечення; – поступове збільшення кількості вузькоспеціалізованих фахівців сфери тендерних закупівель
	Негативного впливу	– неузгодженість у використанні інформаційних систем при тендерних закупівлях, що в кінцевому випадку приводить до додаткових витрат бюджетних коштів
Сфера впливу	Вплив на організаційну структуру	– створення системи органів державного нагляду і контролю у сфері тендерних закупівель (казначейське обслуговування процедури тендерних закупівель тощо).
	Вплив на функціональну структуру	– розширення видів процедур проведення тендерних закупівель; – уточнення порядку здійснення закупівель товарів, робіт і послуг за державні кошти та кошти місцевого бюджету.
Широта дії	Прямого впливу	– введення нової процедури закупівлі (редукціон)
	Опосередкованого впливу	– ефективність діалогу та консенсусу державного і підприємницького секторів; – рівень довіри до державного сектору; – податкове навантаження на вітчизняного товаровиробника;
Джерела виникнення	Внутрішні	– дієвість автоматизації процесів тендерних закупівель; – ефективність горизонтальних та вертикальних зв'язків усередині системи тендерних закупівель; – темпи розвитку вітчизняної економічної системи
	Зовнішні	– зміни фінансово-бюджетного, грошово-кредитного, цінового регулювання економічної системи; – інтеграція України у Світову організацію торгівлі (СОТ)
Характер впливу	Екстенсивні	розширення кола учасників закупівель
	Інтенсивні	– законодавче закріплення та роз'яснення порядку та особливостей застосування окремих процедур закупівель для закупівель
Ступінь деталізації	Прості	– зміна тендерного законодавства; – зміна обсягів видатків із державного та місцевих бюджетів
	Складні	– децентралізація; – зміна джерел поповнення місцевих бюджетів.

Примітка. Джерело [47]:

Враховуючи очевидну першочерговість застосування системи тендерних закупівель для забезпечення потреб як сектору державного управління, так і суспільства в цілому, вважаємо необхідним введення у систему тендерних закупівель дієвих інструментів для взаємоузгодження та взаємодоповнення чинників лише у позитивному векторі їх впливу.

Розглянувши основні пріоритети формування системи тендерних закупівель, логічно обумовленим наступним кроком дослідження та проведення системного аналізу механізму організації і здійснення тендерних закупівель є розгляд основних підходів до процедур їх проведення.

Згідно з законодавчою класифікацією їх практичне застосування проявляється у застосуванні наступних процедур:

- відкритий тендер, за якого інформацію публікують у системі PROZORRO, після чого до конкурсу допускають будь-яку кількість учасників. Такий підхід характерний для закупівлі тих видів товарів, робіт і послуг, для яких є постійно діючий ринок виробництва;

- вільне розміщення, яке не визначається формальними процедурами, і за яким замовник може самостійно приймати рішення про розміщення замовлення. Такий підхід використовують для специфічних предметів закупівель послуг, щодо яких механізм конкуренції об'єктивно не може бути застосований.

Синтез змістовних наповнень пріоритетів та основних підходів дають змогу висвітлити економіко-правові, бюджетні, сегментарні обмеження при проведенні тендерних закупівель. Однак при очевидному функціональному і процедурному обмеженнях застосування механізму тендерних закупівель на даному його етапі активно впливають наступні максимізуючі детермінанти розвитку: розширення числа замовників послуг за державні кошти та кошти місцевого бюджету; посилення контрольної функції з боку значної частини суб'єктів вертикальної державної влади; поступова функціональна трансформація функціональної спрямованості системи тендерних закупівель як основного інструменту виконання державного та місцевих бюджетів; інформатизація закупівельного процесу, що є логічним результатом процесу суцільної інформатизації суспільства; введення процедурних інструментів взаємоузгодження сторін (держави та підприємницьких структур) у закупівельному процесі.

2.2. Оцінка організаційного забезпечення механізму тендерних закупівель

У сучасних умовах організаційні структури управління стали надзвичайно складними для дослідження, оскільки швидко змінюються, що зумовлено постійним пошуком того типу організаційної структури, який відповідав би оптимальним параметрам розвитку всього механізму та умовам функціонування економічної системи загалом. Таким чином, численні зміни складових функціонального механізму досліджуваного об'єкта зумовлюють зміни в його організаційній структурі, й навпаки.

Щодо вітчизняної економіки, то у формуванні систем управління практично нема природної економічної еволюційності, що зумовлює механічне перенесення колишніх організаційних форм в абсолютно нові умови функціонування. Постійна зміна органів управління окремих економічних механізмів, замість зміни якісного складу й комбінацій їх елементів, у кінцевому підсумку призводить до низької дієвості та відсутності позитивних економічних і соціальних ефектів.

Враховуючи сучасні тенденції децентралізації публічного управління, зміни функціонального навантаження і векторного спрямування органів управління до максимального задоволення потреб суспільства, актуальність оцінки дієвості організаційних структур управління набирає особливої значимості та є невіддільним елементом економічної системи та методом, засобом, інструментом здійснення багатьох економічних процесів та механізмів.

Дієвість механізму організації та здійснення тендерних закупівель визначається стабільністю функціонування системи тендерних закупівель, питомою вагою застосування процедур тендерних закупівель у видатковій частині державного чи місцевого бюджетів. Враховуючи викладене, оцінка дієвості організаційної структури управління в системі тендерних закупівель охоплюватиме аналіз організаційних структур управління системою тендерних закупівель, їх відповідності задоволенню потреб у послугах, отриманих із керованої системи.

Оцінка дієвості організаційних структур управління досліджуваного об'єкта – важливий етап комплексного дослідження організаційно-економічного механізму тендерних закупівель, оскільки від налагодженості функціонування організаційних структур прямо залежить ступінь задоволення потреб інституційних одиниць усієї економічної системи. Оскільки складові організаційної структури управління в системі тендерних закупівель функціонують під дією комплексної взаємодії зі загальною системою управління суспільним розвитком, їх вивчення охоплюватиме розгляд цих залежностей і впливів.

Отже, спектр критеріїв дієвості організаційної системи управління в системі тендерних закупівель базуватиметься на врахуванні двох детермінант результативності її функціонування, зокрема за ступенем відповідності:

- досягнутих результатів – визначеним цілям функціонування системи тендерних закупівель;
- процесу функціонування організаційної системи управління – об'єктивним вимогам управлінської та управляючої системи.

Таким чином, індикаторами оцінки дієвості організаційної структури управління в системі тендерних закупівель є: відповідність виконуваних функцій пріоритетам функціонування системи тендерних закупівель, дієвість та результативність функцій управління системою тендерних закупівель.

Загалом організаційну структуру розглядають як поведінкову систему, з певним набором груп, котрі постійно взаємодіють між собою для виконання спільних завдань. Оскільки організаційна структура управління в системі тендерних закупівель охоплює певну сукупність органів, які виконують певні функції, для оцінки їх здійснення доцільно використовувати наукові методи формування організаційних структур, зокрема системного підходу, за яким в основі оцінки буде кінцева ціль функціонування певної структури, а потім – діючий інструментарій її досягнення.

Системність підходу до вивчення організаційної структури управління виявляється у наступному:

- вивченні усіх без винятку управлінських завдань, які виконують елементи організаційної структури управління в системі тендерних закупівель, аналізі їх практичного внеску для реалізації мети функціонування організаційно-економічного механізму тендерних закупівель;
- виявленні та взаємоузгодженні функцій елементів усієї системи за вертикаллю управління;
- дослідженні та організаційному оформленні всіх взаємозв'язків за горизонталлю та вертикаллю управління.

Організаційна структура управління в системі тендерних закупівель є агрегованим елементом організаційно-економічного механізму тендерних закупівель, котрий необхідний для першочергового забезпечення його дієвості.

Розгляд та введення категорійного апарату досліджуваного механізму у першому розділі роботи дає змогу визначити організаційну структуру управління у системі тендерних закупівель як сукупність різних інституційних одиниць із горизонтальними та вертикальними зв'язками між собою, функціональне призначення котрих полягає у створенні умов для належного безперебійного функціонування механізму тендерних закупівель.

Відповідно до Закону «Про публічні закупівлі» [57] з серпня 2016 року «публічні закупівлі повинні оголошуватися та проводитися через систему ProZorro, електронну систему тендерних закупівель, адміністрування якого здійснює підприємство “ProZorro” Електронна система закупівель складається з центральної бази даних, модулю аукціону та торговельних майданчиків. Для того щоб взяти участь у тендері на публічні закупівлі, учасник може обрати один з 22 торгових майданчиків» [57].

«Торгові майданчики – це веб-ресурси, якими управляють приватні компанії, та які надають доступ до електронної системи закупівель. Замовники не сплачують за користування ресурсами майданчиків, а потенційні продавці для участі в процедурі закупівлі сплачують суму, еквівалентну \$ 0,7–67, залежно від вартості закупівлі» [29]. «Близько 72% цієї плати (станом на 2020 рік) залишилося

на сайті, а решта передається компанії, яка адмініструє систему ProZorro. «Мультиплатформний підхід або інтеграція кількох торгових платформ в електронну систему закупівель має на меті створити конкурентний ринок, стимулюючи тим самим постійну конкуренцію за якість. Сайти можуть надавати різні допоміжні послуги, однак усі вони забезпечують однаковий доступ до центральної бази даних. Центральна база даних містить всю інформацію про завершені та діючі тендери та підтримує роботу аукціонного модуля – спеціальної програми для електронних аукціонів. Перевірка документів у більшості випадків проводиться після аукціону і тільки для переможця. Це зменшує ризик корупції, виключаючи можливість недопуску учасника до участі в аукціоні на підставі невідповідності поданих документів». [29].

З іншого боку, «електронна система державних закупівель не повністю охоплює весь цикл закупівель. Фактично, система охоплює лише тендерний процес, тоді як планування та виконання контрактів, як правило, виходять за рамки її сфери (хоча плани публікуються в Інтернеті). Крім того, чинне законодавство не виключає всіх можливостей маніпулювання тендерним процесом шляхом вибору різних процедур» [29].

«У системі ProZorro є шість основних процедур закупівель, які замовник може використовувати залежно від обсягу та специфікації вимоги. Вибір процедури здійснюється за пороговим принципом. Є три пороги:

- Нижній поріг. Клієнти не зобов'язані декларувати свої покупки в електронній системі, якщо загальна вартість покупки менше 50 000 грн.

- Верхній поріг. Замовники не зобов'язані використовувати процедуру «відкритих торгів», якщо загальна вартість тендеру нижче певного рівня. Цей рівень дорівнює 200 тис. грн. на товари та послуги та 1,5 млн. грн. для будівельних робіт.

- Євро поріг. Вартість тендеру вимагає застосування найсуворішої конкурентної процедури аукціону – «відкритий конкурс з публікацією англійською мо-

вою». Порогове значення «євро» відповідає пороговим значенням, які використовуються в законодавстві ЄС про закупівлі, і відрізняється для товарів/послуг та для будівельних робіт» [29].

«Існує два види неконкурсної процедури. Звіт про укладений договір використовується, якщо вартість об'єкта закупівлі перевищує вказаний «нижній» поріг, але менший за «верхній» поріг. У таких випадках замовник має право обрати постачальника безпосередньо, але зобов'язаний подати в онлайн-систему звіт з інформацією про закупівлю та копію підписаного договору. Якщо вартість об'єкта закупівлі нижче «нижнього» порогу, замовник не зобов'язаний надавати інформацію в систему ProZorro, але може зробити це добровільно» [29].

«Переговорна процедура передбачає, що якщо вартість об'єкта контракту перевищує «верхній» поріг, у виняткових випадках клієнт все одно може безпосередньо обрати постачальника. Законом про публічні закупівлі визначено сім підстав для застосування переговорної процедури. Дві найпоширеніші причини – це ситуації, коли клієнт зробив дві невдалі спроби виконати пропозицію, і ситуації термінової потреби (наприклад, у разі стихійного лиха), які потребують швидкого постачання.

Запровадження системи онлайн-закупівель значно підвищило прозорість тендерів, посилило конкуренцію та зменшило бар'єри для приватних компаній, особливо малих та середніх підприємств. Система також привернула безпрецедентний рівень суспільної уваги та підтримки.

Вплив на ефективність закупівель може бути різним для територіальних громад через синергетичний ефект реформи закупівель та реформи децентралізації. Поєднання цих двох реформ може привести до більш ефективних закупівель завдяки відкритості системи онлайн-закупівель та потужним стимулам для органів місцевого самоврядування ефективно управляти власними ресурсами» [29].

2.3. Моніторинг дієвості процесу тендерних закупівель органу місцевого самоврядування.

Для визначення дієвості реалізації механізму тендерних закупівель органу місцевого самоврядування дамо коротку характеристику алгоритму їх проведення.

Як правило, процес закупівлі поділяється на три етапи:

- етап перед оголошенням тендеру, який включає оцінку потреб у товарах і послугах, визначення технічних характеристик предмета договору,
- підготовка тендерної документації та вибір процедури закупівлі. Цей крок може включати розсилку особистих запрошень постачальникам для участі в процесі закупівлі та зустріч з постачальниками для обговорення технічних характеристик предмета контракту;
- етап конкурсу, який у разі оголошення тендеру починається з оголошення процедури закупівлі та завершується підписанням договору [29].

Цей крок включає відповіді на запитання потенційних агентів, кваліфікацію (перевірку документів, поданих користувачами), підготовку та підписання договору. У разі подання одним із учасників скарги до Антимонопольного комітету України цей крок також включає участь у засіданнях постійної адміністративної колегії Антимонопольного комітету України з розгляду скарг про порушення законодавства у сфері тендерних закупівель.

Етап після звернення до гарантії охоплює все, що може бути досягнуто на момент підписання договору, закінчення терміну дії договору затвердження. Цей етап включає доробку послуг і послуг, його можна розглядати як частину найважливішої частини складання виробничого процесу.

Для вимірювання ефективності та прозорості закупівель Гошанською селищною радою пропонуємо систему на основі показників, які оцінюють стадію процесу закупівлі (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3

Індикатори прозорості та ефективності тендерних закупівель Гошанської селищної ради

Етап до проведення тендеру	Етап тендеру	Етап після проведення тендеру
уникання ProZorro	рівень конкуренції	розірвання контрактів
уникання "вищого" та "євро" порогу		показник збільшення ціни додатковими угодами
використання конкурентних процедур	відсоток дискваліфікацій	відсоток найбільшого постачальника
	відсоток успішних тендерів	
	відсоток тендерів з аномально високою економією	

Примітка. Складено на основі [29].

У цьому контексті слід зазначити, що якщо вартість об'єкту договору нижча за «нижній» поріг, клієнт має право обрати постачальника безпосередньо і не зобов'язаний повідомляти про це через систему ProZorro. Така ситуація цілком законна. Однак, якщо більшість покупок клієнта здійснюються за межами ProZorro, це може свідчити про уникнення прозорих процедур. Зазначена поведінка може бути пов'язана з недостатнім професіоналізмом (наприклад, у випадку з невеликим клієнтом, працівник закупівлі може мати дуже обмежені навички або взагалі не вміти користуватися комп'ютером), бажання уникнути адміністративних витрат, пов'язаних із повідомити, або приховати інформацію про покупку.

При цьому, якщо вартість об'єкта договору перевищує «верхній» поріг, замовник зобов'язаний застосувати конкурсну процедуру, а якщо вартість перевищує поріг «євро», клієнт зобов'язаний використати найсуворіші конкурсна процедура, що займає найбільше часу. Клієнт може захотіти уникнути конкурентного процесу, оголосивши про покупку на нижчу суму. Така поведінка є незаконною і карається штрафом. Без ретельного вивчення документів закупівлі не-

можливо судити про те, чи намагався замовник уникнути порогу, чи дійсно потрібно було купувати за меншу суму. Проте ми можемо виявити підозрілі випадки [29]. Як загальне правило, покупка вважається підозрілою, якщо її очікувана вартість не більше ніж на 5% нижче «верхнього» або «євро» порогу. За нашими спостереженнями, у для Гоцанської селищної ради така ситуація не є характерною.

Згідно вимог законодавства, «...якщо вартість предмету закупівлі є меншою за “вищий” поріг, замовник може добровільно обрати конкурентну процедуру або прямий відбір постачальника. З одного боку, прямий відбір постачальника є швидшим і більш гнучким способом проведення закупівлі, ніж конкурентна процедура. З іншого боку, конкурентна процедура стимулює конкуренцію між постачальниками та в середньому надає кращу ціну за одиницю товару, ніж прямий відбір» [29]. Для перевірки того, наскільки у Гоцанській селищній раді схильні використовувати конкурентні процедури проведення закупівель з очікуваною вартістю, меншою за “вищий” поріг, доцільно обчислювати відсоток конкурентних процедур серед процедур з очікуваною вартістю, меншою за “вищий” поріг. За нашими спостереженнями, таких процедур не було, що свідчить про повне виконання вимог законодавства та не уникнення конкурентних видів тендерних закупівель.

Для участі в конкурсному процесі кожен постачальник повинен подати комплект кваліфікаційних документів. Ці документи підтверджують його відповідність вимогам і здатність виконувати договір. У разі допорогової закупівлі та відкритого конкурсу документи перевіряються після аукціону і тільки у того постачальника, який запропонував найнижчу ціну. У разі проведення відкритого тендеру з публікацією англійською мовою перед аукціоном перевіряються документи кожного постачальника, який подав заявку на участь, і до участі в тендері допускаються лише компанії, які відповідають певним умовам. Високий відсоток дискваліфікацій може бути наслідком поганої підготовки тендерної документації з нечіткими критеріями відповідності або недосвідченості постачальників.

Це також може бути сигналом про корупцію, коли тендерний комітет намагається знайти причини дискваліфікації «небажаних» постачальників. [29]. У Гощанській СР таких ситуацій не виявлено.

Є три можливі варіанти завершення конкурентного процесу закупівлі: успішна закупівля, невдала закупівля та скасована закупівля. Для успішного завершення процесу закупівлі клієнт повинен визначити технічний опис продукту та очікувану вартість, враховуючи наявний бюджет та аналіз ринку. Замовник також повинен підготувати та опублікувати тендерну документацію та відповіді на запитання потенційних постачальників. Нарешті, після аукціону замовник повинен оцінити документи переможця аукціону та укласти договір. Невиконання будь-якого з описаних кроків призводить до невиконання процедури або її скасування. Для Гощанської селищної ради результати даного зрізу за 10 місяців 2021 року подані у таблиці 2.4.

Номінальна норма заощаджень розраховується в системі ProZorro як відсоток від зниження ціни покупки в результаті аукціону. Загалом, високий відсоток заощаджень вважається позитивним показником, але занадто високою підозрою. Це може бути ознакою недостатньої очікуваної вартості (помилка клієнта) або аномально низької ціни (підозріла поведінка постачальника). Щоб визначити важливість проблеми аномально високої економії для адміністративних одиниць, включених до дослідження, ми розрахували середній відсоток тендерів з аномально високою економією в загальній вартості проведених тендерів. У Гощанській селищній раді такий відсоток є в межах 5%, що є допустимим значенням.

Також слід зазначити, що Закон “Про публічні закупівлі” дає право змінювати ціну одиниці товару, зазначену в договорі купівлі-продажу, не більш ніж на 10% у додатковій угоді, якщо відбулися істотні зміни ціни цих товарів на ринку. Це положення є захистом від необхідності постійно проводити нові процедури купівлі товарів з високою ймовірністю коливань цін, наприклад палива. З іншого боку, право змінювати ціну може і часто призводить до зловживань. Гощанською селищною радою протягом 10 місяців 2021 року було підписано 24 таких угод.

Таблиця 2.4

**Результати проведення тендерних закупівель
Гощанською селищною радою за 10 місяців 2021 року**

Тип показника	Значення
Кількість договорів	488 одиниць
Вартість договорів	16 348 751 грн
Кількість договорів (конкурентні процедури)	8 одиниць
Вартість договорів (конкурентні процедури)	4 225 42 грн
Кількість договорів (неконкурентні процедури)	445
Вартість договорів (неконкурентні процедури)	10 008 115грн
Конкуренція по завершених тендерах	3%
Зміни до договорів	
Кількість змін до договорів	344
Вартість змін до договорів	- 210 112
Розірваних договорів	21
Продовжених договорів	4
Договорів зі зміною ціни	24
Скарги	
Отримано скарг	1
Виграно скарг	1
% перемог	0%
Програно скарг	0
% поразок	67%
Відгуки від громадських організацій	
Виявлено ознак порушення	8
Скеровано звернень	7
Отримано відповідей	15
Отримано результатів	3
Середня тривалість процедури (днів)	32

Примітка. Складено за даними ProZorro [79]

Отже, згідно вимог чинного законодавства Гощанська селищна рада «має певний простір для уникання ProZorro, а також для обрання типу процедури закупівлі для застосування в системі ProZorro. Це пояснюється тим, що по-перше, замовники зобов'язані розмішувати звіт у системі ProZorro, якщо вартість закупівлі перевищує “нижчий” поріг у 50 тис. грн.» [29]

Таким чином, є можливість розділити покупку на кілька частин, щоб уникнути перевищення встановленого порогу. По-друге, замовники зобов'язані використовувати конкурсну процедуру, якщо вартість пропозиції перевищує «верхній» поріг у 200 тис. грн. на товари та послуги та 1,5 млн грн на будівельні роботи. Однак, якщо ціна пропозиції знаходиться між «нижнім» і «верхнім» порогом, замовники можуть вибрати постачальника шляхом міжаукціонного та прямого відбору.

Для Гощанської селищної ради вартість майже 75% закупівель є нижчою ніж «вищий» поріг. Крім цього за нашими дослідженнями, у Гощанській селищній раді практично не використовують конкурентні процедури для закупівель нижче «вищого» порогу.

За даними ProZorro, більше учасників аукціону в середньому пропонують кращу ціну за одиницю товару. Щоб перевірити спроможність Гощанської селищної ради залучати постачальників до участі в аукціонах, визначино середній рівень конкуренції для кожного з трьох ключових ринків: будівельних робіт, палива та продуктів харчування. Аналіз показав, що рівень конкуренції високий при укладанні контрактів вище «верхнього» порогу. Зокрема, середня кількість учасників цих закупівель становила від 2,4 до 2,8. З іншого боку, середня кількість учасників закупівель нижче «верхнього» порогу становить від 1 до 1,9.

Незважаючи на законодавчо обумовлене виконання суспільної функції, Гощанська селищною радою більша сума коштів спрямована переважно на закупівлю товарів, робіт чи послуг на виконання внутрішніх господарських, а не на реалізацію суспільно значущих функцій (табл. Б.1., додаток Б).

Це однозначно підтверджує той факт, що механізм тендерних закупівель в діяльності органу місцевого самоврядування виконує здебільшого економічну, а не соціальну, суспільну функції в цілому.

Висновки до розділу II

Механізм тендерних закупівель демонструє формалізовані взаємозв'язки між сукупністю елементів, згрупованих нами у наступні блоки: ресурси, замовники, учасники, контроль, із приводу замовлень суспільства щодо товарів, робіт, послуг виробничого, будівельного, соціально-культурного, інтелектуального, логістичного, побутового, медичного, страхового, інформаційного сервісу та сервісу спеціального характеру та сфери суспільного порядку. При характеристиці кінцевої результативності чинників впливу на систему тендерних закупівель нами виявлена визначальна роль простих екстенсивних внутрішніх чинників впливу, що мають високу ступінь динамічності та наочності проявів.

Незважаючи на законодавчо обумовлене виконання суспільної функції, Гоцанська селищною радою більша сума коштів спрямована переважно на закупівлю товарів, робіт чи послуг на виконання внутрішніх господарських, а не на реалізацію суспільно значущих функцій.

Враховуючи очевидну першочерговість застосування системи тендерних закупівель для забезпечення потреб як сектору державного управління, так і суспільства в цілому, вважаємо необхідним введення у систему тендерних закупівель дієвих інструментів для взаємоузгодження та взаємодоповнення чинників лише у позитивному векторі їх впливу.

РОЗДІЛ III
УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ТЕНДЕРНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ
У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНУ
МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

3.1. Механізм здійснення тендерних закупівель для потреб громади

Складність побудови раціональної моделі здійснення тендерних закупівель пов'язана з багатогранністю системи тендерних закупівель, яка є сукупністю багатоелементних потоків, зокрема фінансових, інформаційних, матеріальних тощо. Однак, як зазначають фахівці з питань імітаційного моделювання, об'єктивно неможливо побудувати універсальну модель, що враховувала б усі змінні, можливі ситуації та сценарії змін, зважаючи на сучасний динамічний розвиток суспільства.

З іншого боку, існування потреби в удосконаленні методичних підходів до здійснення процедур та організаційних структур в системі тендерних закупівель потребує побудови комплексної моделі для їх подальшого взаємоузгодження на принципах раціональності. У цьому напрямку ключовими завданнями розроблення моделі є обґрунтування оптимальних алгоритмів забезпечення відповідності між видами та кількістю товарів, виконаних робіт та наданих послуг через систему тендерних закупівель і потребами у них, з одночасним забезпеченням вимог щодо їх якості та економії при оплаті. Таким чином, вихідною позицією при побудові даної моделі має бути її інструментальна узгодженість з основними пріоритетами до проведення тендерних закупівель.

Створення імітаційної моделі здійснення тендерних закупівель передбачає пошук алгоритмів визначення потреби у послугах на муніципальному рівнях та їх високоякісного задоволення. Передумовою дієвості моделі тендерних закупівель для муніципальних потреб є обов'язкове введення пріоритетного сервісного підходу в діяльність усіх суб'єктів системи тендерних закупівель, що передбачає цільове перефокусування їх діяльності на повне задоволення потреб споживачів

суспільних та інших видів послуг. Застосування такого елемента сервісного менеджменту в модель тендерних закупівель забезпечить зростання не лише екстенсивних параметрів, таких як кількість споживачів та виробників товарів, робіт і послуг, а й інтенсивних, насамперед, форм, методів обслуговування та інших якісних характеристик.

Завдяки застосуванню сервісного підходу в моделі тендеру, вся система управління соціально-економічним розвитком має бути перетворена в систему управління послугами, що по відношенню до цієї моделі буде проявлятися створенням та вертикальною взаємодією національних, регіональних і місцевих організацій відповідно до встановлених законом процедур з приватними організаціями, зокрема науковими, дослідницькими та громадськими, для задоволення різноманітних потреб і, зрештою, балансу цінностей, економічних, соціальних, екологічних цілей і результати.

Узагальнена структурно-логічна модель здійснення тендерних закупівель у запропонованому вигляді визначає основні блоки, які є сукупністю елементів, що виконують різноманітні функції системи тендерних закупівель та обумовлені наявністю множини прямих та зворотних зв'язків – як внутрішніх, так і стосовно зовнішнього середовища, котре репрезентоване детермінантами прямого та непрямого зовнішнього впливу. Таким чином, ендогенні зміни моделі – це ресурси, згруповані в блоки із спільного вектора функціональної дії внутрішньої моделі середовища. Передумова дієвості моделі лежить у площині її цільової узгодженості зі загальною метою муніципального управління, яка в сучасних умовах функціонування змішаних економічних систем проявляється у повноцінному задоволенні потреб суспільства (рис. 3.1).

Стосовно задоволення потреб інституційних одиниць сектору домашніх господарств, змістовим ядром моделі є вибір моделей соціальної,

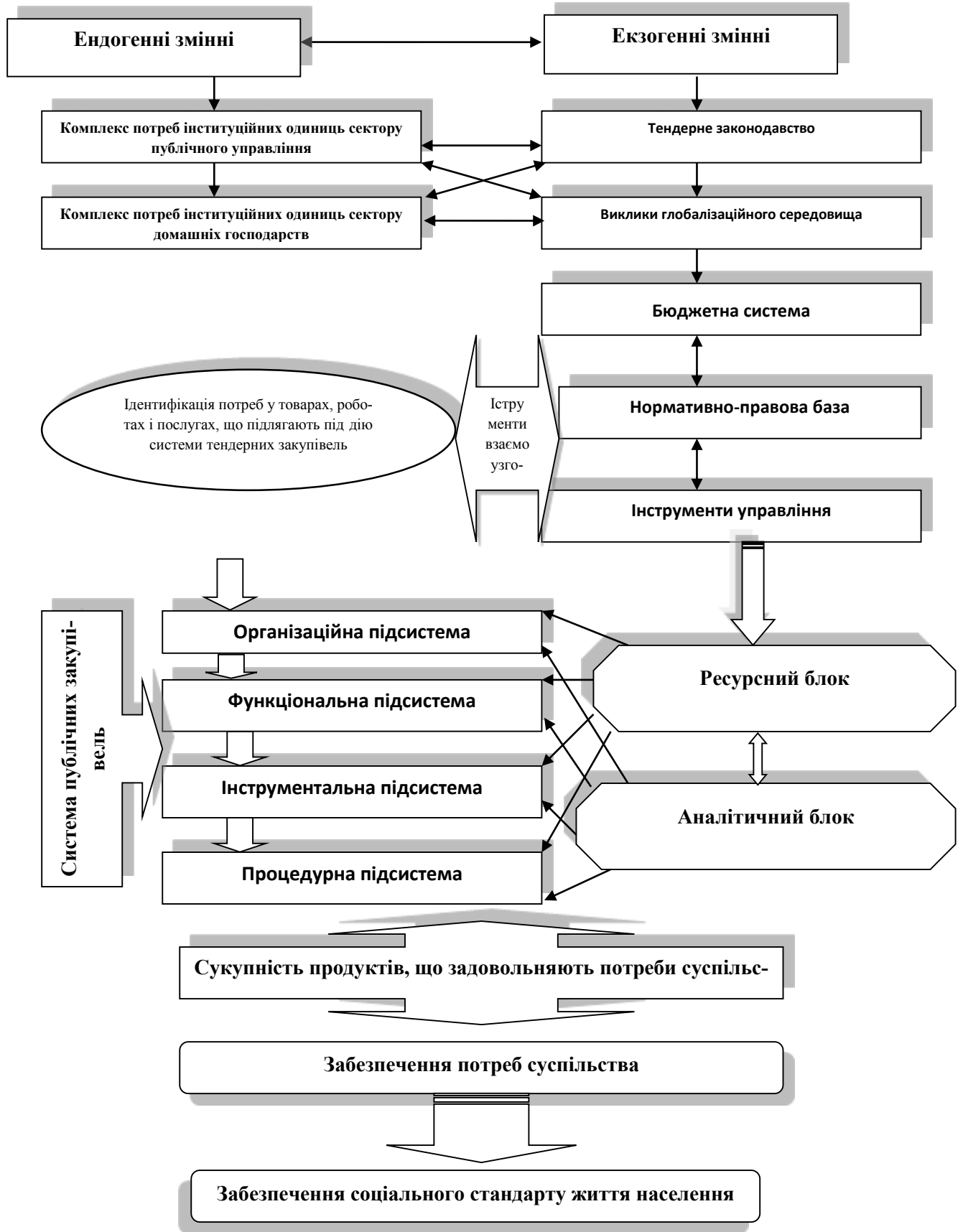


Рис. 3.1. Імітаційна модель тендерних закупівель

Примітка. Складено на основі [47]

бюджетної політики, яка визначається кількістю послуг щодо виконання соціального замовлення через систему тендерних закупівель. За цією логікою визначальним також є вплив меж державного сектору в економічній системі та вибір соціальної спрямованості економічної політики уряду, оскільки чим більшою буде питома вага ринкових інституцій та приватного сектору економіки з одночасною соціальною спрямованістю державної політики, тим більшою стане потреба застосування системи тендерних закупівель.

Критеріями розрахунку потреб та здійснення для їхнього забезпечення тендерних закупівель за кошти місцевого бюджету мають бути оптимальна сфера та обсяг розповсюдження сервісного продукту, що охоплюватиме на цій основі перелік необхідних товарів, робіт і послуг від мінімально необхідних до максимально доцільних, що отримуватимуться та надаватимуться у необхідному місці, в необхідний інтервал часу у формі, прийнятній для споживача.

Набір розрахованих показників потреб має бути складовою бюджетних потреб у бюджетуванні, для ефективної реалізації яких обов'язковою умовою є використання цільового програмного підходу, в якому визначаються конкретні потреби. основою конкретних програмних заходів та дозволяють ідентифікувати з абсолютними роз'яснення необхідності проведення тендерних процедур і, нарешті, оцінка ефективності тендеру з використанням «показників ефективності для кожної бюджетної програми.

Для цього доцільний аналіз ризикованості окремих заходів бюджетних програм за коефіцієнтами виконання місцевого бюджету за функціональними витратами стосовно придбання послуг та індексами фінансування функціональних витрат щодо придбання послуг. Високе значення сумарного комплексного показника ризикованості виконання програмних заходів через систему тендерних закупівель має слугувати сигналом необхідності застосування дієвіших елементів інструментальної підсистеми тендерних закупівель та доцільності перегляду застосування деяких складових процедурної підсистеми з метою нівелювання негативних детермінант.

Використання програмно-цільового підходу діяльності організаційних структур системи тендерних закупівель сприятиме дієвій реалізації чотирьох основних функцій менеджменту, що стосовно функції планування проявлятиметься у прозорій та чіткій функціональній спрямованості закупівель у рамках конкретних заходів економічного та соціального спрямування, щодо функції організації – у чіткій прив'язці до функціональної та відомчої класифікації закупаваних товарів, робіт і послуг, та, як результат, закупівлі точного переліку необхідних продуктів, мотивації – у спонуканні організацій-замовників до ефективного здійснення процедури закупівлі для досягнення результативності конкретної програми, контролю – у закріпленні повноважень за визначеними суб'єктами виконання конкретного заходу програми.

За умови застосування вдосконалених елементів, що пропонують організаційні системи, функції, інструменти та процедури системи державних закупівель у новій моделі тендерних закупівель у секторах та сегментах економіки буде досягнуто синергетичний ефект, вплив якого проявлятиметься у досягненні одночасного соціального стандарту життя населення, економії коштів місцевого бюджету, соціального партнерства, реалізації завдань програмно-цільових документів, стратегії розвитку окремих територіальних утворень та загального отримання високоякісних сервісних продуктів [48].

Однак, незважаючи на те, що модель використовує весь спектр вдосконалених методологічних підходів, запропонованих для проведення тендерів та організаційних структур цієї системи, ця модель за умови, що її впровадження на цьому етапі може впоратися з низкою проблем. потенційні обмеження ефективності, пов'язані з інституційною побудовою економічної системи. Це проявляється у переплетенні державних та місцевих потреб, подібних за різними її інституційними одиницями, та відсутності чіткої класифікації потреб у товарах, роботах та послугах на місцевому рівні.

3.2 Удосконалення економічного та інституційного забезпечення системи тендерних закупівель

«В умовах подальших ринкових перетворень в економіці України, що характерні соціальною спрямованістю впроваджуваних змін, усі інструменти і засоби регулювання економіки слід узгоджувати та використовувати в напрямку отримання синергетичного ефекту. Це визначає об'єктивність перегляду функціональних, інструментальних та процедурних складових діючих механізмів на предмет їх можливої оптимізації і застосування саме в тих сегментах та секторах економіки, в яких вони можуть дати максимально позитивний економічний і соціальний ефекти» [29].

«Сутність синергетичного підходу в удосконаленні механізмів економічної системи полягає в оптимізації складних систем, схильних до нерівноваги зі зовнішнім середовищем, із метою отримання одночасних ефектів у різних сферах життєдіяльності суспільства» [29]. Досліджуючи механізм тендерних закупівель ми визначили його структурність із численною кількістю взаємозв'язків між внутрішніми складовими та елементами зовнішнього середовища, які є суттєвими чинниками його розвитку та функціонування. Таким чином, викладене дає нам змогу вести пошук удосконалення методичних підходів до процедури тендерних закупівель через оптимізацію складу та дії елементів організаційної, функціональної, інструментальної і процедурної підсистем діючого механізму цих закупівель.

Функціональну підсистему діючого механізму тендерних закупівель слід удосконалювати в напрямі посилення досягнення економічного та соціального призначення даного механізму. Оскільки в цілому суть економічного призначення механізму тендерних закупівель полягає у забезпеченні раціонального та прозорого використання коштів місцевого бюджету, у цьому аспекті важливою передумовою вдосконалення дії його функціональної підсистеми є коригування складу та дії її елементів, зокрема планування, моніторингу, аналізу й контролю.

Планування здійснення закупівель – складний багатоетапний процес, на який впливають зовнішні та внутрішні чинники. Основними детермінантами зовнішнього впливу на процес планування є, насамперед, особливості здійснення бюджетного процесу в Україні, до внутрішніх чинників ми віднесли складність застосування класичних та спеціальних прийомів планової роботи в умовах можливої непрогнозованої потреби у товарах, роботах і послугах та недостатньої бази теоретичних і практичних знань спеціалістів, які займаються підготовкою до здійснення тендерних закупівель.

Важливим етапом планування закупівель за кошти місцевого бюджету має стати розроблення концепції їх здійсненням з охопленням чіткого визначення напрямків діяльності органу місцевого самоврядування. У цьому напрямку варто змістити пріоритети від придбання товарів, робіт і послуг, що забезпечують господарські потреби органу місцевого самоврядування (транспортні, поліграфічні послуги) в бік закупівлі, що є основними чи допоміжними в рамках виконання функціонального призначення органу місцевого самоврядування. Ідентифікація та конкретизація потреб дадуть змогу забезпечити соціальний ефект при здійсненні тендерних закупівель за кошти місцевого самоврядування та підвищити ефективність діяльності органу місцевого самоврядування.

У цьому аспекті варто зазначити, що на етапі планування необхідно максимально точно діагностувати і ціну закупівлі товарів та робіт щодо можливості перевищення супроводжуючих послуг при їх отриманні та необхідності внесення цих послуг в окремий предмет закупівлі.

Враховуючи тривалість здійснення безпосередньо закупівельного процесу та враховуючи певну тривалість отримання продукції, виконання робіт чи надання послуги (залежно від їх призначення) замовникам необхідно чітко визначити часову ітераційність закупівельного процесу зі зазначенням моменту подання оголошення про проведення торгів.

При плануванні етапності здійснення та фінансування договору варто враховувати чинник припинення бюджетних асигнувань щодо закупівлі після закін-

чення бюджетного року за умови фінансування закупівлі за рахунок коштів державного та місцевих бюджетів. Однак при умові фінансування процесу придбання товарів, робіт чи послуг за рахунок коштів спеціальних фондів, невикористані заплановані суми переносяться на наступний рік, що є також суттєвим чинником розподілу графіків придбання товарів, робіт чи послуг за часовими періодами.

Таким чином, вихідною точкою планування закупівель має стати його синхронна узгодженість із бюджетним процесом та бюджетними програмами. та одним із найважливіших чинників забезпечення комплексної ефективності реалізації місцевих програм, оскільки економія коштів при закупівлі дасть змогу їх використання у наступних бюджетних періодах для закупівлі нових видів товарів, робіт чи послуг.

Важливими елементами щодо вдосконалення функціональної підсистеми та механізму тендерних закупівель загалом є аналіз і контроль ефективності застосування даного механізму. Актуальність і прагматичність необхідності вдосконалення саме даних елементів пов'язана з необхідністю забезпечення принципів відкритості та прозорості, оскільки до основних принципів функціонування демократичного громадянського суспільства належить і доступність для суспільства інформації про рух коштів місцевого бюджету, значною частиною яких є кошти населення – платників податків. Основною проблемою при розрахунку ефективності здійснення тендерних закупівель є те, що в індикаторах відображення якості використання фінансів застосовують грошові одиниці, а похідні критерії якості, які часто можуть мати першочергове значення, наприклад, ступінь задоволення потреб споживачів, забезпеченість конкретного параметру соціального стандарту, не розглядають. Ця проблема пов'язана, насамперед, із несумісністю параметрів для планування та виміру ефективності функціонування органів місцевого самоврядування, що проявляється у підрахунку кількості договорів, суми використаних коштів місцевого бюджету, а не оцінки рівня задоволення та ступеня відповідності місії органу місцевого самоврядування.

Тому пропонуємо на рівні органу місцевого самоврядування включити в розрахунок такі внутріорганізаційні показники для комплексної оцінки тендерних закупівель:

- вартість процесу закупівлі;
- якість отриманого продукту чи надання послуги;
- ступінь задоволення кінцевих споживачів.

Вихідними даними для розрахунку показників відповідності є наступні засоби, за допомогою яких можна отримати уявлення про ефективність тендерних закупівель на рівні органу місцевого самоврядування (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Вихідні дані та методика розрахунку показників для комплексної оцінки ефективності проведення тендерних закупівель

Показник	Вихідні дані	Методика розрахунку	Формульний запис
Вартість процесу закупівлі (С)	Суми бюджетних асигнувань на закупівлю послуги, витрати на закупівельний процес, сума договору про закупівлю	Сума договору про закупівлю (D) + витрати на закупівельний процес (P) / Суми бюджетних асигнувань на закупівлю (B) *100%	$C = (D + P) / B * 100\%$
Якість надання послуги (Q)	Ступінь відповідності отриманих товарів, робіт чи послуг перелікові вимог технічних специфікації, складові вимог технічних специфікацій, перелік якісних характеристик (точне дотримання термінів надання, швидке задоволення претензій тощо)	Складові вимог технічних специфікацій (T) / якісні характеристики отриманих (R) *100%	$Q = T / R * 100\%$
Ступінь задоволення кінцевих споживачів (A)	Кількість споживачів, які мають бути охоплені процесом споживання товару, роботи чи послуги, кількість споживачів, котрі не отримали товар, роботу чи послугу чи заявили про неналежне їх надання	Кількість споживачів, які мають бути охоплені процесом споживання товару, роботи чи послуги (U) – кількість споживачів, що не отримали закуплену товар, роботу чи послугу чи заявили про неналежне їх надання (I) / Кількість споживачів, які мають бути охоплені процесом споживання (U)	$(U-I) / U * 100\%$

Примітка. Складено автором

З необхідною передумовою для можливості розрахунку показників комплексної оцінки ефективності тендерних закупівель є постійний моніторинг виконання договорів та формування обґрунтованої потреби в обсязі закупаваного товару, роботи чи послуги для чітко визначеного кола споживачів.

Застосування диференційованої оцінки значимості конкретного показника проявляється у введенні бальної оцінки, яка може бути розрахована експертним методом (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Критерії розрахунку показників для комплексної оцінки ефективності тендерних закупівель Гощанської селищної ради

Показник	Бальна оцінка значимості показника ²	Індикатор відповідності ² (%)
Вартість процесу закупівлі (С)	3	90
Якість надання послуги (Q)	4	90
Ступінь задоволення кінцевих споживачів (А)	3	75
Комплексний показник ефективності проведення Тендерних закупівель (СІ)	10	

¹Примітка. Складено автором

² Примітка. Дані за матеріалами роботи Гощанської селищної ради

Універсальність застосування окреслених показників для характеристики тендерних закупівель проявляється у тому, що залежно від ступеня суспільної значимості закупівлі (чи для задоволення господарських потреб органу місцевого самоврядування, чи для виконання ним соціальних функцій) їх бал значимості може змінюватися.

На основі наведених бальних оцінок та індикаторів відповідності за окремими показниками, пропонуємо наступну методику розрахунку показників комплексної оцінки ефективності тендерних закупівель, яка здійснюють діленням індикатора відповідності на 100 і множенням на бальну оцінку значимості окремого показника.

Таким чином, для розрахунку показника вартості процесу закупівлі (С) на основі пакета документів роботи Гощанської селищної ради необхідно: $C = 90/100 * 3 = 2,70$

для визначення якості (Q) необхідно: $Q = 90/100 * 4 = 3,60$

для встановлення ступеня задоволення кінцевих споживачів (А) необхідно: $A = 75/100 * 3 = 2,25$

Щоб розрахувати кінцеве значення комплексної оцінки ефективності тендерних закупівель слід сумувати значення всіх розрахованих елементів. Таким чином, комплексна оцінка ефективності тендерних закупівель, що здійснила Гощанська селищна рада, буде розрахована:

$$CI = C + Q + A = 2,70 + 3,60 + 2,25 = 8,85$$

Наближення отриманого значення до 10 однозначно свідчитиме про соціальну та економічну ефективність тендерних закупівель. Тому для ідентифікації результативності доцільно ввести критерії наближення відповідності комплексної оцінки оптимальному значенню ефективності тендерних закупівель, що свідчитиме:

при значенні CI від 10 до 8 одиниць – про оптимальний рівень досягнення ефективності тендерних закупівель;

при значенні CI від 7 до 5 одиниць – про задовільний рівень;

при значенні CI від 4 до 0 одиниць – про незадовільний рівень, що потребує перегляду застосування елементів функціональної, процедурної та інструментальної підсистем при конкретній процедурі закупівель протягом певного проміжку часу. Таким чином, результати закупівель, що провела Гощанська селищна рада, свідчать про оптимальний рівень досягнення ефективності.

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

Для результативного застосування запропонованої методики оцінки ефективності тендерних закупівель в органі місцевого самоврядування, необхідне виконання наступних умов: дотримання спільних часових проміжків для розрахунку різних показників щодо формування єдиної комплексної оцінки ефективності та періодичність її здійснення для прийняття обґрунтованих оперативних і тактичних рішень при закупівлі у наступних періодах.

Кінцевою ітераційною дією, котра потребує вдосконалення у процедурній підсистемі механізму тендерних закупівель є адміністрування виконання умов договору, що має відбуватись у формі моніторингу показників якості товару, роботи чи надання послуги, а саме: кількість скарг, про невідповідність товару, роботи чи послуги очікуванням, порушення термінів. Для цього у Гоцанській селищній раді, на наш погляд, мають бути призначені відповідальні особи, визначені рівні та сегменти спостереження й організаційні форми супроводу (нарада, розгляд на колегії, службове розслідування). Принципове значення необхідності застосування внутрішніх інструментів постійного контролю зумовлене щорічним замовленням однотипових видів товарів, робіт і послуг, і за умови недоброякісного їх надання до таких виконавців необхідно застосовувати дискримінаційні заходи, тобто законодавчо обумовити можливість відхилення тендерних пропозицій через невідповідність кваліфікаційним вимогам. Прагматизм застосування даного інструменту актуалізується при закупівлі товарів, робіт і послуг для виконання соціального замовлення суспільства, оскільки він автоматично регулюватиме ефективність їх надання.

Таким чином, враховуючи взаємозалежність проаналізованих елементів підсистем механізму тендерних закупівель та безумовну необхідність їх удосконалення і поширення, можна зробити висновок про значну потребу впровадження всіх запропонованих змін для отримання синергетичного ефекту в економічній та соціальній площинах.

Щоби розширити кількість учасників процедури тендерних закупівель за кошти місцевого бюджету через залучення інституційних одиниць сектору підприємств, зокрема малого бізнесу, і, як результат, посилити конкуренцію в системі тендерних закупівель, на місцевому рівні доцільно застосовувати преференційну

10% поправку до ціни їх тендерної пропозиції. Стимулювання пільгової участі суб'єктів малого бізнесу при закупівлі товарів, робіт чи послуг за кошти місцевих бюджетів, що, зокрема, мають найбільшу питому вагу серед інших суб'єктів господарювання у цій сфері на місцевому рівні, не суперечитиме принципам торгівлі за правилами СОТ. Адже таке стимулювання не встановлює дискримінаційних заходів щодо нерезидентів у процесі закупівлі товарів, робіт чи послуг, а є внутрішнім інструментом стимулювання конкуренції та їх підтримки на локальному ринку.

Отже, принципово нова парадигма взаємовідносин між організаційними структурами в окресленій сфері як інструмент децентралізації полягає у самостійному формуванні потреб селищної ради у товарах, роботах чи послугах та контролю за їх придбанням за допомогою процедурної підсистеми. Логіка етапності дії організаційних структур при закупівлі товарів, робіт чи послуг має бути синхронною з надходженням від селищної ради потреб щодо певних груп товарів, робіт чи послуг.

Принципово новою ланкою закупівельного процесу товарів, робіт і послуг за кошти місцевого бюджету може стати створення муніципального банку, де будуть акумульовані кошти дохідної частини місцевого бюджету. Доцільність цього та функціональне призначення діяльності такого банку пов'язане не лише з можливістю оплати договорів про отримання товарів, робіт і послуг, а й, насамперед, із удосконаленням обслуговування бюджету міста, оперативним використанням тимчасових коштів комунальних підприємств. Окрім виконання основної функції, банк може приймати оплату за комунальні послуги та інші платежі від юридичних та фізичних осіб селищної ради.

Прозорість діяльності даної кредитної установи слід забезпечувати постійним моніторингом громадських організацій того чи іншого територіального утворення та звітуванням про рух тієї частини коштів місцевого бюджету, котра була використана за допомогою системи тендерних закупівель. Таким чином, пропонуємо зміну казначейського обслуговування договорів щодо тендерних закупівель шляхом передачі даної функції муніципальному банку, який, зокрема,

міг би нести зобов'язання щодо забезпечення тендерних пропозицій від тих учасників процедури закупівель, які мають репутацію добросовісних постачальників. Дієвість підсумкового контролю за результатами мають забезпечувати реалізуючи свої повноваження відповідні територіальні відділення контрольно-ревізійного управління України. На наш погляд, це сприятиме посиленню дії різних форм контролю за вибором напрямків і способів використання муніципальних коштів на придбання товарів, робіт і послуг для потреб селищної ради.

Висновки до розділу 3

Створення імітаційної моделі здійснення тендерних закупівель передбачає пошук алгоритмів визначення потреби у послугах на муніципальному рівнях та їх високоякісного задоволення. Передумовою дієвості моделі тендерних закупівель для муніципальних потреб є обов'язкове введення пріоритетного сервісного підходу в діяльність усіх суб'єктів системи тендерних закупівель, що передбачає цільове перефокусування їх діяльності на повне задоволення потреб споживачів суспільних та інших видів послуг.

Для економії коштів місцевих бюджетів усі незмінні складові ітераційного процесу закупівлі, мають виконувати безпосередньо члени тендерного комітету, обов'язкова передумова чого – комплексна підготовка фахівців у сфері тендерних закупівель.

На рівні органу місцевого самоврядування включити в розрахунок наступні внутріорганізаційні показники для комплексної оцінки тендерних закупівель: вартість процесу закупівлі; якість отриманого продукту чи надання послуги та ступінь задоволення кінцевих споживачів.

Необхідною передумовою для можливості розрахунку показників комплексної оцінки ефективності тендерних закупівель є постійний моніторинг виконання договорів та формування обґрунтованої потреби в обсязі закуповуваного товару, роботи чи послуги для чітко визначеного кола споживачів. Застосування диференційованої оцінки значимості конкретного показника проявляється у введенні бальної оцінки, яка може бути розрахована експертним методом.

Використання запропонованих видів аудиту тендерних закупівель має стати відправною точкою для комплексної оцінки ефективності тендерних закупівель та, з іншого боку, може дієво контролювати цей процес.

ВИСНОВКИ

Тендерні закупівлі займають чільне місце в системі державного та муніципального управління, виступаючи синтезом трьох його основних методів: правового, адміністративного та економічного. Із позиції фінансового механізму розподілу та перерозподілу бюджетних коштів, елементи системи тендерних закупівель відображені у практично всіх формах здійснення бюджетного процесу.

Механізм тендерних закупівель можна розглядати як взаємоузгоджену дію елементів щодо забезпечення дієвості й належного безперебійного його функціонування, які, в свою чергу, є складовими інституційної та інструментальної баз.

Протягом останніх років в економічно розвинених країнах спостерігається тенденція до збільшення розміру державних та місцевих видатків інструментами виконання яких є публічні закупівлі. Організаційні системи управління механізмом тендерних закупівель у зарубіжних країнах бувають двох типів: централізована, при якій основну частину послуг для потреб органів влади здійснюють спеціально створені державні інституції, та розподільча (децентралізована), за якої практично кожен ієрархічний елемент організаційної структури державного управління проводить закупівлі послуг самостійно враховуючи обсяг їх потреб та фінансування.

Тендерні закупівлі із часу створення їх сучасної моделі функціонування визначали пріоритетним завданням здійснення економічної політики держави. Зокрема, у Прогнозі економічного і соціального розвитку України на 2019-2021 рр. головною цільовою спрямованістю тендерних закупівель загалом було визначено забезпечення ефективного порядку публічної закупівлі згідно з міжнародними стандартами, прозорості й раціонального використання державних коштів та коштів місцевих бюджетів, справедливої конкуренції між учасниками торгів і запобігання корупційним явищам у сфері тендерних закупівель.

На даному етапі модель здійснення тендерних закупівель може бути відображена у вигляді формалізованих взаємозв'язків між сукупністю елементів, згрупованих у наступні блоки: ресурси, замовники, учасники, контроль, із при-

воду замовлень суспільства щодо товарів, робіт, послуг виробничого, будівельного, соціально-культурного, інтелектуального, логістичного, побутового, медичного, страхового, інформаційного сервісу та сервісу спеціального характеру та сфери суспільного порядку Інструментом громадського контролю у сфері тендерних закупівель є інтернет-платформа DOZORRO.

Для вимірювання ефективності та прозорості закупівель Гощанської селищної ради, нами була розроблена система на основі індикаторів, які оцінюють кожен з етапів процесу проведення закупівлі. Незважаючи на законодавчо обумовлене виконання суспільної функції, Гощанська селищною радою більша сума коштів спрямована переважно на закупівлю товарів, робіт чи послуг на виконання внутрішніх господарських, а не на реалізацію суспільно значущих функцій.

Сукупність розрахованих показників потреб має бути складовою бюджетних запитів при формуванні бюджету, для ефективного виконання котрого необхідною умовою є застосування програмно-цільового підходу, за якого конкретні потреби є в основі конкретних заходів програм і дають змогу з абсолютною точністю ідентифікувати за визначеними сумами коштів необхідність здійснення тендерних процедур тендерних закупівель, враховуючи нижню вартісну межу, і в кінцевому випадку оцінити ефективність проведення тендерних закупівель, застосовуючи показники виконання кожної бюджетної програми.

Застосування нової моделі тендеру для надання побутових послуг територіальній громаді може проявитися у впровадженні польського досвіду реформування ЖКГ у бюджетних установах, що ми називаємо. управління комунальними будинками, своєчасне застосування вимог інструментальної та процедурної тендерної підсистеми щодо відбору приватних компаній, відповідальних за надання різноманітних видів послуг на рівні місцевої влади. У цьому випадку буде досягнуто раціональне використання бюджетних коштів.

Необхідною передумовою для можливості розрахунку показників комплексної оцінки ефективності тендерних закупівель є постійний моніторинг виконання договорів та формування обґрунтованої потреби в обсязі закуповуваного

товару, роботи чи послуги для чітко визначеного кола споживачів. Універсальність застосування окреслених показників для характеристики тендерних закупівель проявляється у тому, що залежно від ступеня суспільної значимості закупівлі (чи для задоволення господарських потреб органу місцевого самоврядування, чи для виконання ним соціальних функцій) їх бал значимості може змінюватися. Результати закупівель, що провела Гощанська селищна рада, свідчать про оптимальний рівень досягнення ефективності.

Перспективним інструментом, на наш погляд, щодо забезпечення ефективного функціонування механізму тендерних закупівель є адміністративний аудит. Використання запропонованих видів аудиту тендерних закупівель має стати відправною точкою для комплексної оцінки ефективності тендерних закупівель та, з іншого боку, може дієво контролювати цей процес. Значна невідповідність отриманих результатів і даних зовнішнього оцінювання може слугувати індикатором системних проблем процесу тендерних закупівель, причини яких діагностуються за допомогою інструментів внутрішньоорганізаційного контролю закупівельної діяльності.

Дією, котра потребує вдосконалення у процедурній підсистемі механізму тендерних закупівель є адміністрування виконання умов договору, що має відбуватись у формі моніторингу показників якості товару, роботи чи надання послуги, а саме: кількість скарг, про невідповідність товару, роботи чи послуги очікуванням, порушення термінів. Для цього у Гощанській селищній раді, на наш погляд, мають бути призначені відповідальні особи, визначені рівні та сегменти спостереження й організаційні форми супроводу (нарада, розгляд на колегії, службове розслідування).

Принципово новою ланкою закупівельного процесу товарів, робіт і послуг за кошти місцевого бюджету може стати створення муніципального банку, де будуть акумульовані кошти дохідної частини місцевого бюджету. Доцільність цього та функціональне призначення діяльності такого банку пов'язане не лише з можливістю оплати договорів про отримання товарів, робіт і послуг, а й, насам-

перед, із удосконаленням обслуговування бюджету міста, оперативним використанням тимчасових коштів комунальних підприємств. Окрім виконання основної функції, банк може приймати оплату за комунальні послуги та інші платежі від юридичних та фізичних осіб селищної ради.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алієв Ф. М. Теоретичні засади організації логістичних процесів розподілу та закупівлі сільськогосподарської продукціїю *Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки*. 2015. №. 2. С. 149–154.
2. Альциванович О.В., Цимбаленко Я.Ю. Теоретико-категоріальний аналіз поняття публічних закупівель та корупційних ризиків при їх здійсненні в Україні. *Аспекти публічного управління*. 2018. №9. Том 6. С.92-101
3. Антоненко В. М., Янченко А. А. Публічні закупівлі в бюджетному процесі в Україні. *Scientific Publishing Center—Sci-conf. com. ual*. 2020. http://ea.donntu.edu.ua/bitstream/123456789/32571/3/%D0%AF%D0%BD%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE_%D1%82%D0%B5%D0%B7%D0%B8.pdf
4. Безугла Л. С., Демчук Н. І. Маркетинг закупівель. 2019. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/1709/1/Маркетинг%20закупівель.pdf>.
5. Бомбушкар Е.С. Зарубіжний досвід використання механізму публічних закупівель в місцевому самоврядуванні. Збірник тез доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми економіки та управління на сучасному етапі». Тернопіль. ТНЕУ. 2019. С.41-43
6. Бутник О.М. Економіко-математичне моделювання динамічних закономірностей розвитку економічних систем: [монографія]. Х.: ІНЖЕК, 2003. 224 с.
7. Бюджетний кодекс України: за станом на 1 січня 2019 р. URL: <https://urist-ua.net>
8. Б'юкенен Дж. М., Масгрейв Р.А. Суспільні фінанси і суспільний вибір: два протилежні бачення держави: [пер. з англ.]. К.: Видавничий дім „КМ Академія”. 2004. 175 с.
9. Варда А., Класовські В. Острови надій: розробка стратегій локального розвитку: [видання друге, стереотипне] . К.: Молодь, 2005.

10. Василик Д. О. Бюджетний механізм активізації економічного розвитку України: дис. канд. екон. наук: 08.04.01 / Науково-дослідний фінансовий ін-т при Міністерстві фінансів України. К., 2006. 244арк.

11. Вавженчук С. Укладення договору про публічні закупівлі: динаміка законодавства та проблеми правозастосування. *Підприємництво, господарство і право*. 2019. №. 6. С. 6-11.

12. Гагарина И. Электронизация государственных рынков. *Ресурсы, информация, снабжение, конкуренция*. 2004. № 4. С. 63-66

13. Гальчинський Л. Ю. Оцінка функціонування електронної системи «Prozorro» як інструмента державних закупівель. *Актуальні проблеми економіки та управління: збірник наукових праць молодих вчених*. 2017. № 11

14. Гаєвська Н. Аудит в державному секторі економіки. *Державні закупівлі України*. 2007. №7. С.34-37.

15. Ганущак Ю. Нотатки щодо планування закупівель. *Державні закупівлі України*. 2006. №1. С.15.

16. Гончарова Н.Г. Теоретичні питання визначення змісту та структурних складових державного сектору економіки. *Економіка, фінанси, право*. 2005. №8. 9-17.

17. Горбатюк Я. В. Правова характеристика процедур публічних закупівель за Законом України Про публічні закупівлі. *Юридичний вісник. Повітряне і космічне право*. 2016. №. 3. С. 132–137.

18. Грицюк Т.В. Социально-экономическая деятельность: роль государственного управления возрастает. *Региональная экономика: теория и практика*. 2004. №4(7). С. 27-39.

19. Дацюк Т. Договір про закупівлю товарів, робіт і послуг за державні кошти. *Державні закупівлі України. Аналітика*. 2004. №3. С. 44-47.

20. Дворниченко М. Закупівля за державний кошт. *Урядовий кур'єр*. 2004. №61. С.9.

21. Державні закупівні онлайн. URL: https://www.dzo.com.ua/?utm_source

22. Дмитро В. К. Публічні закупівлі як підстава виникнення права державної власності. *Часопис цивілістики*. 2020. №. 36. С. 30-34.
23. Желюк Т. Фінансові аспекти функціонування ринку медичних послуг та закупівлі ліків. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2019. №. 23. С. 113–117.
24. Здирко Н. Г. Публічні закупівлі в Україні: історичний аспект становлення та розвитку. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 48, ч. 3.-С. 139–146.
25. Здирко Н. Г. Публічні закупівлі: типи та процедури здійснення. *Агросвіт*. 2019. №. 18. С. 51-62.
26. Квач В. Ю., Афанасієв Р. В. Загальнотеоретичні положення про публічні закупівлі: поняття та призначення. *Молодий вчений*. 2017. №. 11. С. 884–887.
27. Кириленко О.П. Місцеві фінанси: [навчальний посібник]. Тернопіль: Астон, 2004. 192с.
28. Кравченко В. М. Формалізація процедур в системі публічних закупівель PROZORRO. *Економіка і організація управління*. 2018. № 1. С. 24-33
29. Ковальчук А., Степанюк О., Шаповал Н., Яворський П. Оцінка впливу децентралізації на прозорість та ефективність публічних видатків. URL: [http://sklinternational.org.ua/wp-content/uploads/wp-content/uploads/2018/10/ Оцінка-впливу-децентралізації-на-прозорість-та-ефективність-публічних-видатків.pdf](http://sklinternational.org.ua/wp-content/uploads/wp-content/uploads/2018/10/Оцінка-впливу-децентралізації-на-прозорість-та-ефективність-публічних-видатків.pdf)
30. Кондратов А. Деякі проблемні питання захисту прав учасників процедур закупівель. *Державні закупівлі України*. 2004. №3. С. 31-33.
31. Копейчиков М. Захист прав учасників закупівель за державні кошти в судовому порядку. *Державні закупівлі України*. 2004. березень. 2004. С. 29-30.
32. Костусев О.О. Природна монополія як об'єкт конкурентної політики. *Конкуренція. Вісник Антимонопольного комітету України*. 2004. №2. С.42-47.

33. Кравцова Т. Правові форми залучення громадськості до регуляторної діяльності державних установ у сфері господарської діяльності. *Підприємство, господарство і право*. 2004. №4.
34. Кравченко Л. Аудит та оцінка ефективності державних закупівель. *Державні закупівлі України*. 2007. №7. С. 24-27.
35. Кривич Н. В., Маренич Т. Г. Проблеми обліку процесу закупівлі виробничих запасів. 2020. URL: <http://dSPACE.khntusg.com.ua/bitstream/123456789/13714/1/20.pdf>
36. Критенко О. О. Теоретичні підходи до визначення поняття «державні закупівлі». *Вісник Академії митної служби України*. Сер.: Державне управління. 2014. №. 1. С. 19–26.
37. Кулак О. П. Механізми забезпечення розвитку системи державних закупівель в Україні: дис. канд. наук з держ. управління: 25.00.02 механізми державного управління. Запоріжжя, 2013. 205 с.
38. Малолітнева В. К. Реалізація цілей сталого розвитку у межах Угоди СОТ про державні закупівлі. *Рекомендовано до друку Вченою радою Інституту економіко-правових досліджень НАН України*. 2019. С. 90.
39. Максименко З.В., Ткаченко Н.Б. Державні закупівлі в Україні: економічні аспекти та збірка нормативних актів: [навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.]. К.: Книга. 2004. 304 с.
40. Мальчик М. В. Публічні закупівлі через систему Prozorro (укр.) Public procurement Prozorro (en.). 2020. UTL: <http://ep3.nuwm.edu.ua/17764/>
41. Мельник А.Ф., Г.Л. Монастирський, О.П. Дудкіна Муніципальний менеджмент: [навч. посібник]. Тернопіль: Економічна думка, 2005. 416с.
42. Мельников О. С. Особливості публічних закупівель як об'єкта державного регулювання економіки. *Теорія і практика державного управління*. 2016. №1(56). С.129-134
43. Мілаш В. До питання про підприємницько-комерційні договори з посиленням публічним інтересом. *Підприємство, господарство і право*. 2005. №10. С.45.

44. Мінін Л.В. Система державних закупівель в Україні – шляхом реформування. *Вісник державних закупівель*. 2000. № 1.
45. Морозов В.В. Основи закупівель товарів, робіт і послуг в проектах: тендерні процедури та контракти: [навчальний посібник]. К.: Таксон, 2003. 744с.
46. Нижній Т. В. Публічні закупівлі у системі електронного урядування. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. №. 10. С. 110–114.
47. Овсянюк-Бердадіна О. Ф. Організаційно-економічний механізм державних закупівель послуг: дис. ... канд. екон. наук : 08.00.03. Тернопіль: ТНЕУ, 2009. 250 с.
48. Овсянюк-Бердадіна О. Ф. Концептуальні підходи до моделювання системи державних закупівель послуг. *Економіка та держава*. 2010. №. 6. С. 96-99.
49. Олефір А. Угода про державні закупівлі СОТ: правові наслідки для України. *Підприємництво, господарство і право*. 2017. №. 3. С. 79–84.
50. Організаційно-економічний механізм розвитку регіону: трансформаційні процеси та їх інституційне забезпечення: [монографія] за ред. А.Ф.Мельник. Тернопіль: Економічна думка, 2003. 608 с.
51. Остапчук Д. Анатомія тендерів: «Тендерні гейші» та «тендерні тролі», шухляди замовників та розміри «відкатів». URL: <https://site.ua/dmytro.ostapchuk/909-anatomiya-tenderiv-tenderni-geyshy-ta-tenderni-trolishuhlyadi-zamovnikiv-ta-rozmirividkativ>.
52. Панчук М., Глебова Т. Стратегія економічного розвитку громади: підходи до розроблення та впровадження. 2021.
53. Паппас Спірос. Політика ЄС у сфері державних закупівель: [навч. посіб.]. К. : ІМВ КНУ ім. Т. Шевченка, 2005. 126с.
54. Планування, облік, звітність, контроль у бюджетних установах, державне замовлення та державні закупівлі: Інтегрований навчально-атестаційний комплекс. Київ: НВП АВТ, 2004. 528 с.
55. Покрещук О.О. Державні закупівлі: тендери. Національні і міжнародні аспекти. К.: Зовнішня торгівля, Автограф, 2003. 383 с.

56. Про внесення змін до Закону України "Про публічні закупівлі" та деяких інших законодавчих актів України щодо вдосконалення публічних закупівель. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/114-20#Text>.

57. Про публічні закупівлі. Закон України. URL: <http://www.golos.com.ua/article/322929>

58. Про запровадження нових інвестиційних можливостей, гарантування прав та законних інтересів суб'єктів підприємницької діяльності для проведення масштабної енергомодернізації» № 327-VIII від 09.04.2015 р.

59. Про захист економічної конкуренції. Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14>

60. Про застосування переговорної процедури закупівлі. Розпорядження Кабінету міністрів України. URL: від 14 березня 2018 р. № 147-р

61. Рекомендації щодо вимог з енергоефективності для закупівлі продукції державними органами. Критерії для енергоефективних закупівель. [Берзіна С. В. та ін. Під загальною редакцією д.т.н., проф. Сергійчука О.В.]. URL: https://auc.org.ua/sites/default/files/rekomendaciyi_shchodo_vymog_z_energoefektyvnosti_dlya_zakupivli_produkciyi_derzhavnymu_organamy._kryteriyi_dlya_energoefektyvnyh_zakupivel_0.pdf.

62. Севостьянова Г. С. Сучасний стан нормативно-правового забезпечення публічних закупівель в Україні. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. Вип. 10. С. 91-96.

63. Сідова Д. Р. Публічні закупівлі: досвід розвинених країн. *Тенденції та перспективи розвитку економіки XXI століття очима молоді* [матеріали V Міжвуз. студ. наук. конф., Харків, 20 трав. 2021 р. / Харків. нац. пед. ун-т ім. Г. С. Сковороди]. Харків, 2021. С. 114–117.

64. Синютка Н., Буковська Н. Публічні закупівлі PROZORRO: регіональні особливості на прикладі Львівської області. *Економіка та суспільство*. 2021. №. 25.

65. Статистичний щорічник України за 2019 рік. Державний комітет статистики. К.: Консультант, 2020. с. 302.
66. Степанова О. А., Волощук Х. Ю., Ящук І. С. Огляд процесу закупівлі кисневих концентраторів в Україні в умовах пандемії COVID-19. 2021. URL: <https://repo.odmu.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/9348/Voloschuk.pdf?sequence=1>.
67. Теория хозяйственного порядка: "Фрайбургская школа" и немецкий неолиберализм/ [Сост., предисловие и общ. Ред. В.Гутника]; [пер. с нем.]. М.: Экономика, 2002 482с.
68. Типовий Закон ЮНСІТРАЛ про закупівлі товарів (робіт) і послуг. URL: Комісія ООН з права міжнародної торгівлі: <http://www.untenders.com/legislation/uncitral>.
69. Ткаченко Н.Б. Управління державними закупівлями: [монографія].. К.: Книга, 2007. 296 с.
70. Ткачук Д., Глебова Т. Організація навчання персоналу в територіальній громаді. 2021
71. Тосько Р. Р. Кластерний аналіз корупційних ризиків публічних закупівель на макро-, мезо-, мікрорівнях для стабілізації економічної безпеки України. *Державно-управлінські студії*. 2017. № 3.
72. Фака, Оксана Юріївна Закупівлі за рамковими угодами – новий тип процедури закупівлі в системі PROZORRO. *Методологічні проблеми фінансової теорії та практики : зб. наук. праць / редкол. : О. В. Квасниця, В. М. Русін ; відп. за вип. О. П. Кириленко*. Тернопіль : ТНЕУ, 2019. С. 118–120.
73. Хаджийський Ю. Принципи державних закупівель як формула громадського контролю. *Державні закупівлі України*. 2005. № 9. С. 10–11.
74. Хорунжак Н. М. Публічні закупівлі: шляхи вирішення організаційних і контрольно-облікових проблем. 2016. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/15385/1/%D0%A5%D0%BE%D1%80%D1%83%D0%BD%D0%B6%D0%B0%D0%BA%2016.pdf>.

75. Цивільова Л. Аудит ефективності функціонування системи державних закупівель в Україні. *Державні закупівлі України*. 2006. № 3.
76. Чернихівська А. В. Зелені державні закупівлі як стратегічний інструмент соціально-економічного розвитку. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки*. 2014. №. 8 (2). С. 161–164.
77. Шатковський О., Яременко С. Коментарі до законодавства України про публічні закупівлі. Гармонізація системи державних закупівель в Україні зі стандартами ЄС. 2016. URL: <https://infobox.prozorro.org/upload/files/main/659/184/53ba53e097031d6a64c9dc5268b7e90869.pdf>
78. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: Навчальний посібник. Тернопіль: Крок, 2017. 252 с.
79. Coviello D., Gagliarducci S. Tenure in office and public procurement. *American Economic Journal: Economic Policy*. 2017. Т. 9. №. 3. С. 59–105.
80. McCue C. P., Prier E., Swanson D. Five dilemmas in public procurement. *Journal of Public Procurement*. 2015. URL: http://www.ippa.org/images/JOPP/vol15/issue-2/Article_3_McCue.pdf
81. ProZorro. URL: <https://prozorro.gov.ua>.
82. Saussier S., Tirole J. Strengthening the efficiency of public procurement. *Notes du conseil danalyse economique*. 2015. №. 3. С. 1–12.
83. Sönnichsen S. D., Clement J. Review of green and sustainable public procurement: Towards circular public procurement. *Journal of Cleaner Production*. 2020. Т. 245. P. 118901.
84. Thai K. V. International public procurement: Concepts and practices. *International handbook of public procurement*. Routledge, 2017. С. 1-24.