

Володимир Ковбаса

магістр з менеджменту,

Тернопільський національний технічний університет

імені І. Пулюя, м. Тернопіль

Сергій Дзюбановський

студент гр. ФФМ-21,

Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль

Науковий керівник: д.е.н., професор Володимир Горин

ПСИХОЛОГІЯ ФАВОРИТИЗМУ У ПУБЛІЧНИХ ЗАКУПІВЛЯХ

Система публічних закупівель, у якій перетинаються значні фінансові потоки, дискреційні повноваження посадових осіб та інтереси приватного бізнесу, в сучасних умовах залишається однією із найбільш вразливих ланок публічних фінансів з погляду корупційних ризиків. Попри те, що впровадження електронної системи Prozorro суттєво підвищило прозорість процедур закупівель в Україні, формальна відповідність тендерної документації вимогам чинного законодавства не гарантує усунення фаворитизму – прихованого чи відкритого надання переваги певному учаснику закупівлі на основі суб'єктивних симпатій, особистих зв'язків або групової належності всупереч вимогам ефективності. Тому боротьба з фаворитизмом у публічних закупівлях не може обмежуватися лише вдосконаленням процедурних та юридичних питань, а потребує розуміння психологічних мотивів, покладених в основу упередженого прийняття рішень.

Фаворитизм у публічних закупівлях має не тільки правову чи економічну природу, а являє собою насамперед поведінкове явище, яке виникає на перетині індивідуальної психології особи, задіяної у прийнятті рішення про закупівлі, та соціально-психологічних механізмів функціонування груп. У широкому розумінні психологічний фаворитизм – це стійка тенденція індивіда чи групи надавати необґрунтовану перевагу «своїм» (представникам певної соціальної, професійної, земляцької чи неформальної спільноти) над «чужими» навіть тоді, коли формальні критерії відбору мають бути нейтральними. У сфері публічних закупівель він виявляється у виборі постачальника, з яким відповідальна за тендер особа має попередній досвід співпраці, особисті контакти, спільне навчання, службові чи родинні зв'язки, або який належить до умовно «свого» кола – регіонального, корпоративного чи навіть символічного.

Фундаментальне теоретичне підґрунтя для пояснення психології фаворитизму формує теорія соціальної ідентичності. Відповідно до неї, людина схильна категоризувати оточення на зовнішню та внутрішню групи, автоматично наділяючи представників свого ближчого оточення групи більш позитивними якостями – компетентністю, надійністю, чесністю. Цей принцип спрацьовує навіть за найменших підстав для групової належності, коли для прихильного ставлення досить, щоб посадова особа і представник компанії-учасника закупівлі мали спільне походження, навчалися в одному закладі освіти, працювали в одній структурі раніше або просто справляли схоже враження. У підсумку рішення про вибір постачальника ухвалюється не як свідомий акт корупції, а як інтуїтивно

«природний» вибір, який сама посадова особа може щиро вважати об'єктивним і виправданим.

У формуванні фаворитизму помітне значення мають також когнітивні викривлення, зокрема ефект ореолу, евристика доступності та інші. Завдяки ефекту ореолу посадовець при прийнятті рішень щодо закупівлі екстраполює позитивне враження від однієї характеристики контрагента (наприклад, приємне спілкування, репутація «перевіреного партнера» тощо) на оцінювання всіх інших параметрів пропозиції, включно з ціною та якістю. Упередження підтвердження спонукає шукати та інтерпретувати інформацію так, щоб вона підтверджувала сформовану симпатію до конкретного учасника, ігноруючи об'єктивні недоліки його пропозиції. Евристика доступності виявляється тоді, коли перевагу надають тому постачальнику, інформація про якого «під рукою», тобто з яким уже була успішна співпраця. У цьому випадку менш відомі, але потенційно вигідніші пропозиції залишаються поза увагою через брак когнітивних зусиль для їхнього ретельного аналізу.

До найпотужніших регуляторів соціальної поведінки людини, який також пояснює виникнення фаворитизму у публічних закупівлях, є психологічний механізм взаємності. Отримання навіть незначної послуги, подарунка чи знаку уваги від представника компанії-учасника закупівлі формує у посадовій особі підсвідоме відчуття «боргу», яке спонукає її прагнути віддячити, у тому числі шляхом надання переваги цій компанії при оцінюванні тендерних пропозицій. Цей механізм діє навіть тоді, коли особа усвідомлює формальну заборону на отримання подарунків від контрагентів, оскільки норма взаємності закладена на рівні глибинних соціальних інстинктів. Вона зазвичай не сприймається суб'єктом як корупційна дія, а радше як прояв звичайної людської ввічливості.

Причиною не тільки формування, але й збереження явища фаворитизму може стати організаційна культура. Якщо у колективі фаворитизм є усталеною практикою, то нові співробітники поступово засвоюють неформальні правила «допомоги своїм» як частину професійної соціалізації. Натомість, відмова від цих правил може сприйматися як порушення групової лояльності й призводити до соціального ostracism індивіда всередині колективу. Крім того, розмита відповідальність у колегіальних тендерних комітетах створює психологічний ефект дифузії відповідальності, коли кожен окремий член комітету відчуває меншу особисту провину за упереджене рішення, оскільки воно є результатом «колективного» вибору.

У наукових джерелах домінує переконання, що з впровадженням цифрових рішень у системі публічних закупівель середовище для фаворитизму і нерівності радикально звузиться. Однак існує значний масив аргументів, що психологічні механізми, які породжують явище фаворитизму в публічних закупівлях, діють фактично «крізь» систему Prozorro. Ця система вирішила завдання формальної прозорості публічних закупівель, але не усунула остаточно поведінкового підґрунтя упередженого вибору переможця. Навіть в умовах цифровізації розрив між процедурною прозорістю та об'єктивністю і чесністю вибору переможця реалізується через такі канали:

- визначення технічної специфікації предмета закупівлі під параметри продукції заздалегідь визначеного, «звичного» постачальника, коли навіть при формально відкритих торгах і дотриманні усіх юридичних процедур реальні шанси перемогти у змаганні має тільки один учасник;
- калібрування кваліфікаційних критеріїв (вимоги до досвіду роботи, виконання аналогічних договорів, наявності певних дозвільних документів) під історію співпраці з конкретного суб'єкта господарювання;
- зловживання правом на нерозкриття з міркувань безпеки точної адреси замовника чи постачальника. Такий виняток має захищати учасників закупівель в період війни, однак на практиці стає інструментом приховування зв'язку між замовником і «своїм» постачальником;
- спрощені переговорні процедури в період воєнного часу, які легально розширюють дискреційні повноваження замовника і звужують коло конкурентів. У цьому випадку ефект ореолу й евристика доступності як причини фаворитизму у публічних закупівлях діють найсильніше через брак порівняльного матеріалу для об'єктивного оцінювання.

Значні ризики розширення середовища для фаворитизму у публічних закупівлях містять останні законодавчі новації, які передбачають поступову зміну підходів до оцінювання тендерних пропозицій. На теперішній час вага цінового критерію в оцінюванні пропозицій не може бути нижчою за 70%, що об'єктивно звужує простір для суб'єктивної інтерпретації, а перемагають передусім пропозиції з найнижчою ціною, незалежно від особистих симпатій членів комітету. Однак негативною рисою такого підходу є те, що визнані бізнес-структури, які інвестують у надійність та сервіс своїх товарів і послуг, регулярно програють тендерні торги фірмам-одноденкам, які практикують ціновий демпінг за рахунок низької якості товарів. Відповідно до новацій законодавства, до кінця 2027 року диктат найнижчої ціни має бути поступово знижений з відповідним розширенням ролі якісних критеріїв оцінювання тендерних пропозицій. Хоча з економічного погляду таке рішення виправдане, однак з точки зору психології ухвалення рішень воно означає розширення простору для суб'єктивного, психологічно упередженого оцінювання тендерних пропозицій за «м'якими», якісними критеріями (надійність, досвід, рівень сервісу та ін.). Таким чином, реформоване законодавство не усуває ризику фаворитизму, а переносить точку його прикладання з ціни (якою важко маніпулювати) на суб'єктивну оцінку якості.

Протидіяти цим ризикам фаворитизму мають інструменти громадського моніторингу закупівель (зокрема, платформа DOZORRO), які підвищують публічну видимість дій конкретного замовника. У психологічному контексті публічність рішення знижує ефект дифузії відповідальності в колегіальних тендерних комітетах і частково компенсує нестачу зовнішнього контролю за якісними, «м'якими» критеріями оцінювання.

Психологічний аналіз фаворитизму у публічних закупівлях має суттєве практичне значення для розроблення ефективних антикорупційних механізмів у цій сфері. Як свідчить практика, звичні інструменти протидії на кшталт аудиту, посилення відповідальності, публічності тендерної документації, виявляються недостатніми для усунення явища фаворитизму, оскільки впливають переважно на

раціональний, свідомий рівень ухвалення рішень. Натомість, фаворитизм існує на рівні автоматичних, малоусвідомлюваних психологічних процесів. Тому ефективна протидія фаворитизму у сфері публічних закупівель потребує впровадження механізмів, які враховують поведінкову природу цього явища, зокрема анонімізації тендерних пропозицій на етапі первинного оцінювання (аналогічно до практики «сліпого» рецензування), формалізації та цифровізації критеріїв оцінювання для мінімізації простору суб'єктивної інтерпретації, ротації членів тендерних комітетів для запобігання формуванню стійких неформальних зв'язків, навчання посадових осіб щодо розпізнавання власних когнітивних викривлень.

Список використаних джерел:

1. Rose-Ackerman S., Palifka B. J. Corruption and Government: Causes, Consequences, and Reform. 2nd ed. Cambridge: Cambridge University Press, 2016. 618 p. URL: [https://institutes.abu.edu.ng/idr/public/assets/docs/Corruption%20and%20Government_%20Causes,%20Consequences,%20and%20Reform%20\(%20PDFDrive%20\).pdf](https://institutes.abu.edu.ng/idr/public/assets/docs/Corruption%20and%20Government_%20Causes,%20Consequences,%20and%20Reform%20(%20PDFDrive%20).pdf)
2. Transparency International. Global Corruption Report: Corruption and Public Procurement. URL: <https://www.transparency.org>
3. Горин В. П. Фінансові аспекти системи державних закупівель. *Вісник КНТЕУ*. 2011. № 6. С. 65-73. URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/items/c93291c4-cb09-4306-9eb1-a2f55abbc41c>
4. Сидор І. П., Горин В. П., Федак Ю. С., Сидор Т. І. Поведінкові контури теоретичної конструкції публічних фінансів. *Бізнес Інформ*. 2025. № 2. С. 377–392. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-2-377-392>
5. Про публічні закупівлі: Закон України від 25.12.2015 р. № 922-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19>