

МЗОЗзмхм-21

ХАРЧУК

Лариса Володимирівна

Механізм закупівлі медичних послуг у закладів охорони здоров'я. / *The mechanism of procurement of medical services from health care institutions*

ЗМІСТ

ВСТУП	3
Розділ 1. Теоретичні основи та правове забезпечення закупівель в діяльності закладу охорони здоров'я	7
1.1. Характеристика суті закупівельного процесу.	7
1.2. Інституційні основи закупівель в діяльності закладу охорони здоров'я	11
Висновки до розділу 1	18
Розділ 2. Аналіз механізму закупівель в організації діяльності досліджуваного закладу охорони здоров'я	20
2.1. Організаційні засади закупівельного процесу закладу охорони здоров'я	20
2.2. Моніторинг результативності закупівель в матеріально-технічному забезпеченні закладу охорони здоров'я.	30
Висновки до розділу 2.	36
Розділ 3. Напрями покращення закупівель в діяльності закладу охорони здоров'я	40
3.1. Вдосконалення технологій закупівель	40
3.2. Вдосконалення ресурсного супроводу закупівель	46
Висновки до розділу 3	45
ВИСНОВКИ	47
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	50
ДОДАТКИ	56

ВСТУП

Актуальність теми. Належне функціонування закладу охорони здоров'я в сучасних умовах неможливо без створення ефективної системи матеріально-технічного супроводу, важливою складовою якого є система закупівель. Закупівлі відіграють критично важливу роль у ресурсному забезпеченні сучасного закладу охорони здоров'я. Вони забезпечують наявність необхідних лікарських засобів та медичних препаратів, товарів, послуг, обладнання для надання якісної медичної допомоги. Від якості створеної в медичному закладі системи закупівель залежить здатність медичних установ надавати послуги пацієнтам.

Систематичні та продумані закупівлі в умовах воєнного стану допомагають мінімізувати ризики, пов'язані з дефіцитом медичних товарів або послуг, а також тимчасовими перебоями в постачанні, що може суттєво вплинути на якість надання медичних послуг.

Успішні закупівлі передбачають встановлення надійних ділових зв'язків з постачальниками. Це важливо для стабільного та якісного постачання, а також для співпраці в питаннях інновацій, сервісів та підтримки. Сучасні закупівлі в закладах охорони здоров'я все частіше враховують екологічні, соціальні та етичні аспекти. Це включає використання екологічно чистих матеріалів, підтримку локальних постачальників, а також дотримання принципів соціальної відповідальності.

Заклади охорони здоров'я повинні швидко реагувати на зміни в попиті, технологіях та ринку. Гнучкі і ефективні закупівельні процеси дозволяють закладам адаптуватися до нових умов, що є особливо актуальним під час криз, таких як пандемії. Закупівлі стають важливою частиною стратегічного управління ресурсами в закладах охорони здоров'я. Їхнє планування та реалізація дозволяє оптимізувати використання ресурсів, підвищити ефективність роботи та забезпечити стабільність закладу.

Таким чином, закупівлі є невід'ємною частиною діяльності закладів охорони здоров'я, які забезпечують ефективно, якісно та своєчасне надання медичних послуг.

Наукові засади ресурсного забезпечення закладів охорони здоров'я через систему закупівель в своїх наукових публікаціях досліджували як зарубіжні так і вітчизняні вчені.

Серед зарубіжних варто виокремити напрацювання Ларса Сандмана, який аналізував питання справедливості та етики у медичних закупівлях і розподілі ресурсів в охороні здоров'я; Дональда С. Бернстейна, який досліджує вплив стратегічних закупівель на ефективність і доступність медичних послуг у США; Тімоті Шанкса, який вивчає роль стратегічних закупівель у глобальній охороні здоров'я, зокрема в контексті захворювань, які потребують глобальних рішень; Роберта К. Хана, який досліджував закупівлі з позицій стратегічного управління та забезпечення якості і доступності медичних послуг; Сюзанни Ф. Адамс, яка зосереджує увагу на проблемах закупівель медикаментів і медичних виробів, включаючи ринок і політику в охороні здоров'я.

До провідних вітчизняних науковців слід віднести: (праці Гладиліної І.П., Желюк Т.Л., Жуковської А.Ю., Кривокульської Н.М., Овсянюк-Бредадної О.Ф., Псьоти В.О., Попович Т.М., Шкільняка М.М. і інших). Ці вчені та багато інших внесли вагомий внесок у розвиток теорії та практики організації економічної підсистеми медичного закладу, створенню сучасної моделі закупівель в охороні здоров'я, досліджуючи їхній вплив на якість медичних послуг, економічну ефективність та доступність.

Однак виклики воєнного стану, потреба інтеграції медичних закладів в національний та глобальний передусім європейський медичний простір актуалізують питання вдосконалення закупівельного процесу з врахуванням сучасних викликів. Тому досліджень процесу закупівель в рамках функціональної діяльності медичного закладу є актуальним і становить науковий інтерес та прикладене значення.

Мета даної роботи стало поглибленні теоретичних засад та вироблення практичних рекомендацій до вдосконалення закупівельного процесу на рівні медичного закладу з врахуванням сучасних викликів та потреб воєнного стану.

Для досягнення поставленої мети були поставлені такі **завдання**:

1. Обґрунтувати теоретичні основи та правове забезпечення закупівель в рамках функціональної діяльності медичного закладу.
2. Проаналізувати методичні та організаційні підходи до закупівель в діяльності медичного закладу.
3. Оцінити результативність закупівельного процесу в організації діяльності досліджуваного закладу охорони здоров'я.
4. Виробити пропозиції щодо ресурсного та технологічного вдосконаленню закупівель в діяльності медичного закладу.

Об'єктом дослідження є процес закупівель.

Предметом дослідження є механізм організаційно-методичного, правового та ресурсного супроводу процесу закупівлі в діяльності КНП «Хмельницький обласний центр служби крові».

«Науковою базою для написання кваліфікаційної роботи є наукові праці з менеджменту, нормативно-правові акти, що регламентують використання новітніх технологій закладами охорони здоров'я, офіційні матеріали Державної служби статистики України, Міністерства охорони здоров'я України, Національної служби здоров'я України, Всесвітньої організації охорони здоров'я, цифрові ресурси, аналітичні матеріали та документи досліджуваного закладу».

В роботі використано методи нормативного, системного, історичного, порівняльного аналізу, узагальнення, аналогії, техніко-економічного аналізу для визначення суті, структури, форм, місця закупівель в діяльності закладу охорони здоров'я.

Практичне значення роботи полягає в тому, що отримані наукові результати можуть бути використані в роботі досліджуваного медичного закладу для вдосконалення процесу закупівель.

«Апробація. Отримані результати апробовані підчас роботі Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах війни та післявоєнної відбудови України» (Тернопіль, ЗУНУ, травень 2024 р.), Наукової інтернет-конференції студентів та молодих вчених кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні». (Тернопіль, ЗУНУ, листопад 2024)» [38].

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота включає три розділи, 6 параграфів, висновки до кожного розділу та до роботи загалом, список використаних джерел із 53 позиції, додатки.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТА ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗАКУПІВЕЛЬ В ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

1.1. Характеристика суті закупівельного процесу.

Закупівлі - це процес придбання товарів, послуг або робіт, який здійснюється організацією, підприємством чи державним органом для забезпечення своїх потреб. Закупівлі можуть регулюватися як внутрішніми регламентами чи положеннями організації, так і зовнішнім законодавством, особливо коли йдеться про публічні закупівлі.

Згідно нормативного визначення, що прописане в Закону України «Про публічні закупівлі» [29] закупівлі – це процес «придбання замовником товарів, робіт і послуг у порядку, встановленому цим Законом» [29].

При цьому замовником може бути згідно Статті 2 даного Закону можуть бути: «органи державної влади, включаючи законодавчу, виконавчу та судову гілки, правоохоронні органи, органи місцевого самоврядування і об'єднання територіальних громад; Пенсійний фонд України, Фонд загальнообов'язкового державного соціального страхування України; юридичні особи, які є підприємствами, установами або організаціями за наявності в їх діяльності хоча б однієї з таких характеристик:

- юридична особа є розпорядником чи отримувачем бюджетних коштів;
- державні органи або органи місцевого самоврядування;
- організації, в яких державна або комунальна частка в статутному капіталі юридичної особи перевищує 50 відсотків;

До послуг в системі закупівель варто віднести «будь-який предмет закупівлі, крім товарів і робіт, зокрема транспортні послуги, освоєння технологій, наукові дослідження, науково-дослідні або дослідно-конструкторські розробки, медичне та побутове обслуговування, найм (оренда), лізинг, а також фінансові та консультаційні послуги, поточний ремонт, поточний ремонт з розробленням проектної документації» [29].

Роботами, які є предметом закупівлі, слід рахувати «розроблення

проектної документації на об'єкти будівництва, науково-проектної документації на реставрацію пам'яток архітектури та містобудування, будівництво нових, розширення, реконструкція, капітальний ремонт та реставрація існуючих об'єктів і споруд виробничого та невиробничого призначення, роботи з будівництва об'єктів з розробленням проектної документації, роботи з нормування в будівництві, геологорозвідувальні роботи, технічне переоснащення діючих підприємств та супровідні роботам послуги, у тому числі геодезичні роботи, буріння, сейсмічні дослідження, аеро- і супутникова фотозйомка та інші послуги, що включаються до кошторисної вартості робіт, якщо вартість таких послуг не перевищує вартості самих робіт» [28].

Місце закупівель в системі менеджменту підприємства чи організації є надзвичайно важливим, оскільки закупівлі впливають на фінансові результати, ефективність виробництва та якість продукції або послуг, забезпечують матеріально-технічне забезпечення діяльності установ та організацій (рис.1.1). Закупівлі виконують соціальну, регулюючу, відтворювальну, інноваційну, стимулюючу функції.

Закупівлі повинні бути інтегровані в загальну стратегію підприємства. Це означає, що рішення щодо закупівель мають підтримувати стратегічні цілі компанії, такі як зниження витрат, підвищення якості продукції, інновації або поліпшення обслуговування клієнтів.

Закупівлі в умовах посилення безпекових викликів та загроз допомагають управляти ризиками, пов'язаними з постачанням товарів і послуг. Вибір надійних постачальників і забезпечення стабільності постачань мають вирішальне значення для безперебійної роботи підприємства.

Ефективні закупівлі сприяють зниженню витрат на сировину, комплектуючі та послуги. Це можна досягти через оптимізацію процесу закупівель, використання альтернативних постачальників або укладення вигідних угод.

Закупівлі безпосередньо впливають на якість кінцевої продукції. Вибір

високоякісних матеріалів і компонентів підвищує загальну якість продукції або послуг підприємства.

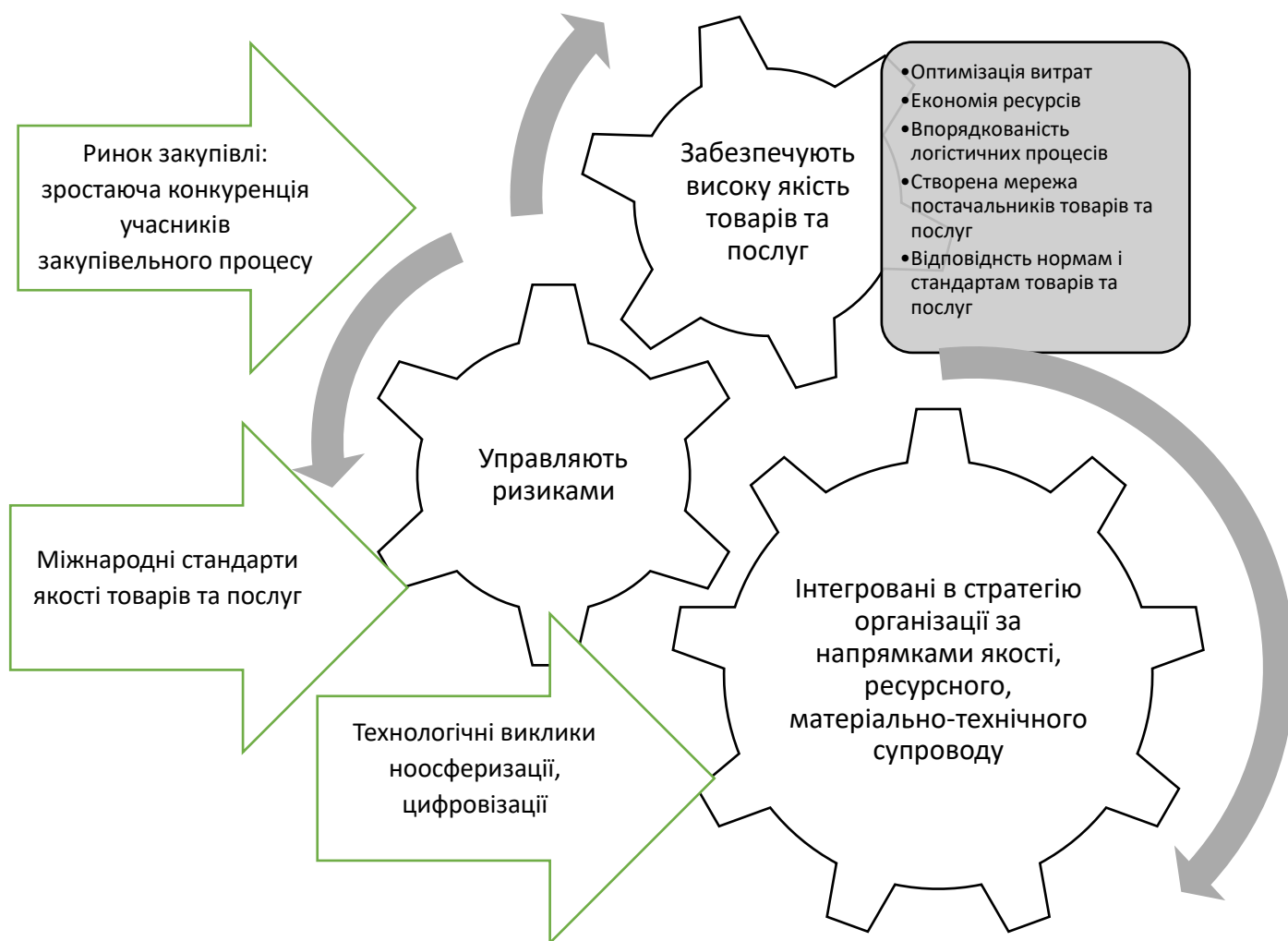


Рис.1.1. Місце закупівель в системі менеджменту організації

Примітка: побудовано з використанням [2]

Закупівлі тісно пов'язані з іншими функціями в менеджменті, такими як виробництво, маркетинг і фінанси. Гармонізація закупівельних процесів з цими функціями допомагає досягати кращих результатів.

Вибір постачальників є ключовим елементом закупівельної стратегії. Оцінка їхньої надійності, якості продукції, цінової політики та обслуговування впливає на успіх усіх бізнес-процесів.

Закупівлі стимулюють активніше впровадження товаровиробниками новітніх товарів та послуг, щоб зайняти кращі конкурентні позиції на ринку.

Інновації в області закупівель, такі як електронні закупівлі, автоматизація процесів та використання аналітики даних, можуть суттєво підвищити ефективність і прозорість закупівельних процесів.

Закупівлі мають відповідати не лише внутрішнім стандартам підприємства, а й зовнішнім нормативам, регуляціям та стандартам, що можуть варіюватися в залежності від галузі.

Загалом, закупівлі відіграють центральну роль у забезпеченні безперервності бізнесу, оптимізації витрат, зменшенні ризиків та підвищенні конкурентоспроможності підприємства на ринку. Тому їм необхідно приділяти достатню увагу в рамках системи управління.

Закупівлі здійснюються за певною моделлю, іманенті складові якої варто представити на рис.1.2.

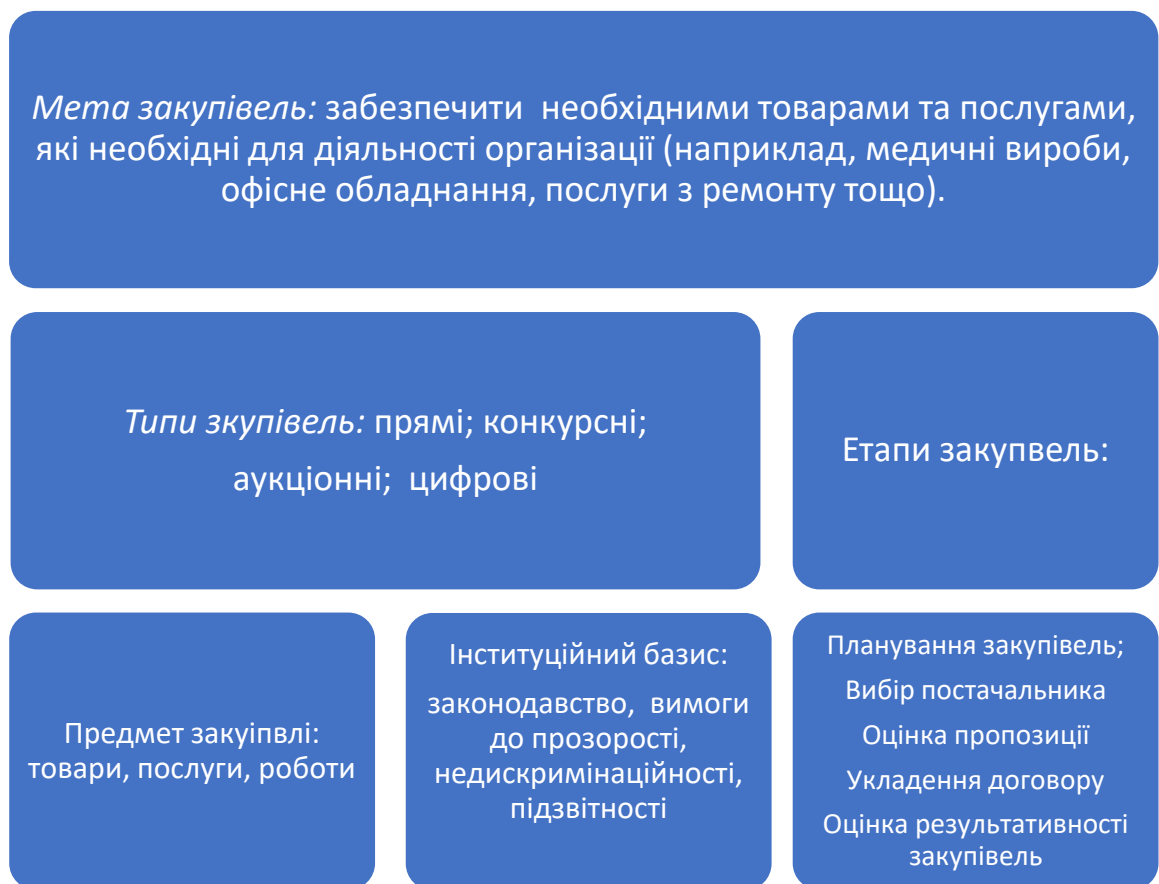


Рис.1.2. Модель закупівельного процесу

Примітка: побудовано автором з використанням [28,29]

За своєю структурою та формою здійснення закупівлі поділяються на:

- прямі закупівлі, які передбачають придбання товарів та послуг безпосередньо в постачальників;
- конкурсні закупівлі, які передбачають проведення тендерів, котрі дозволяють вибрати постачальника на основі конкурентних пропозицій;
- аукціони, в яких постачальники конкурують за контракт, знижуючи ціни;
- цифрові закупівлі, які здійснюються за електронними каталогами в розрізі створеної цифрової платформи «Prozorro».

Закупівлі є важливим інструментом управління ресурсами в закладах охорони здоров'я, і від їх ефективності залежить успішність функціонування медичних закладів. Надійний і прозорий процес закупівель допомагає знижувати витрати, покращувати якість та забезпечувати доступ до необхідних ресурсів. Медичні закупівлі відіграють критично важливу роль у забезпеченні ефективної та стабільної системи охорони здоров'я. Закупівлі забезпечують лікарні та медичні заклади медикаментами, медичними пристроями та обладнанням, що є критично важливими для надання медичних послуг.

Процес закупівель дозволяє контролювати якість і безпеку медичних товарів, а їх правильна організація медичних закупівель дозволяє знижувати витрати на придбання товарів та послуг, що важливо для бюджету охорони здоров'я.

1.2. Інституційні основи закупівель в діяльності закладу охорони здоров'я

До 2014 року сфера закупівель в охороні здоров'я діяла в умовах непрозорості, ручного управління, корупції та обмеженої конкуренції. Це негативно впливало на пацієнтів. У 2015 році Міністерство охорони здоров'я України доручило закупівлі медикаментів міжнародним організаціям, таким як «Crown Agents», «UNICEF» та «UNDP». Впровадження механізму централізованих закупівель через міжнародні організації суттєво зменшило

корупційні ризики під час закупівлі ліків для Міністерства охорони здоров'я. Ця практика допомогла зламати тендерну монополію дистриб'юторів, адже до 98% ліків купувалися прямо у виробників, і отримати конкурентні цінові пропозиції, що забезпечувало доступність та якість лікування для пацієнтів з важкими захворюваннями в Україні.

Для вдосконалення процедури проведення закупівель в сфері охорони здоров'я у 2018 році було засноване державне підприємство «Медичні закупівлі України», основним завданням якого стало забезпечення українських пацієнтів усім необхідним для лікування, включаючи ліки та медичні вироби в медичних установах, щоб гарантувати безперервність лікувального процесу. Важливу роль в створенні цієї установи, яка функціонує з дотриманням антикорупційних норм, зіграла допомога Агентства США з міжнародного розвитку (USAID). З моменту заснування підприємство має підтримку від USAID у рамках проєкту «Безпечні, доступні та ефективні ліки для українців» (SAFEMed).

На даний час для здійснення закупівель Міністерство охорони здоров'я України (МОЗ) планує потребу у медичних препаратах для лікування понад 20 різних захворювань.

Що стосується медичних виробів та обладнання, то МОЗ розроблено перелік для закупівель. До переліку входять: серцеві клапани, біопротези, стент-системи, лінійні прискорювачі, магнітно-резонансні томографи (МРТ), комп'ютерні томографи (КТ), операційні столи, нейрохірургічні мікроскопи, апарати штучної вентиляції легень, ультразвукові системи, а також обладнання для токсикологічних та судово-медичних експертиз, С-арки для рентгенівських досліджень у реальному часі, реабілітаційні тренажери, а також вакцини проти поліомієліту, дифтерії, правця, кору, паротиту та краснухи.

Алгоритм здійснення закупівлі в Україні має вигляд (рис.1.3).

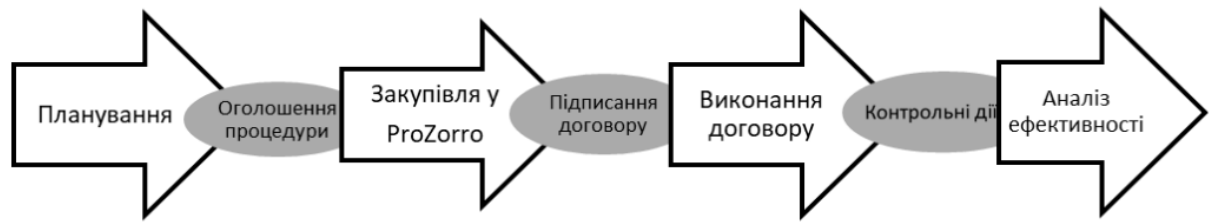


Рис.1.3. Алгоритм здійснення закупівлі.

Примітка: наведено на основі [18,29].

У 2023 році «Медичні закупівлі України» мали річний бюджет на закупівлю медичних товарів у розмірі 10 мільярдів гривень, тоді як на 2024 рік заплановано видатки на 20% більші, в обсязі 12 мільярдів гривень.[18]

У 2023 році обсяги закупівель, здійснених через систему «Prozorro», зросли в три рази в порівнянні з минулим роком, досягнувши 480 млрд грн. На сьогоднішній день більш ніж 80% фінансування закупівель проходять саме через цю платформу. Україна встановлює світовий стандарт прозорості в закупівлях, використовуючи систему «Prozorro».

Розробка електронної системи закупівель відбулася без використання державного фінансування завдяки співпраці громадської організації «Transparency International Ukraine», приватних цифрових майданчиків, ІТ-компанії «Quintagroup» і Міністерства економіки. У 2016 році компанія «Quintagroup» передала систему «Prozorro» державному підприємству «Прозорро». З 1 квітня 2016 року система «Prozorro» стала обов'язковою для центральних органів влади та монополій, а з 1 серпня 2016 року - для інших публічних замовників. Регулювання публічних закупівель здійснюється відповідно до Закону України «Про публічні закупівлі» [29], а головним органом, відповідальним за цю сферу, є Департамент публічних закупівель, який підпорядковується Міністерству економіки. Державне підприємство «Прозорро», разом із системою «Prozorro», повністю належить Україні та підпорядковане КМУ.

«Prozorro» - це цифрова платформа, котра об'єднує понад 35 тисяч державних та комунальних органів влади та підприємств (замовників товарів, робіт та послуг) і близько 250 тисяч комерційних компаній (постачальників).

Замовники розміщують оголошення про закупівлі в системі «Prozorro», а постачальники подають свої комерційні пропозиції. Процес публікації оголошень та подання пропозицій відбувається через електронні майданчики, уповноважені системою «Prozorro» [18].

«Протягом 2023 року система «Prozorro» істотно трансформувалася. Відбулося скорочено термінів та процедур закупівель. Розширено функціонал «Prozorro Market», що стало швидким і ефективним інструментом закупівель. Як результат, у 2023 році обсяги закупівель через «Prozorro» виросли у три рази, до 480 млрд. грн., і на сьогодні понад 80% фінансування закупівель реалізується через цю систему, що забезпечує її конкуренцію та відкритість [18].

«Prozorro Market» є екосистемним цифровим продуктом, він надає можливість проводити закупівлі частіше і в менших обсягах, що позитивно впливає на планування та знижує кількість «заморожених коштів» на ліках, які вже закуплені, але ще не використані.

Інституційний супровід за цією системою здійснюється в такому алгоритмі: «Мінекономіки та Міністерства охорони здоров'я є розробником політик: формує закупівельну та правову політики; ДП «Прозорро» визначає архітектуру даних та адмініструє центральну базу даних; Центральні закупівельні організації (Медичні закупівлі України, Професійні закупівлі, Українські спеціалізовані системи) створюють категорії, специфікації товарів та кваліфікують/дискваліфікують постачальників; Електронні майданчики створюють інтерфейс для користувачів та займаються техпідтримкою» [18].

Постачальник включається до електронного каталогу за умови відповідності кваліфікаційним вимогам та відсутності підстав для відхилення його заявки. Процес перекваліфікації відбувається один раз на три роки. При цьому Міністерство економіки регулярно перевіряє кваліфікованих постачальників на предмет антиконкурентних узгоджених дій або інших правопорушень, які були повідомлені Мінохорони здоров'я органами влади,

громадськістю чи ЗМІ. У разі підтвердження таких фактів постачальники виключаються з каталогу.

Основним нормативно-правовим актом до проведення закупівель слід вважати Закон України «Про публічні закупівлі», який був прийнятий 25.12.2015 і шість разів пройшов ґрунтовне вдосконалення (рис.1.4).

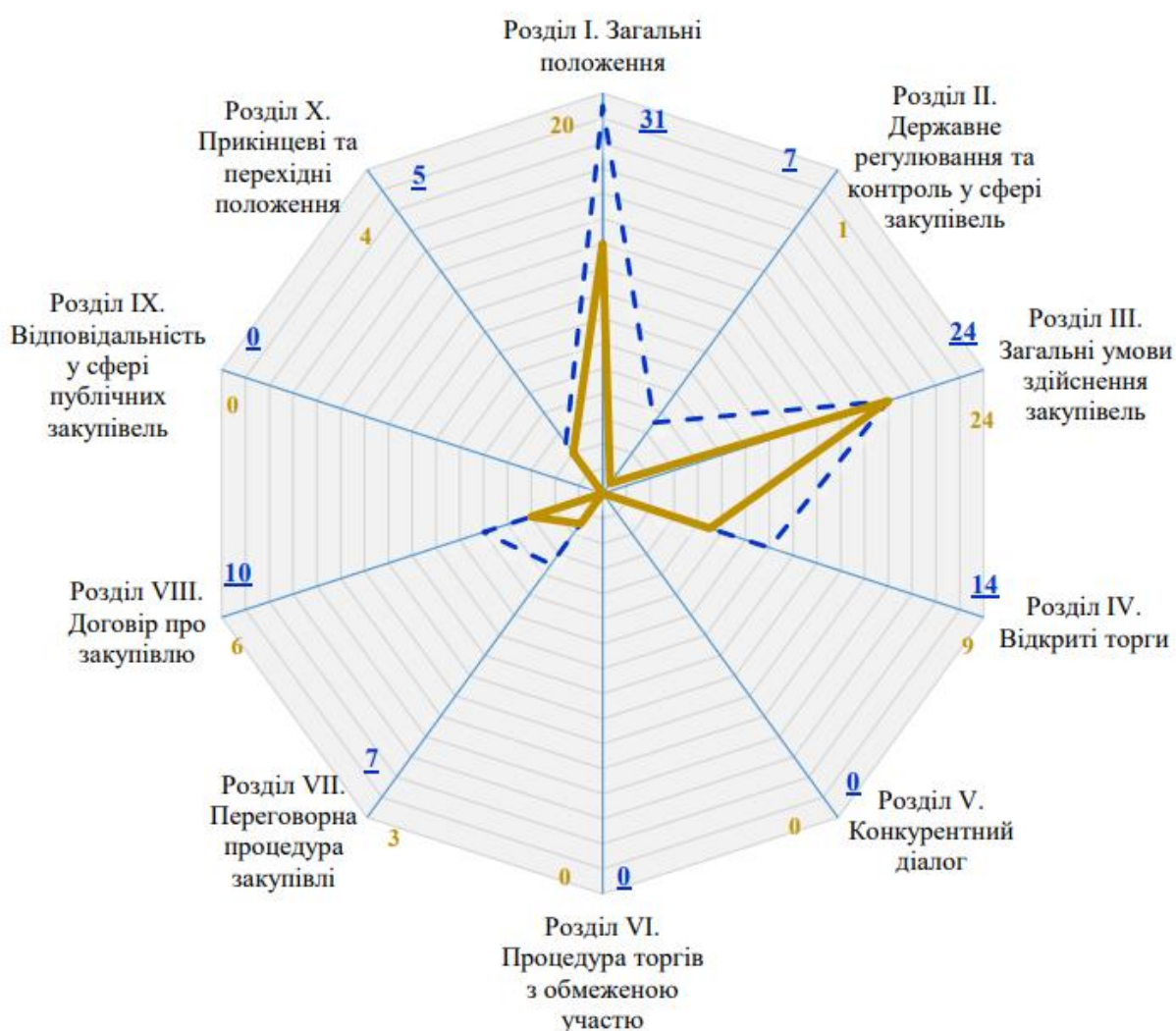


Рис.1.4. Інституційні зміни до законодавства про публічні закупівлі

Примітка: наведено на основі інформації Рахункової палати України [1].

Аналіз діаграми показує, що існує постійна необхідність у вдосконаленні законодавства в сфері публічних закупівель, про що свідчить значна кількість запропонованих та внесених змін. Найбільша кількість як запропонованих, так і внесених змін стосується загальних положень закону, що включає основні

терміни, сферу застосування, планування закупівель, їх кадровий спровід та інші передумови, а також загальні умови проведення закупівель та умови для відкритих торгів. Внесені зміни переслідують мету використати існуючі механізми публічних закупівель для стимулювання розвитку інших галузей, зокрема вітчизняної промисловості, ставлячи це новим напрямом у розвитку сфери закупівель. Крім того, варто зазначити, що гармонізація національного законодавства в сфері публічних закупівель із відповідними нормами ЄС є важливим аспектом реформування цієї сфери.

Основною метою діяльності ДУ «Медичні закупівлі України» (МЗУ) є перетворення системи медичного забезпечення для покращення якості життя українців шляхом створення Агенції медичного забезпечення для ефективного управління ланцюгом постачань лікарських засобів та медичних препаратів. На цьому шляху вже досягнуто значних результатів, зокрема через розширення кола постачальників і укладення трирічних контрактів на медичні товари, що дозволяє закласти потреби на тривалий період. МЗУ впровадило трирічні угоди з виробниками ліків, коли раніше такі угоди укладалися лише а один рік. Станом на 1.01.2024 року 40% укладених договорів мають трирічний термін. Для Медзакупівель це призводить до зниження витрат на закупівлі, покращення управління постачаннями та значного зменшення ризиків перерви в лікуванні пацієнтів.

Окрім цього, у рамках оцифрування та оптимізації обліку медичних товарів на всіх етапах ланцюга постачань, Медзакупівлі України (МЗУ) зібрали дані про залишки лікарських засобів і медичних виробів в одному зручному джерелі. Ця інформація представлена на сайті в категорії з каталогом медичних товарів, де доступні дані щодо всіх закуплених для лікарень товарів і їх залишків у кожному медичному закладі. Ліки і медвироби лікарні подають до МЗУ двічі на місяць. Щоб покращити використання ліків у лікарнях, МЗУ тепер постачають запаси на три місяці замість року, як це було раніше, і здійснюють моніторинг їх достатності. Такий підхід допомагає зрівняти темпи споживання і залишки в медзакладах. Для покращення контролю за залишками

лікарських засобів МЗУ працюють над e-Stock – національною системою, що дозволить в реальному часі перевіряти доставку, використання і залишки лікарських засобів, закуплених за рахунок держави. Наразі більшість лікарень в Україні не мають систем обліку на аптечних складах і користуються паперовими записами.

Однією з ключових ініціатив є модернізація складських приміщень та оновлення матеріально-технічної бази. Ці зміни стали можливими завдяки підтримці проєкту USAID/SAFEMed, оскільки перед інтеграцією складських потужностей до МЗУ була розроблена дорожня карта для реорганізації ДП «Укрмедпостач», а також створена філія «Медпостачання». У рамках модернізації філії, яка вже отримала всі необхідні ліцензії для оптової торгівлі, зберігання та імпорту медикаментів, МЗУ зможе більш швидко та ефективно реагувати на запити медичних закладів і пацієнтів, забезпечуючи їх необхідними препаратами. Це в свою чергу сприятиме покращенню медичного обслуговування та якості життя населення.

Вся ця діяльність спрямована на те, щоб українці, які стикаються з серйозними захворюваннями, не турбувалися про те, де знайти ліки та кошти на них, а отримували безкоштовне лікування. Досягнення прогресу стало можливим завдяки оптимізації процесів, що дало змогу здійснювати більш оперативні постачання медикаментів і медвиробів. Наприклад, у I півріччі 2024 року до лікарень було доставлено медтоварів на понад 7 млрд грн. Всі товари прибули у лікарні вчасно і відповідно до погоджених графіків поставок.

Впровадження корпоративного управління є важливим компонентом для забезпечення стійкості Медзакупівель України. У рамках цієї ініціативи буде створено Наглядову раду МЗУ та реалізовано процес корпоратизації. Створення Наглядової ради підтримується «USAID/SAFEMed», яка допомагає у відборі кандидатів. 13 серпня МОЗ офіційно оголосило про початок формування Наглядової ради. Вона складатиметься з п'яти членів, і очікується, що буде завершена до кінця 2024 року. Троє з учасників будуть обрані через відкритий конкурс із залученням міжнародної рекрутингової агенції, а двоє

інших – призначатися Міністерством охорони здоров'я як представники держави.

Крім цього, вважаючи значення онкологічної допомоги для населення України, МОЗ вирішило залучити Медзакупівлі до процесу закупівель та розподілу в рамках проєкту створення центрів ядерної медицини для діагностики раку.

В умовах війни медичні закупівлі зіштовхуються із проблемами зменшення бюджетних коштів, виділених на охорону здоров'я, що ускладнює закупівлі необхідних медичних засобів; порушення логістичних ланцюгів та знищення інфраструктури, блокування маршрутів та посилення небезпеки для транспорту, що може затримувати доставку медичних товарів та ліків.

Війна може змінювати обсяги і види медичних послуг, що ускладнює прогнозування та планування закупівель. В умовах війни медичні працівники можуть бути перевантажені, що ускладнює процес управління закупівлями та їх проведення. Ці проблеми вимагають оперативних рішень, адаптації до нових умов і зусиль з боку держави та міжнародних організацій для забезпечення стабільності в системі охорони здоров'я під час кризових ситуацій.

Висновки до розділу 1

Ефективні закупівельні процеси в сучасних умовах можуть допомогти закладам охорони здоров'я управляти ресурсним забезпеченням, оптимізовувати та зменшувати витрати, забезпечувати пацієнторієнтований підхід у забезпечення лікарськими засобами та медичними препаратами, нівелюючи корупційні ризики та зловживання.

Основні етапи медичних закупівель включають: реєстрацію в «Prozorro», аналіз ринку і планування закупівлі, підготовка тендера, проведення аукціону, кваліфікація і оскарження, укладення договору.

В основі закупівель лежить їх планування. Закупівлі, які базуються на детальному аналізі потреб та оцінках якості постачальників, допомагають

забезпечувати використання найкращих методів лікування і медичних технологій. Це, в свою чергу, покращує результати лікування для пацієнтів. Закупівельний процес включає перевірку та забезпечення відповідності всіх товарів і послуг державним і міжнародним стандартам якості. Це критично для безпеки пацієнтів і відповідності нормативним вимогам.

З другої сторони закупівлі підсилюють конкуренцію на ринку лікарських засобів, стимулюють постачальників розвивати нові технології та створювати сучасні продукти. Медичні заклади, формулюючи свої вимоги до нових ліків або обладнання створюють трансмісійний механізм для генерування інноваційних рішень, які можуть підвищити ефективність лікування, стимулюють інноваційну діяльність на ринку лікарських засобів та медичних препаратів.

Існує постійна необхідність у вдосконаленні законодавства в сфері публічних закупівель, про що свідчить значна кількість запропонованих та внесених змін. Найбільша кількість як запропонованих, так і внесених змін стосується загальних положень закону, що включає основні терміни, сферу застосування, планування закупівель, їх кадровий спровід та інші передумови, а також загальні умови проведення закупівель та умови для відкритих торгів. Внесені зміни переслідують мету вдосконалити існуючі механізми публічних закупівель для стимулювання розвитку інших галузей, зокрема вітчизняної промисловості, ставлячи це новим напрямом у розвитку сфери закупівель. Крім того, варто зазначити, що гармонізація національного законодавства в сфері публічних закупівель із відповідними нормами ЄС є важливим аспектом реформування цієї сфери.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ МЕХАНІЗМУ ЗАКУПІВЕЛЬ В ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДОСЛІДЖУВАНОВОГО ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

2.1. Організаційні засади закупівельного процесу закладу охорони здоров'я

Організацію закупівельного процесу розглянемо на прикладі КНП «Хмельницький обласний центр служби крові» Хмельницької обласної ради («ХОЦСК»). Комунальне некомерційне підприємство «Хмельницький обласний центр служби крові» Хмельницької обласної ради засноване у листопаді 2019 року. 30.01.2020 медичний заклад отримав статус «комунального некомерційного підприємства».

Мета діяльності Центру зводиться до організації діяльності з донорства крові та її компонентів; планування, формування, облік та медичне обстеження донорів крові. Ці завдання передбачають: проведення роботи з агітації, спрямованої на популяризацію добровільного, безкоштовного та організованого донорства серед населення; ведення регіонального реєстру донорів, а також осіб, яким заборонено ставати донорами, з дотриманням вимог законодавства про обробку та захист персональних даних та інформації про здоров'я; медичний огляд осіб, що бажають стати донорами, включаючи тих, хто здає алогенну та аутологічну кров, плазму та клітини крові.

Також підприємство згідно затвердженого Статуту здійснює:

«лабораторне тестування донорської крові, здійснення індивідуального підбору гемокомпонентів для трансфузій; заготівля донорської крові та її компонентів, виготовлення продуктів крові: проведення мікробіологічних і санітарно – бактеріологічних обстежень; створення та підтримка системи якості відповідно до вимог національних законодавчих і нормативно-правових актів, встановлених центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері охорони здоров'я; ведення автоматизованого обліку

руху, зберігання та управління запасами продуктів крові з метою моніторингу стану забезпеченості резервними запасами продуктів крові в умовах повсякденних і надзвичайних ситуацій; реалізація виготовленої продукції закладам охорони здоров'я та іншим юридичним і фізичним особам в порядку, визначеному чинним законодавством України; організація спеціальних заходів медичної служби цивільного захисту на випадок виникнення надзвичайних ситуацій в мирний час і на період військових дій; організаційно – методична робота, навчально – методична та науково – дослідницька робота. На підставі ліцензії на медичну практику Підприємство надає медичні послуги вторинної/спеціалізованої медичної допомоги на безоплатній та платній основах відповідно до законодавства України» [12].

Досліджуване КНП займається заготівлею цільної крові в Хмельницькій області, збором плазми та тромбоцитної маси. Центр приймає донорів незалежно від їх місця реєстрації. Донори повинні мати при собі будь-який документ, що посвідчує особу. Мінімальна вага для донорів становить 50 кг. Для здачі тромбоцитної маси центр приймає як чоловіків, так і жінок.

КНП має лінійно-функціональну структуру. В структурі КНП варто виокремити: «адміністративно – господарський відділ; відділ комплектування донорських кадрів; лабораторний центр, до складу якого входять: клініко-імунологічна лабораторія, бактеріологічна лабораторія, відділ технічного контролю, ПЛР лабораторія; відділ заготівлі крові та її компонентів з підрозділами експедиції та виїзної бригади; відділ карантинізації донорської плазми; діагностична лабораторія СНІД» [12] (рис.2.1).

Щороку понад 20 000 мешканців Хмельницької області здають кров, що супроводжується виконанням більше 80 000 тестів донорської крові на гемотрансмісивні інфекції. Конкурентними перевагами КНП на ринку медичних послуг є:

1. Сучасне медичне обладнання.
2. Відповідальний і досвідчений персонал.
3. Комфортні умови для донорів.

4. Кваліфіковане обстеження донорів.



Рис.2.1. Організаційна структура КНП «Хмельницький обласний центр служби крові» Хмельницької обласної ради

Примітка: побудовано на основі інформації «ХОЦСК»

Вся донорська кров, заготовлена в області, проходить обстеження в КНП «ХОЦСК» за допомогою імуноферментного або імунохемілюмінесцентного методу на наявність ВІЛ-інфекції, гепатитів В і С, а також сифілісу. КНП «ХОЦСК» постійно працює над удосконаленням процесу заготівлі крові та виготовлення компонентів і препаратів, пропагуючи безкоштовне донорство та впроваджуючи нові технології.

Відповідно до чинного Закону України від 23.06.1995 р. № 239/95-ВР «Про донорство крові та її компонентів» [27], регулюються відносини, пов'язані з розвитком донорства крові та її компонентів, в умовах, що

вимагають соціальних, економічних, правових і медичних заходів для організації та захисту донорства. На сьогоднішній день служба крові України та Хмельницької області проходить процес реорганізації, що потребує часу і зусиль. Служба крові в Україні потребує значних змін в організації донорства відповідно до європейських стандартів. В КНП працює: «7 лікарів з вищою медичною освітою, 6 лікарів з вищою немедичною освітою, 31 особа середнього і 27 молодшого медичного персоналу, 7 інженерно-технічних працівників та 34 інших працівника» [27].

Завдяки функціональній діяльності КНП лікарні Хмельницької області мають необхідний обсяг крові (див. табл.2.1).

Таблиця 2.1

Заготівля крові КНП «Хмельницький обласний центр служби крові» Хмельницької обласної ради («ХОЦСК») у 2023 році

№	Показники	од. виміру	план на рік	виконано за 6 міс.	% викон.
1	Заготівля консервованої донорської крові (по області)	л	9000,0	6873,12	76,3
2	Комплектування безкоштовних донорів	чол.	31307	15413	49,2
3	Переробка консервованої крові	л	9000,0	6382,138	70,9
4	Заготівля донорської плазми	л	3600,0	3116,926	86,5

Примітка: наведено на основі інформації «ХОЦСК» [18].

Хоча за жодним із показників функціональної діяльності відсутнє виконання поставлених планових завдань, особливо низькими є показники комплектування безкоштовних донорів. Однак якщо аналізувати роботу КНП в динаміці за 2020-2023 роки, то дохід його зріс в 2,4 рази, а чистий прибуток – в 13 разів (див. табл.2.2, рис.2.2.). Практично в 13 разів зросли і закупівлі лікарських засобів та медичний препаратів та інших товарів і послуг необхідних для функціональної діяльності медичного закладу. Питома вага витрат на закупівлі в доходах досліджуваного КНП зросла в 6 разів із 5,6% до 32,3% (рис.2.3).

Таблиця 2.2

**Основні показники діяльності КНП «Хмельницький обласний центр
служби крові» за 2020-2023 рр.**

Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Темпи приросту в %
Дохід, в грн.	24573400	39458900	38432500	58649400	238,67
Чистий прибуток, в грн.	615800	21142700	384700	8047800	1306,89
Активи	25143100	35398900	53007 900	88404500	351,61
Зобов'язання, в грн.	—	161600	300900	6950200	-
Кількість працівників	141	141	123	123	85
Обсяг закупівель, в грн.	1367081	12098676	11677832	18922094	1384
Питома вага витрат на закупівлі в доходах КНП, в %	5,56	30,66	30,39	32,26	-

Примітка: наведено на основі інформації ХОЦСК [18].

Джерелами формування активів та фінансів Підприємства є: майно, що було передане Підприємству згідно з рішенням про його створення; фінансові ресурси передані з обласного бюджету та інших місцевих бюджетів (бюджетні кошти); власні надходження Підприємства, які включають: кошти від оренди (з дозволу Хмельницької облради) майна, закріпленого за Підприємством, а також доходи від реалізації продукції (робіт, послуг); кошти, отримані в рамках цільового фінансування МОЗ України та спеціальних надходжень; фінансування, отримане за договорами з центральним органом виконавчої влади- НСЗУ, який відповідає за реалізацію державної політики у сфері фінансових гарантій медичного обслуговування населення; банківські кредити та кошти від фінансово-кредитних установ; майно, придбане у юридичних або фізичних осіб.

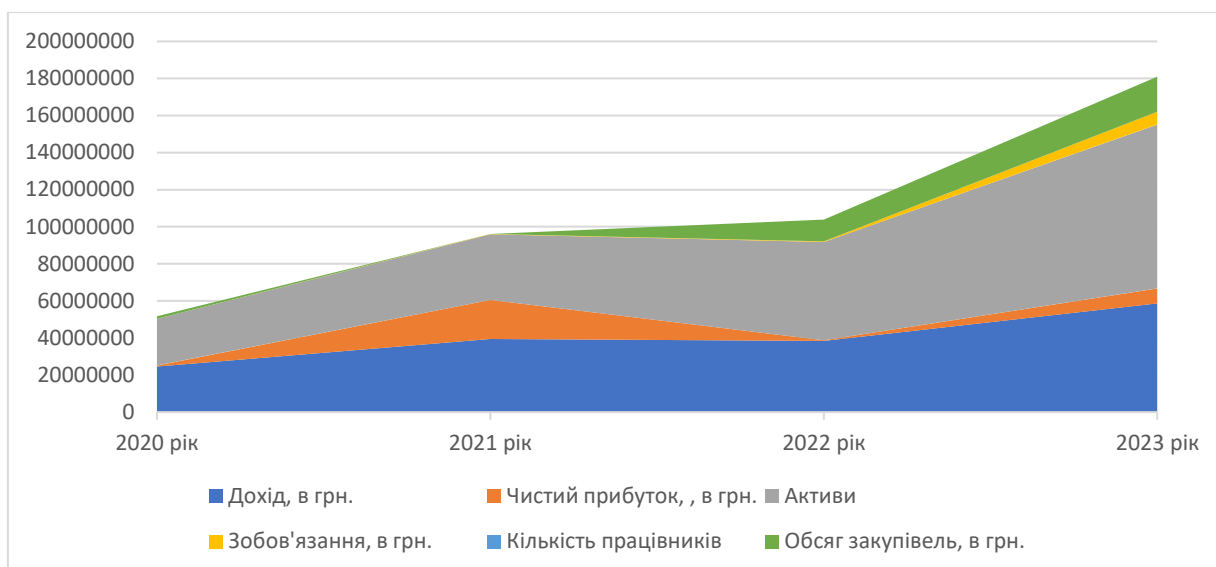


Рис.2.2. Динаміка основних показників діяльності КНП «Хмельницький обласний центр служби крові» за 2020-2023 рр.

Примітка: побудовано на основі інформації ХОЦСК [18].

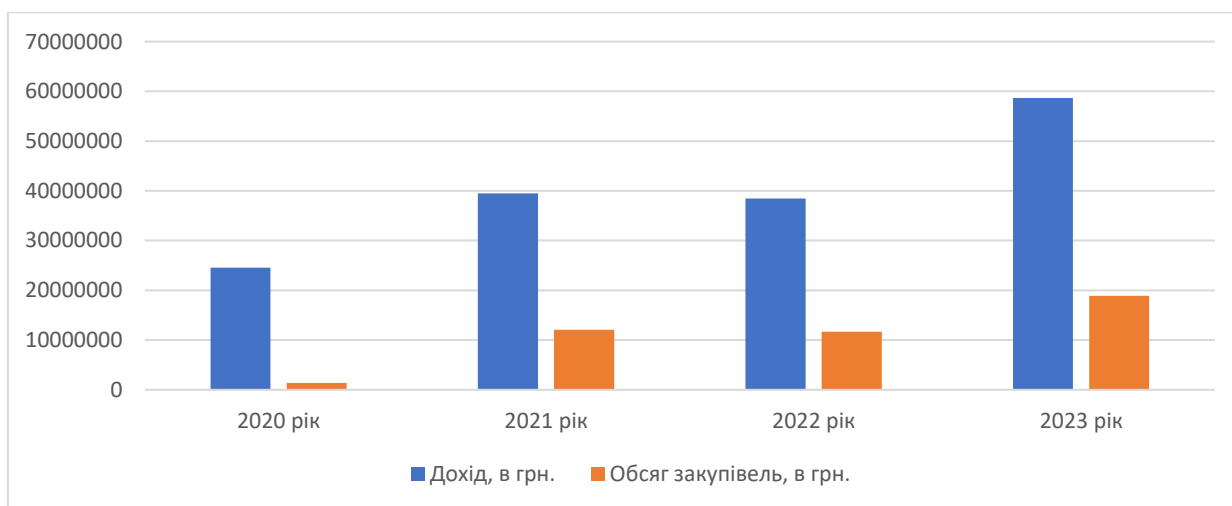


Рис.2.3. Динаміка показників закупівлі та доходу КНП «Хмельницький обласний центр служби крові» за 2020-2023 рр.

Примітка: побудовано на основі інформації «ХОЦСК» [18].

Згідно «Особливостей здійснення публічних закупівель товарів, робіт і послуг для замовників, передбачених Законом України «Про публічні закупівлі», на період дії правового режиму воєнного стану в Україні та протягом 90 днів з дня його припинення або скасування» [28] («Особливості»), затверджених Постановою КМУ від 12.10.2023 № 471, для забезпечення належного надання послуг «ХОЦСК» може здійснювати такі види закупівель:

- відкриті торги;

- закупівля через електронний каталог;
- укладення прямого договору про закупівлю без застосування електронної системи закупівель;
- спрощена процедура закупівель відповідно регламентованих державою особливостей «здійснення публічних закупівель товарів, робіт і послуг для замовників, передбачених Законом України «Про публічні закупівлі», на період дії правового режиму воєнного стану в Україні та протягом 90 днів з дня його припинення або скасування та зупинення дії наказу ДП «ПРОЗОРРО» від 19.03.2019 року № 10, затверджена наказом ДП «Прозорро»» [28].

Відповідно до пункту 6 «Особливостей» [28] КНП не має права ділити предмет закупівлі на частини.

Відкриті торги є ключовою процедурою закупівлі, і варто обирати саме цей метод, щоб уникнути помилок. Алгоритм відкритих торгів систематизовано на рис. 2.4.



Рис.2.4. Організація процедури закупівель в рамках відкритих торгів

Примітка: наведено за [28].

Відкриті торги є конкурентною формою публічних закупівель, бо передбачають змагання між учасниками. Замовник не зобов'язаний проводити відкриті торги у разі відсутності конкуренції. Однак, навіть якщо на ринку є лише один учасник, він може подати тендерну пропозицію та виграти процедуру закупівлі, якщо його документи відповідають вимогам тендерної документації.

Електронний каталог служить альтернативою відкритим торгам для процедури закупівлі. Замовники можуть використовувати його замість відкритих торгів або разом із ними, але виключно для придбання товарів. «Особливості» не встановлюють жодних обмежень щодо вартості для застосування електронного каталогу. Замовники, які планують закупівлю товарів і послуг (за винятком послуг з поточного ремонту) на суму 100 тис. грн або більше, послуг з поточного ремонту вартістю від 200 тис. грн і робіт на суму від 1,5 млн грн, повинні:

1. Дотримуватись відкритих торгів відповідно до порядку, визначеного Особливостями.

2. Використовувати електронний каталог для закупівлі товарів з урахуванням постанови КМУ «Про затвердження Порядку формування та використання електронного каталогу» [10] № 822 від 14.09.2020, дотримуючись при цьому положень, встановлених у «Особливостях» [28].

Це досить зручно для медичного закладу: якщо він отримав фінансування для закупівлі товарів, то може оголосити процедуру відкритих торгів, а за цей час закупити частину потрібного через електронний каталог.

Прямі договір укладається у двох випадках:

1. Коли очікувана вартість закупівлі менша від меж, що встановлені «Особливостями для проведення відкритих торгів або застосування електронного каталогу», а саме:

- для товарів і послуг (за винятком послуг з поточного ремонту) – менше 100 тис. грн;

- для послуг з поточного ремонту – менше 200 тис. грн;

- для робіт – менше 1,5 млн грн.

Коли є підстави для укладання договору про закупівлю згідно з пунктом 13 «Особливостей» КНП може обирати, як здійснити закупівлю: укласти прямий договір; скористатися електронним каталогом; провести спрощену закупівлю. КНП може звернутися до прямих договорів, якщо знає, з ким здійснити закупівлю. Якщо ж замовник не знаходить потрібного постачальника, він може скористатися електронним каталогом для пошуку постачальника. Варто зазначити, що для закупівель на суму до 100 тис. грн це стосується також окремих послуг, що є в електронному каталозі.

Пункт 14 «Особливостей» дозволяють проводити закупівлю: на основі наявної потреби; або на підставі планової потреби на наступний рік чи планових потреб на майбутні періоди. При цьому вибір форми закупівлі може проводитися відповідно до фактично отриманих на це коштів або за обсягом спланованої річної потреби чи тимчасово спланованим кошторисом.

Після проведення закупівель через відкриті торги або шляхом використання електронного каталогу в системі закупівель, замовник має зобов'язання опублікувати укладений договір на закупівлю та його додатки.

При реалізації публічних закупівель, які згадані в цьому пункті, замовників зобов'язує Закон дотримуватися принципів публічних закупівель, таких як максимальна економія, ефективність, уникнення корупції та зловживань. За умови, якщо вартість закупівлі становить або перевищує 50 тис. гривень, необхідно оприлюднити звіт про договір у електронній системі закупівель, навіть якщо сама закупівля проводилась без її використання.

Для закупівлі товарів і послуг (окрім послуг з поточного ремонту), вартість яких менша за 100 тис. гривень, та послуг з поточного ремонту, що коштують менше 200 тис. гривень, а також робіт, вартість яких має бути нижчою за 1,5 млн. гривень, замовники можуть використовувати електронну систему закупівель у рамках, які встановлені адміністратором цієї системи. При цьому, якщо закупівля відбувається без її використання, замовник зобов'язаний дотримуватися принципів, визначених Законом «Про публічні

закупівлі», включаючи внесення інформації про закупівлю до річного плану та оприлюднення звіту про укладений договір у системі.

Якщо закупівля коштує менше 50 тис. гривень і проводиться без використання електронної системи, замовник не зобов'язаний публікувати звіт про такий договір в електронній системі закупівель.

Якщо після підписання договору про закупівлю у замовника виникає потреба у постачанні додаткової кількості товару від того ж постачальника, то додаткова закупівля товару від того ж постачальника може бути здійснена протягом трьох років після укладення первинного договору, якщо загальна вартість цього постачання не перевищує 50% від ціни основного договору.

Також, якщо у замовника виникає потреба в закупівлі додаткових робіт або послуг, пов'язаних з предметом основного договору, це може здійснюватися у того самого виконавця робіт або постачальника послуг. Умови щодо виконання таких додаткових робіт чи надання послуг можуть бути прописані в основному договорі, укладеному за результатами закупівлі. Закупівля додаткових робіт чи послуг у того самого виконавця може здійснюватися протягом трьох років після укладення договору, якщо загальна вартість таких додаткових робіт чи послуг не перевищує 50% від вартості основного договору, укладеного за результатами проведення закупівлі.

Щодо досліджуваного КНП, то впродовж 2023 року КНП «ХОЦСК» здійснило закупівлі з використанням електронних каталогів та цифрової системи закупівель, а також шляхом проведення відкритих торгів. Результати закупівель представлені в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

**Закупівлі КНП «Хмельницький обласний центр служби крові»
за 2023 рік**

№ п/п	Виробник	Сума, в грн.
1	ТОВ «ХЛР»	5523270
2	МПП «НОВІ ТЕХНОЛОГІЇ»	4468405
3	МКП «Хмельницьктеплокомуненерго»	4451760

4	ТОВ «ЕР. ВІ. АЙ. ГРУП»	4249840
5	ФОП Петрусенко Юрій Миколайович	2140000
6	ТОВ «КИЇВСЬКІ ЕНЕРГЕТИЧНІ ПОСЛУГИ»	190000
7	Кам'янець-Подільське міське КП «Міськтепловоденергія»	1724826
8	ТОВ «УКРГАЗТРЕЙДИНГ»	1606976
9	КНП «Кам'янець-Подільська міська лікарня» Кам'янець-Подільської міської ради	1185000
10	ФОП Грабо Людмила Григорівна	1166133

Примітка: наведено на основі інформації ХОЦСК [18].

За 2024 рік шляхом 890 тендерів були проведені закупівлі електроенергії, монтажних робіт, паливномастильних матеріалів, фреону, продуктів харчування медичних засобів. Найпоширенішим в закупівлях є контейнери для донорської крові, шоківий швидкозаморожувач плазми.

На даний час організаційний супровід процедури закупівлі дозволяв досліджуваному КНП повною мірою забезпечувати необхідні потреби в матеріалах, товарах, послугах. Однак, у проекті Державного бюджету на 2025 рік передбачається, що всі медичні установи повинні перейти на казначейські рахунки. Це може призвести до суттєвих труднощів у діяльності системи охорони здоров'я та залишити мільйони пацієнтів без необхідної медичної допомоги в умовах війни.

2.2. Моніторинг результативності закупівель в матеріально-технічному забезпеченні закладу охорони здоров'я.

Моніторинг результативності закупівель – це систематичний процес оцінки та аналізу ефективності, якості та досягнення цілей у сфері публічних закупівель. Основна мета моніторингу полягає в забезпеченні прозорості, підзвітності та ефективного використання бюджетних коштів держави. Оцінка результативності має здійснюватися в такій послідовності:

1. Оцінка витрат та економії коштів, що включає: аналіз фактичних витрат на закупівлі порівняно з плановими бюджетними видатками; визначення економії

коштів завдяки конкурентним торгам.

2. Відстеження якості виконання контрактів, куди входять:

- оцінка відповідності отриманих товарів, робіт чи послуг умовам контракту;
- моніторинг термінів виконання та якості поставок чи послуг.

3. Аналіз ефективності процесів закупівель, що включає: оцінку часу, який витрачається на проведення закупівель; визначення кількості учасників у торгах та їх активності.

4. Моніторинг прозорості і підзвітності: забезпечення доступу до інформації про закупівлі для громадськості; визначення можливих випадків корупції або зловживання з боку учасників закупівель.

5. Вимірювання соціального впливу: моніторинг досягнення суспільного ефекту.

6. Розробка рекомендацій для покращення процесів закупівель на основі аналізу даних.

Основними інструментами моніторингу закупівель є використання відкритих баз даних і цифрової платформи «ProZorro»; використання інформації аналітичних модулів; залучення неурядових організацій та активістів до моніторингу процесів закупівель. Одним з найвідоміших інструментів аналітики на сьогодні є модуль аналітики «BI».

«Business Intelligence (BI)» - це процес перетворення даних на інформацію, що дозволяє отримати нові знання, які можуть бути використані для підвищення ефективності та конкурентоспроможності. Дана система включає аналітичні модулі «bi.prozorro.org, bipro.prozorro.org», які були розроблені за підтримки RBC Group та ЄБРР.

Оцінка закупівель, які проводилися у 2024 році досліджуванним КНП відповідає порядку «Особливостей» і передбачає підписання прямого договору без використання цифрових торгів.

Таблиця 2.4

Аналіз закупівель КНП «Хмельницький обласний центр служби крові»

У 2024 році

Предмет закупівлі	Термін реалізації та виконавець	Сума, в грн.	Форма закупівлі
Послуги по проведенню монтажних робіт нового дизельного електрогенератора, його встановлення та введення в експлуатацію для електропостачання КНП	Очікування пропозицій 11.11.2024	194110	Укладення прямого договору
Оплата електричної енергії	ТОВ «Чернівецька обласна енергопостачальна компанія» Завершено 30.10.2024	200000	Прямий договір
Бензин А-95	ТОВ «МАЗОТ» Завершено 11.10.2024	11500	Прямий договір
Компресор Jiaxing T1113 KZ (R-134) 158 Вт	ФОП Гевак Сергій Миколайович Завершено 09.10.2024	2500	Прямий договір
Фреон R404 EcoFrost	ФОП Гевак Сергій Миколайович Завершено 09.10.2024	4200	Прямий договір
Послуги із збору, транспортування, зберігання...	ТОВ «Науково-виробнича компанія „УКРЕКОПРОМ“» Завершено 09.10.2024	49920	Прямий договір
Батончик кокосовий в шоколадній глазурі ТМ "Fitt...	ТОВ «АВАНГАРД ДИСТРИБУЦІЇ» Завершено 04.10.2024	9468	Прямий договір
Батончик кокосовий в шоколадній глазурі ТМ "Fitt...	ТОВ «АВАНГАРД ДИСТРИБУЦІЇ» Завершено 21.10.2024	15780	Прямий договір
Печиво «Наполеон» фасоване	ФОП Мірецька Алла Вікторівна Завершено 04.10.2024	34800	Прямий договір
Машина кутова шліфувальна 125мм 1200Вт ТехАС ТА	ТОВ «Поділля Кабель-1» Завершено 02.10.2024	1373	Прямий договір
Контроллер Elliwell EWPlus 961 (однотачиковий)	ФОП Гевак Сергій Миколайович Завершено 02.10.2024	1700	Прямий договір

Примітка: систематизовано за інформацією «ХОЦСК» [18].

Для оцінювання результативності процесу закупівель варто використовувати як кількісні, так і якісні параметри.

На нашу думку до кількісних параметрів слід віднести економію коштів

та оптимізацію витрат; порівняння кількісних і якісних параметрів об'єкту закупівлі.

До якісних параметрів слід віднести: дотримання законодавства про закупівлі, якість предмета закупівлі, дотримання термінів закупівлі та виконання контракту, прозорість закупівлі, наявність єдиної системи реєстрації договорів на КНП, дотримання ліцензійних умов виконавцем закупівельного процесу.

Оцінювання результативності закупівель можна проводити за дотриманням кваліфікаційних критеріїв та дотримання вимог до оформлення тендерної документації. Так наприклад, відповідно до договору щодо надання «Послуг по проведенню монтажних робіт нового дизельного електрогенератора, його встановлення та введення в експлуатацію для електропостачання КНП «ХОЦСК»» (див.додаток А) такими критеріями можуть бути (див. табл.2.5.).

Таблиця 2.5

Аналіз кваліфікаційних критеріїв закупівлі за прямим договором надання «Послуг по проведенню монтажних робіт нового дизельного електрогенератора, його встановлення та введення в експлуатацію для електропостачання КНП «ХОЦСК»»

<i>Кваліфікаційний критерій відповідно до ст.16 Закону з урахуванням «Особливостей»</i>	<i>Документальне підтвердження</i>
1	2
Наявність працівників відповідної кваліфікації, які мають необхідні знання та досвід	Надати у складі пропозиції інформаційну довідку в довільній формі наявності в учасника процедури закупівлі працівників відповідної кваліфікації, які мають необхідні знання та досвід. На підтвердження дотримання вимог законодавства про охорону праці учасник зобов'язаний у складі своєї тендерної пропозиції надати копії наступних документів: - Посвідчення про перевірку знань з питань охорони праці працівників, що будуть залучені до надання послуг, чинних на дату подання тендерної пропозиції та посвідчення про перевірку знань працівників з електробезпеки, що будуть залучені до надання послуг.

Продовження таблиці 2.5

1	2
Наявність документально підтвердженого досвіду виконання аналогічного (аналогічних) за предметом закупівлі договору (договорів)	Довідка в довільній формі, за власноручним підписом учасника/уповноваженої особи учасника та завірена печаткою (у разі її використання) з зазначенням аналогічних договорів*, найменування організацій (замовників) з адресами та контактними телефонами, найменування об'єктів будівництва, суми договорів, дату укладення, разом із копіями аналогічних договорів без додатків (не менше трьох), що укладені та виконувалися у 2021-2023 роках та документами, що згідно з будівельними нормами підтверджують прийняття замовником виконаних учасником робіт (КБ-2 та №КБ-3 із підписами та печатками Замовника). * - аналогічним договором відповідно до умов цієї документації є договір, який підтверджує наявність в учасника досвіду, який відноситься до того з самого класу ДК 021:2015 «Єдиний закупівельний словник», що є предметом закупівлі цих торгів.

Примітка: наведено на основі інформації платформи «ProZorro».

Критерії відповідності дотримання вимог оформлення тендерної документації відповідно до обраного нами договору прямої закупівлі систематизовані Додатку Б і включають: інформацію та документи, що підтверджують відповідність учасника кваліфікаційним критеріям, інформацію про відповідність технічним, якісним та кількісним характеристикам предмета закупівлі, інформацію про субпідрядників, яких виконавець планує залучити для виконання робіт.

Оцінюючи результативність даної закупівлі варто простежити дотримання виконавцем ліцензійних вимог.

1. Учасники тендерних процедур зобов'язані включити в свої тендерні пропозиції ліцензію на здійснення електромонтажних робіт, а також дозвіл від Державної служби України з питань праці на виконання робіт, що є підвищеними за рівнем небезпеки, або інший документ, що підтверджує право на виконання таких робіт відповідно до предмета закупівлі.

2. Технічні і якісні специфікації предмета закупівлі повинні враховувати необхідність запровадження заходів щодо захисту навколишнього середовища.

3. Учасники тендерної процедури зобов'язані надати в своїх пропозиціях документи, які підтверджують відповідність їхніх тендерних пропозицій встановленим замовником технічним, якісним, кількісним та іншим критеріям щодо предмета закупівлі. Для цього учасники повинні до кінцевого терміна подання пропозицій надати, відповідно до їхньої початкової ціни, виконані згідно з вимогами такі документи: договірну ціну (тверду); локальні кошториси (які повинні бути складені згідно з технічними вимогами із врахуванням будівельного технологічного процесу).

4. Пропонована ціна (тверда договірна ціна) учасника повинна бути розрахована відповідно до «Методики з визначення вартості будівництва, затвердженої наказом Міністерства розвитку громад та територій України (Мінрегіону) від 01.11.2021 №281 (разом зі змінами), та надана в форматі imd у програмному комплексі АВК-5, а також у форматах Word або Excel»[].

Таким чином, вище викладене дозволяє нам оцінити результативність проведення закупівель в КНП на основі узагальнюючі таблиці (табл.2.6).

Таблиця 2.6

Оцінювання результативності закупівель КНП «ХОЦСК»

Критерій	Оцінювання (+ фактор дотриманий, - фактор відсутній чи недотриманий)
Дотримання законодавства про закупівлі	+
Дотримання термінів закупівлі та виконання контракту,	+
Якість предмета закупівлі, його відповідність ліцензійним вимогам	+
Наявність єдиної системи реєстрації договорів на КНП,	+
Облік економії коштів	-
Дотримання вимог у оформленні тендерної документації	+
Дотримання кваліфікаційних критеріїв виконавцем	+

Примітка: систематизовано автором.

Моніторинг результативності закупівель повинен проводитися в самому медичному закладі. Він має стати важливим інструментом забезпечення ефективного управління фінансовими ресурсами медичного закладу. Моніторинг допомагає виявити недоліки, спростити процедури, а також

підвищити довіру суспільства до влади через підзвітність і прозорість у використанні бюджетних ресурсів.

Висновки до розділу 2

Проведене дослідження організаційних передумов та результативності проведення закупівель в КНП «Хмельницький обласний центр служби крові» дозволило зробити такі висновки.

Досліджуване КНП за останні три роки продемонструвало зростання доходів, чистого прибутку та зростання сум на закупівлю в 13 разів і лікарських засобів та медичний препаратів та інших товарів і послуг необхідних для функціональної діяльності медичного закладу. Питома вага витрат на закупівлі в доходах досліджуваного КНП зросла в 6 разів із 5,6% до 32,3%.

Для забезпечення належного надання послуг «ХОЦСК» може здійснювати такі види закупівель: відкриті торги; закупівля через електронний каталог; укладення прямого договору про закупівлю без застосування електронної системи закупівель; спрощену процедуру закупівель відповідно регламентованих державою особливостей «здійснення публічних закупівель товарів, робіт і послуг для замовників, передбачених Законом України «Про публічні закупівлі», на період дії правового режиму воєнного стану в Україні та протягом 90 днів з дня його припинення або скасування та зупинення дії наказу ДП «ПРОЗОРРО» [29].

Відкриті торги є конкурентною формою закупівель, бо передбачають змагання між учасниками. Замовник не зобов'язаний проводити відкриті торги у разі відсутності конкуренції. Однак, навіть якщо на ринку є лише один учасник, він може подати тендерну пропозицію та виграти процедуру закупівлі, якщо його документи відповідають вимогам тендерної документації.

Для дотримання прозорості закупівель необхідно проводити внутрішній моніторинг їх ефективності. В основі такого моніторингу, на нашу думку, слід покласти кількісні параметри: економію коштів та оптимізацію витрат; порівняння кількісних і якісних параметрів об'єкту закупівлі. До якісних параметрів слід віднести: якість предмета закупівлі, прозорість закупівлі, дотримання ліцензійних умов виконавцем закупівельного процесу,

дотриманням кваліфікаційних критеріїв та дотримання вимог до оформлення тендерної документації, дотримання критерію екологічності.

РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМИ ПОКРАЩЕННЯ ЗАКУПІВЕЛЬ В ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

3.1 Вдосконалення технологій закупівель

Для вдосконалення технологій закупівлі необхідно на рівні медичного закладу в рамках стратегічного управління ним розробити стратегію закупівель для оптимізації закупівель. Більше того стратегія закупівель дозволить зреалізувати задекларовану НСЗУ концепцію стратегічних закупівель при яких заздалегідь обумовлюється обсяг, ціна, якість закупівлі відповідно до затвердженого гарантованого пакету медичних послуг на відповідний рік.

Така концепція закупівель відповідає кращим міжнародним практикам та підтримується Всесвітньою організацією охорони здоров'я. Стратегічні закупівлі базуються на постійному відстеженні кращих новітніх медичних практик, постачальників товарів та послуг, механізмів оплати та інструментів заключення угод про закупівлю.

Створення ефективної стратегії закупівель є ключовим завданням для КНП, оскільки це дозволяє мінімізувати ризики матеріально-технічного супроводу та підвищувати результативність функціональної діяльності медичного закладу. Алгоритм розробки стратегії повинен включати (рис.3.1):

Етап 1. Чітке визначення цілей, яких бажає досягти КНП. Ці цілі в контексті даного дослідження можуть включати: забезпечення якості товарів та послуг, які закупаються, налагодження взаємовідносин із постачальниками, оптимізація витрат, зменшення ризиків та забезпечення екологічної складової у використанні товарів, які закупаються.

Етап 2. Проведення детального аналізу витрат, що передбачає визначення оцінювання постачальників в розрізі декларованих ними цін та розподілу витрат по різних категоріях.



Рис.3.1. Структурні блоки стратегії закупівель медичного закладу

Примітка: систематизовано з використанням [17,18, 28]

Етап 3. Оцінка ринку постачання, що передбачає здійснення поглибленого аналізу ринку з метою виявлення потенційних постачальників, оцінки їхніх можливостей, вивчення ринкових тенденцій та оцінки впливу зовнішніх чинників, таких як економічні умови, регуляції в галузі та технологічний прогрес.

Етап.4. Проведення сегментації постачальників за їх місцем в досягнення цілей КНП в розрізі критеріїв: величина витрат, значимість закупівельних пропозицій, ступінь інноваційності товарів чи послуг.

Етап 5. Розробка стратегії управління комунікаціями з постачальниками, яка передбачає моделювання бажаного рівня співпраці, налагодження комунікації, встановлення критеріїв ефективності.

Етап 6. Управління ризиками постачання, що передбачає їх ідентифікацію та вироблення заходів щодо адаптації до них чи нівелювання негативних наслідків або шляхом напрацювання додаткових каналів

постачання.

Етап 7. Визначення ключових показників результативності закупівельного процесу. Такими показниками можуть бути верифіковані нами в п.2.2 даної роботи якісні та кількісні показники

Етап 8. Впровадження технологічних рішень. КНП доцільно розглянути можливість імплементації програмного забезпечення для моніторингу закупівель, та створення цілісної системи управління постачальниками з обліком відповідних витрат для відстеження шляхів їх ймовірної оптимізації.

Етап 9. Моніторинг закупівель та напрацювання підходів до вдосконалення їх організаційного супроводу.

Розробка закупівельної стратегії є безперервним процесом, що вимагає регулярного моніторингу, оцінки та вдосконалення. Необхідно періодично переглядати стратегію, аналізувати її ефективність і вносити корективи відповідно до зміни вимог бізнесу, ринкових умов і нових тенденцій. Збір відгуків від зацікавлених сторін, проведення порівняльного аналізу та спостереження за кращими практиками закупівельного процесу дозволить забезпечити максимальну синергію закупівель та організаційних цілей медичного закладі.

Для впровадження новітніх технологічних рішень варто використовувати програмні рішення «Visure Solutions» та «ALM (Application Lifecycle Management)». Використання системи «Visure Solutions» дозволить на рівні КНП фіксувати вимоги до постачальників; забезпечувати кореляцію між цілями, учасниками, ризиками закупівельного процесу.

Функції «Visure Solutions» сприяють ефективній комунікації та співпраці з постачальниками. Це програмне забезпечення дозволяє КНП обмінюватися вимогами до закупівель, відслідковувати реакції постачальників і управляти процесами оцінки й вибору постачальників. Це пришвидшує взаємодію з постачальниками, підвищує прозорість і дозволяє приймати обґрунтовані рішення у відносинах з ними.

«Visure Solutions» дозволить найкращим чином впорядкувати

документування та звітність по закупівлях. Цей інструмент дозволяє організаціям створювати детальні звіти з закупівель, оцінок постачальників, аналізу ризиків, що стосуються закупівель. Звіти можуть бути налаштовані під специфічні потреби організації, що допомагає моніторити ефективність закупівель, виявляти можливості для покращення та підтримувати ухвалення рішень.

«Visure Solutions» забезпечує можливості інтеграції з іншими корпоративними системами, такими як «ERP» (Enterprise Resource Planning) та платформи управління постачальниками. Ця інтеграція забезпечує безперебійний обмін інформацією, усуває необхідність ручного введення даних та підвищує точність і ефективність закупівельних процесів.

Результуючими критеріями розробки стратегії закупівель для медичного закладу повинні бути: збільшення ефективності та точності в процесах закупівель; прозорість і контроль за постачальниками, контрактами та покупками; налагодження співпраці з постачальниками; комплаєнс і управління ризиками; зниження витрат шляхом оптимізації закупівельних практик.

Отже, створення стратегії закупівель вимагає структурованого підходу, що охоплює організаційні цілі, аналіз витрат, оцінку ринку постачання, сегментацію постачальників, управління взаємовідносинами з ними, а також управління ризиками, визначення ключових показників результативності, інтеграцію технологій і безперервне вдосконалення закупівельного процесу. Дотримуючи цих принципів, медичні заклади зможуть розробити ефективну стратегію закупівель, яка оптимізує витрати, знизить ризики й підвищить загальну цінність у ланцюзі постачання.

3.2.Вдосконалення ресурсного супроводу закупівель

Ресурсна складова управління управління закупівлями є критично важливою для медичних закладів в умовах воєнного стану. В умовах активного впровадження цифрових технологій в медичну практику постає

логічне запитання використання новітніх аналітичних інструментів і програмного забезпечення, які можуть істотно вдосконалити закупівельні операції.

В рамках платформи «Prozorro» створено платформу «zakupivli.pro» для забезпечення організаційно-документального супроводу закупівельного процесу. Однак фактично обсяг виставлених на платформі договорів не дозволяє повною мірою забезпечувати процес реалізації стратегії закупівельного процесу, передусім в питаннях моніторингу ринку і результативності закупівельного процесу.

Важливою складовою вдосконалення інформаційно-аналітичного супроводу можуть бути програми «TradeGecko», «Perfect Commerce». Це новітнє цифрове хмарне рішення для управління запасами та замовленнями, створене для допомоги компаніям у веденні обліку своїх запасів, продажів та процесів виконання. Платформа може здійснювати: управління запасами, замовленнями, постачальниками.

«TradeGecko» дозволяє підприємствам моніторити та регулювати рівні запасів, включаючи кількість, місцезнаходження та варіанти товарів. Це сприяє контролю наявності товарів та ухваленню обґрунтованих рішень щодо закупівлі.

Платформа надає можливість управляти замовленнями на продаж, включаючи їх створення, виконання та моніторинг. Хоча вона переважно фокусується на вихідних замовленнях, також надає інформацію про попит на товари, що допомагає в плануванні закупівель.

«TradeGecko» містить функції для організації інформації про постачальників, включаючи контактні дані та угоди. Хоча це не така комплексна система, як спеціалізовані інструменти для закупівель, вона дозволяє зберігати основні дані постачальників для подальшого використання в процесі закупівлі.

«TradeGecko» забезпечує інтеграцію з різноманітними платформами електронної комерції, бухгалтерськими програмами та транспортними

службами. Така інтеграція можуть оптимізувати закупівельні процеси через автоматичне оновлення рівнів запасів, синхронізацію даних про продаж та спрощення виконання замовлень.

Новітнім підходом у вдосконаленні комунікативного забезпечення медичного закладу у проведенні закупівель може стати цифрова платформа «Perfect Commerce», яка пропонує різноманітні рішення для оптимізації закупівельних процесів. Функції «Perfect Commerce» включають:

- 1) управління пошуком і постачальниками, включаючи ідентифікацію, кваліфікацію та оцінку;
- 2) управління життєвим циклом контрактів, що сприяє ефективному створенню, узгодженню та контролю за їх виконанням;
- 3) управління замовленнями на покупку, що дозволяє створювати та контролювати замовлення на покупку, підтримуючи затвердження за робочими процесами, співпрацю з постачальниками та відстеження замовлень для забезпечення їх своєчасного і точного виконання;
- 4) управління рахунками-фактурами, що автоматизує обробку рахунків-фактур, збираючи їх у електронному форматі. Платформа дозволяє співвідносити рахунки-фактури з замовленнями на покупку, автоматизувати етапи затвердження та інтегруватися з фінансовими системами для оптимізації процесів оплати;
- 5) співпраця з постачальниками, що дозволяє портально оновлювати їх дані, надсилати рахунки-фактури та спілкуватися з покупцями. Це спрощує співпрацю, покращує комунікацію та знижує адміністративні витрати при взаємодії з постачальниками. При цьому основні групи постачальників та зацікавлених осіб можна структурувати за рис.3.2.

Для вдосконалення організації закупівельного процесу в досліджуваному КНП доцільно створити посаду менеджера з закупівель. Основні обов'язки менеджера з закупівель включатимуть:

- вивчення тендерної документації та вимог замовників, визначення ключових аспектів проекту;

- управління процесом підготовки пропозицій із збором інформації, підготовки документів та графіків;
- підготовка комплексних документів, які відповідають вимогам заявника, включаючи технічні та фінансові частини;
- взаємодія з партнерами для збору необхідної інформації та формування конкурентоспроможних пропозицій;
- відстеження строків подачі документів та виконання умов тендеру;
- участь у переговорах з замовниками та забезпечення оптимальних умов для укладання контрактів;
- оцінка успішності поданих пропозицій та використання отриманих даних для покращення майбутніх закупівель;
- облік договорів по закупівлях.

Менеджер з закупівель відіграватиме важливу роль у забезпеченні результативності закупівель, тому його діяльність вимагає хороших організаційних, комунікативних та аналітичних навичок.

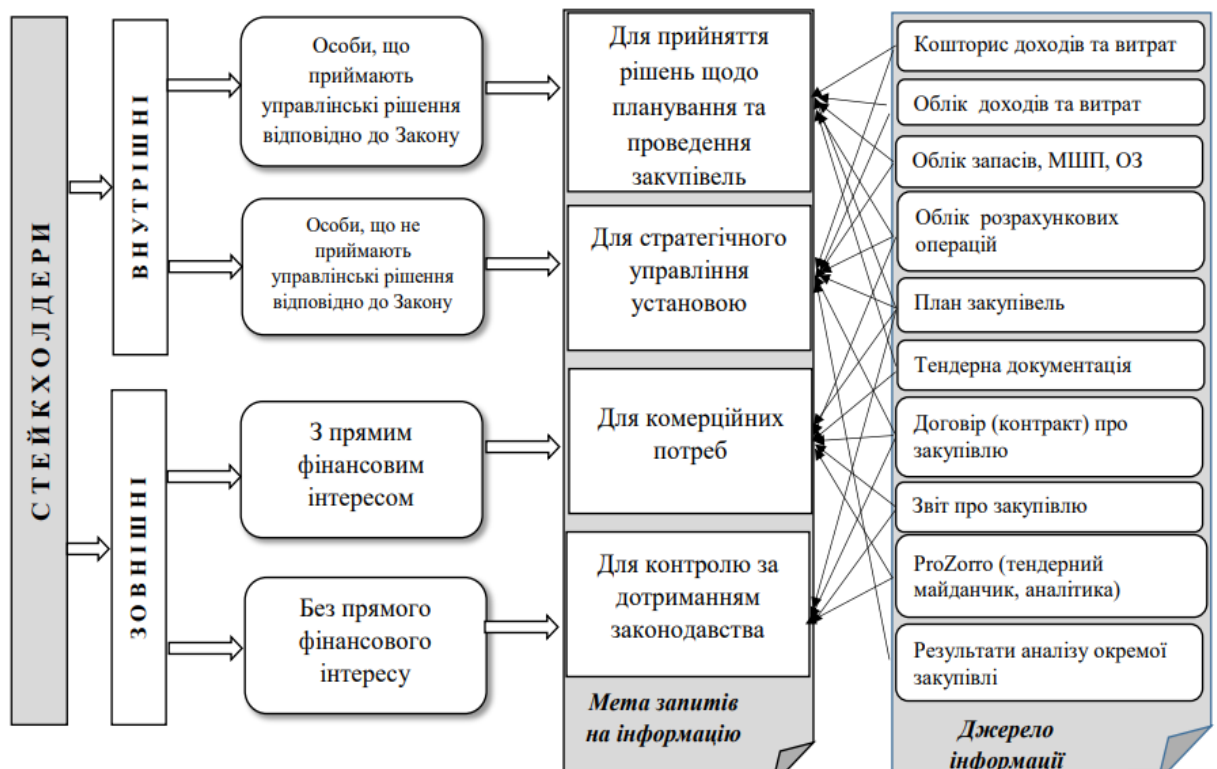


Рис.3.2. Структуризація суб'єктів, що беруть участь у процесі закупівель

Примітка: наведено на основі [31].

Також для вдосконалення ресурсного супроводу закупівель варто використовувати потенціал не лише власних та наданих в рамках гарантованого пакету медичних послуг НСЗУ коштів, але й передбачені статтею 27 «Особливостей» додаткові зовнішні ресурси, які можна залучити в рамках грантових чи проєктних ініціатив, наданих «відповідно до міжнародних договорів України Міжнародним банком реконструкції та розвитку, Міжнародною фінансовою корпорацією, Багатостороннім агентством з гарантування інвестицій, Міжнародною асоціацією розвитку, Європейським банком реконструкції та розвитку, Європейським інвестиційним банком, Північним інвестиційним банком, а також іншими міжнародними валютно-кредитними організаціями» [28].

Висновки до розділу 3

Проведене дослідження напрямів вдосконалення закупівель на рівні медичного закладу дозволило виокремити такі шляхи покращення даного процесу.

Для вдосконалення управління закупівлями доцільно використовувати стратегію закупівель за запропонованим в роботі алгоритмом, яка дозволяє зреалізувати ідеологію стратегічних закупівель у сфері охорони здоров'я. Дана стратегіє забезпечує системний підхід до управління закупівлями медичних послуг, базуючись на аналізі та обґрунтованих рішеннях. Вона спрямована на забезпечення ефективності, доступності та якості медичних послуг.

Цей підхід замінює традиційні моделі кошторисного фінансування, дозволяючи краще адаптуватися до змінюваних потреб системи охорони здоров'я та досягати більш ефективного використання ресурсів. Стратегічні закупівлі також можуть забезпечити прозорість процесу, покращити конкуренцію серед постачальників та підвищити якість наданих медичних послуг.

Однією з ключових рис проведення публічних закупівель є те, що

замовник, плануючи закупівлю та формуючи вимоги до предмета закупівлі і потенційних постачальників, зобов'язаний враховувати не лише законодавчі норми у сфері закупівель, а й галузеві вимоги, що стосуються, зокрема, будівництва, освіти, харчування та охорони здоров'я.

Стратегічний підхід до управління закупівлями в медичному закладі замінює традиційні моделі фінансування на основі кошторису, що дозволяє краще реагувати на змінні потреби системи охорони здоров'я та підвищувати ефективність використання ресурсів. Стратегічні закупівлі також можуть забезпечити прозорість процесу, стимулюючи конкуренцію серед постачальників та покращуючи якість медичних послуг.

Для вдосконалення ресурсного супроводу закупівельного процесу пропонуємо запровадити посаду менеджера з закупівель, активізацію використання зовнішнього грантового ресурсу для фінансування закупівель, застосування комунікативного та аналітичного ресурсу новітніх цифрових програмних продуктів для відстеження результативності закупівельного процесу «Visure Solutions» , «TradeGecko», «Perfect Commerce».

ВИСНОВКИ

Результати проведеного дослідження наукових, організаційних, інституційних та прикладних засад закупівель в медичних закладах дало змогу зробити наступні висновки та пропозиції.

1. Закупівлі є важливою підсистемою менеджменту медичних установ, забезпечуючи їх матеріально-технічний та логістичний супровід. Вони виконують важливу соціальну, регулюючу, відтворювальну, інноваційну, стимулюючу функції на ринку товарів та послуг і одночасно на ринку лікарських засобів та медичних препаратів, стимулюючи добросовісну конкуренцію між виробниками за кращі цінові та якісні параметри. Закупівлі повинні підтримувати стратегічні цілі та сприяти реалізації місії медичного закладу, сприяючи підвищенню якості медичних послуг.

2. В умовах посилення безпекових викликів та загроз закупівлі допомагають управляти ризиками, пов'язаними з постачанням товарів і послуг. Вибір надійних постачальників і забезпечення стабільності постачань мають вирішальне значення для безперебійної роботи медичного закладу. Ефективні закупівлі сприяють зниженню витрат через оптимізацію процесу закупівель, використання альтернативних постачальників або укладення вигідних угод.

3. За своєю структурою здійснення закупівлі поділяються на: прямі закупівлі, які передбачають придбання товарів та послуг безпосередньо в постачальників; конкурсні закупівлі, які передбачають проведення тендерів, котрі дозволяють вибрати постачальника на основі конкурентних пропозицій; аукціони, в яких постачальники конкурують за контракт, знижуючи ціни; цифрові закупівлі, які здійснюються за електронними каталогами в розрізі створеної цифрової платформи «Prozorro».

За формою здійснення медичні заклади можуть здійснювати такі види закупівель: відкриті торги; закупівля через електронний каталог; укладення прямого договору про закупівлю без застосування електронної системи закупівель; спрощену процедуру закупівель відповідно регламентованих державою особливостей здійснення публічних закупівель.

4. Для підвищення результативності закупівельного процесу в медичному закладі необхідно проводити моніторинг результативності, який повинен включати: аналіз фактичних витрат на закупівлі порівняно з плановими видатками; визначення економії коштів завдяки конкурентним торгам; відстеження якості виконання контрактів; аналіз ефективності процесів закупівель; оцінку прозорості й підзвітності; вимірювання соціального та екологічного впливу, розробку рекомендацій для покращення закупівель.

аналізу даних. Новітніми інструментами моніторингу закупівель повинні бути використання відкритих баз даних і цифрової платформи «ProZorro»; використання інформації аналітичних модулів; залучення неурядових організацій та активістів до моніторингу процесів закупівель. Одним з найвідоміших інструментів аналітики на сьогодні є модуль аналітики «BI».

5. Для вдосконалення інформаційно-аналітичного супроводу оцінювання результативності процесу закупівель варто використовувати кількісні параметри (економія коштів, оптимізація витрат, параметри якості товарів та послуг, що є предметом закупівлі); та якісні параметри, до яких слід віднести: дотримання законодавства про закупівлі, якість предмета закупівлі, дотримання термінів закупівлі та виконання контракту, прозорість закупівлі, наявність єдиної системи реєстрації договорів на КНП, дотримання ліцензійних умов виконавцем закупівельного процесу, дотримання кваліфікаційних критеріїв та вимог до оформлення тендерної документації.

6. Проведене дослідження організаційних передумов та результативності проведення закупівель в КНП «Хмельницький обласний центр служби крові» дозволило констатувати, що КНП за останні три роки продемонструвало зростання доходів, чистого прибутку та зростання сум на закупівлю в 13 разів. Питома вага витрат на закупівлі в доходах досліджуваного КНП зросла в 6 разів із 5,6% до 32,3%. В розрізі основних форм здійснення закупівель варто відмітити відкриті торги, пряме укладення договору, закупівлі через електронний каталог.

7. З метою вдосконалення організаційно-методичного супроводу

управління процесом закупівлі в медичному закладі пропонуємо розробку стратегію закупівель, яка дозволяє реалізувати ідеологію стратегічних закупівель у сфері охорони здоров'я, базуючись на аналізі ринку постачальників та їх рейтингування відповідно до потреб замовника, прийняття обґрунтованих рішень на основі дотримання критеріїв якості, екологічної відповідності, інноваційності предмету закупівлі. Стратегічний підхід до управління закупівлями в медичному закладі замінює традиційні моделі фінансування на основі кошторису, що дозволяє краще реагувати на змінні потреби системи охорони здоров'я та підвищувати ефективність використання ресурсів.

8. Для вдосконалення ресурсного супроводу закупівельного процесу пропонуємо запровадити посаду менеджера з закупівель, активізацію використання зовнішнього грантового ресурсу для фінансування закупівель, застосування комунікативного та аналітичного ресурсу новітніх цифрових програмних продуктів для відстеження результативності закупівельного процесу «Visure Solutions» , «TradeGecko», «Perfect Commerce».

