

УДК 351.712:658.727

**Шалева О. І.**

volex2007@ukr.net, ORCID ID: 0000-0002-4057-2789

ResearcherID: F-4533-2019

к.е.н., доц., доцент кафедри підприємництва, торгівлі та логістики,  
Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

## ДО ПИТАННЯ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПУБЛІЧНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ

**Анотація.** У статті визначено важливу роль публічних закупівель у забезпеченні потреб платників податків і держави в товарах, роботах і послугах. Численні порушення та зловживання зумовили неефективність функціонування системи публічних закупівель, що обумовило її докорінну зміну. Як наслідок, суттєво змінилися підходи до оцінювання ефективності закупівельної діяльності. Визначено та проведено порівняльний аналіз понять “результативність” і “ефективність” стосовно закупівельних процесів, охарактеризовано критерії оцінювання та критерії ефективності закупівель за моделлю “п’яти прав”, відповідно до якої в процесі закупівель має здійснюватися реалізація якісного продукту в оптимальній кількості за мінімальною ціною (з оптимальними витратами) в потрібний час із доставкою у визначене місце. Охарактеризовано сутність економічної й організаційної ефективності закупівель, а також їх своєчасності. Визначено цілі та джерела інформації для проведення оцінювання публічних закупівель на макrorівні, досліджено зміст основних напрямів такого аналізу (особливості законодавства, статистики, конкуренції, навчання та інновацій у сфері закупівель). Закупівельна діяльність на мікрорівні враховує критерії економії коштів, результативності та якості закупівель, їх цінової конкурентоспроможності, рівня автоматизації і цифровізації закупівель. Також сформовано комплекс ключових показників ефективності публічних закупівель, до якого ввійшли показники ефективності, участі нових компаній у закупівлях, показники виконання договорів, оцінювання тендерних пропозицій за різними параметрами, показники рівня підготовки спеціалістів із проведення закупівель та дані про скасовані процедури. Встановлено, що для недопущення нераціонального використання та перевитрат бюджетних коштів слід забезпечити належний державний фінансовий контроль шляхом проведення державного фінансового аудиту, перевірки закупівель та їх моніторингу. Виявлено, що в сучасних умовах періодично виявляються корупційні ризики, що суттєво знижують ефективність або й заважають проведенню закупівель. Запропоновано заходи запобігання таким ризикам.

**Ключові слова:** закупівельна діяльність, публічні закупівлі, результативність, ефективність, критерії оцінювання, ключові показники ефективності.

**Shaleva Oleksandra**

volex2007@ukr.net, ORCID ID: 0000-0002-4057-2789

ResearcherID: F-4533-2019

Ph.D., Associate Professor, Associate Professor at the Department of Entrepreneurship,  
Trade and Logistics, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

## TO THE ISSUE OF EVALUATION THE EFFICIENCY OF PUBLIC PROCUREMENTS

**Abstract.** The article defines the important role of public procurements in meeting the needs of taxpayers and the state in goods, works and services. Numerous violations and abuses led to the inefficiency of the public procurement system, which led to its radical change. As a result, the approaches to evaluating the effectiveness of purchasing activities have changed significantly. A

*comparative analysis of the concepts of "effectiveness" and "efficiency" in relation to procurement processes has been defined and carried out, evaluation criteria and procurement efficiency criteria have been characterized according to the "five rights" model, according to which, in the procurement process, a quality product should be sold in the optimal quantity at the minimum price (with optimal costs) at the right time with delivery to the specified place. The essence of the economic and organizational effectiveness of purchases, as well as their timeliness, is characterized. The goals and sources of information for the evaluation of public procurement at the macro level were determined, the content of the main areas of such analysis was investigated (peculiarities of legislation, statistics, competition, training and innovations in the field of procurement). Purchasing activity at the micro level takes into account the criteria of cost savings, effectiveness and quality of purchases, their price competitiveness, the level of automation and digitization of purchases. A mix of key performance indicators of public procurement was also formed, which included performance indicators, participation of new companies in procurement, performance indicators of contracts, evaluation of tender proposals according to various parameters, indicators of the level of training of procurement specialists and data on canceled procedures. It has been determined that in order to prevent irrational use and overspending of budget funds, proper state financial control should be ensured by conducting a state financial audit, checking purchases and their monitoring. It was found that in modern conditions, corruption risks are periodically detected, which significantly reduce the efficiency or interfere procurement implementation. Measures to prevent such risks are proposed.*

**Key words:** procurement, public procurement, performance, effectiveness, evaluation criteria, key performance indicators.

**JEL Classification:** D44, D61, D81, H57

**DOI:** <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2023-38-09>

**Постановка проблеми.** Для забезпечення ключових потреб усіх суб'єктів господарювання визначальне значення має закупівельна діяльність. Для виконання покладених на неї функцій і забезпечення ефективного функціонування суб'єктів, які фінансуються з бюджетів різних рівнів, держава (як суб'єкт економічної системи) регулярно здійснює закупівлі товарів, робіт і послуг, використовуючи для цього механізми публічних закупівель (public procurement). Саме публічні закупівлі є важливим інструментом державного регулювання економіки, розвитку конкурентного середовища, стимулювання впровадження інновацій та вирішення ряду соціальних проблем.

У кожній країні світу публічні (державні) закупівлі формують значну частку ВВП (від 8% у Швейцарії до 21% у Нідерландах) і таким чином є потужним важелем впливу на ринок як з боку виробництва, так і з боку споживання, а ефективне функціонування цього сектора є необхідною умовою для формування стійкої економічної системи загалом [1]. Крім того, відповідно до ЗУ "Про державну допомогу суб'єктам господарювання" публічні закупівлі виступають як один із інструментів державної допомоги національ-

ній економіці. На жаль, в Україні закупівлі для потреб держави тривалий час характеризувалися наявністю численних корупційних схем, нецільовим витрачанням бюджетних коштів, непрозорістю процесів, нездоровою конкуренцією, які значною мірою нівелювала реформа системи, котра включала в себе кардинальну зміну законодавства (насамперед прийняття у 2016 р. Закону "Про публічні закупівлі" № 922-VIII) і впровадження електронної системи закупівель ProZorro. Це також допомагало Україні як члену Угоди СОТ про державні закупівлі (GPA – Agreement on Government Procurement) стати відкритою для іноземних партнерів.

Як наслідок, для недопущення попередніх порушень і зловживань, а також для забезпечення належного функціонування системи публічних закупівель та економіки країни існує потреба регулярного оцінювання ефективності як окремих процесів, що відбуваються під час закупівельної діяльності, так і всього сектора.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика функціонування публічних закупівель в Україні була предметом досліджень ряду вчених, зокрема Джабраїлова Р. А.

[2], Здирко Н. Г., Лайка О. І., Любимова М. О., Малолітневої В. К., Мартинович Д. Є., Мулик Т. О. [3], Синютки Н. Г., Суходольської Н. А., Ткачика Ф. П. [4], Фаїзова А. В. [5] тощо. Водночас у їхніх публікаціях піднімалися питання переважно організаційно-правового забезпечення розвитку цієї сфери, у той час як методологія аналізу ефективності публічних закупівель залишилася недостатньо розкритою або враховувала методики, які використовувалися ще до реформи системи (до 2016 р.).

**Постановка завдання.** Метою цієї статті є дослідження основних понять та методології, котрі забезпечують проведення аналізу ефективності й оцінювання якості публічних закупівель у сучасних умовах.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Закупівельна діяльність у загальному розумінні є комплексом процедур, що регламентують процес вчасного забезпечення суб'єкта господарювання необхідними товарно-матеріальними ресурсами в необхідній кількості необхідної якості [6]. Публічна ж закупівля – це придбання замовником товарів, робіт і послуг у порядку, встановленому ЗУ “Про публічні закупівлі”. Характерні риси публічних закупівель проявляються в таких аспектах [7]:

- закупівлю здійснюють органи публічної адміністрації;
- закупівля товарів, робіт і послуг здійснюється за кошти платників податків;
- закупівля здійснюється в інтересах громадян: задля якісних послуг органом публічної адміністрації чи державним підприємством;
- громадяни можуть брати участь у контролі здійснення публічної закупівлі.

Також можна виокремити три узагальнені стадії процесу публічних закупівель (рис. 1) [8].

Поняття публічних закупівель стосується всіх трьох стадій. Незважаючи на те, що нормативні правила регулюють переважно другий етап, усі три етапи слід розглядати як взаємопов'язані фази єдиного “циклу закупівлі”.

Основними принципами економічної діяльності в умовах ринкової економіки є результативність і ефективність. У стандарті ISO 9000:2000 ці терміни визначаються таким чином [9]:

- результативність (performance) – ступінь реалізації запланованої діяльності і досягнення запланованих результатів;
- ефективність (effectiveness) – співвідношення між досягнутими результатами та витраченими ресурсами.

Таким чином результативність стосується досягнення цілей суб'єкта господарювання і відображає ступінь реалізації його стратегії, а ефективність насамперед має стосунок до оцінки використання ресурсів суб'єкта протягом реалізації стратегії. Інакше кажучи, результативність характеризує досягнення поставлених цілей, а ефективність – засоби, методи, способи, котрі використовуються для досягнення цих цілей. Водночас результативність визнається найбільш ємним поняттям.

Відповідно, управління результативністю закупівельної діяльності – це процес розробки/впровадження стратегії закупівель із головною метою – досягнення цілей суб'єкта шляхом встановлення організаційних структур, процедур, функціональних ролей (посадових інструкцій) та створення сприятливого середовища для ефективного та дієвого виконання функції закупівель.



Рис. 1. Загальний алгоритм проведення публічних закупівель

Процес управління результативністю закупівельною діяльністю охоплює безперервне планування, впровадження, моніторинг і оцінку процесу закупівель і результатів, спрямованих на покращення виконання функції закупівель на всіх рівнях шляхом встановлення індивідуальних та організаційних цілей, котрі відповідають стратегічним цілям організації; перегляду та оцінювання прогресу (моніторинг відповідних результатів); розвитку знань, умінь і навичок фахівців із закупівель [10].

Управління результативністю має передовсім на меті покращення результативності закупівельної діяльності та постійне підтримання її на належному рівні та, таким чином, створює можливості для перетворення функцій закупівель із механізму витрат на інструмент стійкої конкурентної переваги. При цьому управління результативністю обов'язково має включати оцінювання результативності закупівельної діяльності, а це, своєю чергою, вимагає наявності простої/ефективної системи для визначення того, чи відповідає певна функція або закупівельна команда своїм цілям. Для цього необхідно послуговуватися набором критеріїв (показників) вимірювань на основі цілей планування з метою визначення результатів і якості процесів і продуктів закупівель, а також застосувати механізм постійного моніторингу та періодичної оцінки результатів закупівельної діяльності. При цьому під критеріями оцінювання розуміють принципи або стандарти, за якими оцінюється ефективність закупівель і/або здійснюється перевірка якості певного процесу або результату.

Оцінювання результативності закупівельної діяльності є основним етапом у циклі управ-

ління закупівлями. Воно не лише забезпечує важливий зворотний зв'язок для оцінювання ефективності стратегій закупівель, процесів планування і прийняття рішень, але й допомагає оцінити загальну ефективність організації чи підприємства, які здійснюють закупівлі.

Водночас слід розрізняти оцінювання результативності закупівельної діяльності та її вимірювання (рис. 2).

Перелік і аналіз критеріїв оцінювання закупівель представлено на рис. 3 [10].

В оцінюванні ефективності закупівель (у тому числі й до публічних) можна застосувати модель “п’яти прав”, яка була запропонована Інститутом професійного навчання у сфері закупівель (Chartered Institute of Procurement & Supply – CIPS), стандарти котрого використовують ООН, МВФ і Всесвітній банк (рис. 4) [11].

Альтернативний перелік п’яти прав змінює критерій “потрібне / правильне місце” на “правильне джерело” – тобто надійний постачальник.

Оцінювання ефективності здійснення закупівель, відповідно, включає в себе визначення економічної та організаційної ефективності, а також аналіз своєчасності закупівель.

У загальному розумінні економічна ефективність – результативність економічної системи, виражена у співвідношенні корисних кінцевих результатів її функціонування до витрачених ресурсів [12]. Операційна ж ефективність трактується М. Портером як виконання аналогічних видів діяльності краще, ніж конкуренти, що забезпечує формування кращих фінансових результатів у процесі реалізації доданої вартості [13]. В контексті закупівельної діяльності оцінювання ефективності характеризує те, чи використовувалися

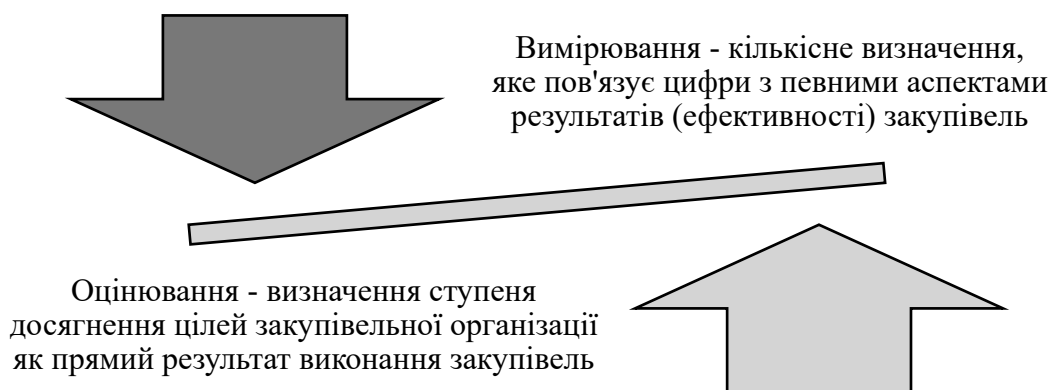


Рис. 2. Порівняльна характеристика процесів вимірювання й оцінювання результативності закупівельної діяльності



Рис. 3. Критерії оцінювання закупівель

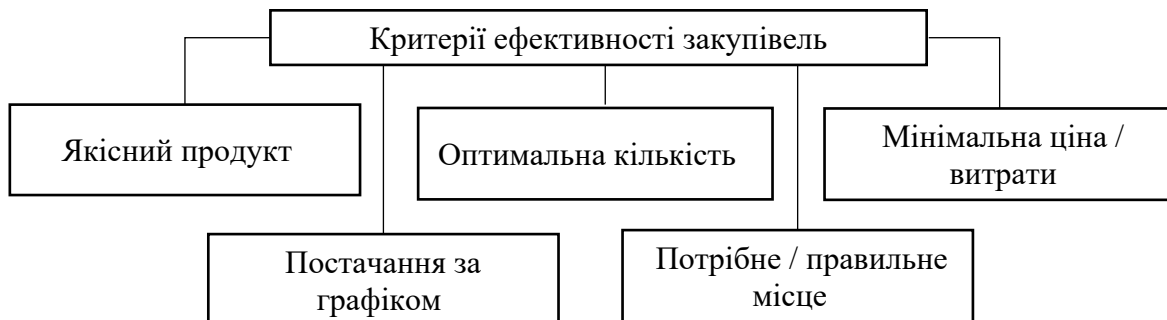


Рис. 4. Критерії оцінювання ефективності закупівель за моделлю “п’яти прав”

матеріальні, фінансові та людські ресурси так, як було заплановано, найбільш економічно ефективним способом і повністю; чи здійснювалося управління ризиками тощо.

Оцінювання своєчасності закупівельної діяльності допомагає визначити, чи були досягнені в запланований термін потрібні результати закупівель і в якій мірі.

Критерій актуальності визначає адекватність закупівель як наслідок певного запиту та визначеної потреби. При цьому даються відповіді на такі питання:

- чи відповідають закупівлі потребам організації;
- наскільки процес закупівель зосереджений на повному задоволенні визначених потреб замовника;

– якою мірою результат закупівель відповідає запиту замовника.

Оцінювання ефективності закупівель може проводитися як на макро-, так і на мікрорівні. У першому випадку аналізується ефективність системи публічних закупівель на національному рівні, в другому – на рівні окремих замовників або договорів про закупівлю.

До цілей макроаналізу належать [10]:

- підвищення прозорості та ефективності публічних закупівель шляхом підготовки комплексної аналітичної картини функціонування системи публічних закупівель у певному періоді;
- підвищення ефективності витраток через правильне розуміння проблем та аналізу змін;

– підвищення рівня довіри суб’єктів бізнесу як потенційних учасників торгів з метою формування конкурентного середовища як основи для забезпечення оптимального співвідношення “ціна – якість”;

– демонстрація позитивних напрацювань для міжнародних партнерів.

Для досягнення зазначених цілей важливо зібрати максимальну кількість реальної та об’єктивної інформації про публічні закупівлі. Джерелами такої інформації можуть бути:

– дані з ЕСЗ (електронної системи закупівель), які оприлюднюються під час проведення закупівельних процедур;

– дані спеціальної статистичної звітності. Однак така інформація може містити похибки та доповнення, а наприклад, дані та висновки відповідного Звіту Міністерства економіки України за 2021 р. Рахунковою палатою України було визнано такими, що є недостатніми для комплексної оцінки стану функціонування системи публічних закупівель [14];

– внутрішні дані, зібрані Уповноваженим органом з питань закупівель (переважно інформація щодо змін законодавства, міжнародного співробітництва, нагляду чи контролю);

– інформація про розгляд скарг і судових справ стосовно порушень у сфері публічних закупівель;

– інформація від правоохоронних та антикорупційних органів, громадських організацій і підприємств;

– спеціальні анкети й опитування, проведені серед зацікавлених сторін (суб’єктів державного та приватного секторів, неурядових організацій тощо) з різних аспектів публічних закупівель.

У процесі проведення оцінювання ефективності системи публічних закупівель на макrorівні необхідно дослідити такі аспекти (табл. 1) [10].

На мікрорівні аналіз ефективності публічних закупівель доцільно досліджувати за такими напрямками та показниками (табл. 2) [10].

Крім універсальних загальних параметрів, на практиці доцільно використовувати також комплекс показників, які можна застосовувати для більш детального та якісного оцінювання закупівель на різних рівнях (регіональному, галузевому, за окремими підрозділами тощо). Такі показники називають ключовими показниками ефективності (КПЕ) публічних закупівель. Вони можуть розроблятися й адаптуватися до конкретних потреб певного замовника з урахуванням специфіки закупівель. Перелік рекомендованих КПЕ представлено на рис. 5 [10].

Незважаючи на значні позитивні зміни, що відбулися завдяки докорінній реорганізації

Таблиця 1

**Складові макроаналізу ефективності системи публічних закупівель**

<b>Напрямок оцінювання</b>	<b>Характеристики оцінювання</b>
Законодавство	- опис і аналіз змін і проєктів змін до первинного (кодекси, закони) та вторинного (підзаконні акти) законодавства; - опис і аналіз заходів із реалізації урядових стратегій; - аналіз міжнародних угод щодо організації закупівель.
Статистика	- обсяг ринку закупівель (з розбивкою за роками як в загальному обсязі, так і з виділенням обсягів закупівлі товарів, робіт і послуг); - процедури закупівель; - закупівлі за різновидами замовників; - рейтинг замовників за вартістю закупівель; - виконання договорів.
Конкуренція	- середня кількість пропозицій, поданих за категоріями об’єктів закупівель (товарами, роботами, послугами); - середній відсоток невідхилених і відхилених пропозицій; - частка тендерних пропозицій, де було подано лише одну заявку або жодної; - співвідношення між приватними та державними/комунальними учасниками.
Навчання	- аналіз навчальних програм/заходів у сфері публічних закупівель; - інформація про конференції/круглі столи та/або посібники/книги з проблематики публічних закупівель (з веб-посиланням на відповідні джерела).
Інновації	- аналітичний опис розробок для впровадження нових інструментів закупівель

## Складові мікроаналізу ефективності публічних закупівель

Напрямок оцінювання	Характеристики оцінювання
Економія коштів	<ul style="list-style-type: none"> <li>- прями, непрямі витрати та витрати на обслуговування, яке здійснює відділ закупівель;</li> <li>- частка витрат, щодо яких здійснюється управління від загальних витрат на закупівлю;</li> <li>- кількісні показники консолідованих витрат;</li> <li>- обсяги зниження споживання.</li> </ul>
Результативність закупівель	<ul style="list-style-type: none"> <li>- коефіцієнт оборотності товарних запасів;</li> <li>- тривалість циклу закупівель (час між формуванням заявки на закупівлю й отриманням необхідних товарів / послуг);</li> <li>- час виконання адміністративних процедур;</li> <li>- кількість сформованих замовлень;</li> <li>- кількість виданих запитів пропозицій;</li> <li>- відставання замовлень (накопичені незавершені процедури закупівель протягом визначеного періоду порівняно з запланованими до завершення);</li> <li>- частка випадків інтегрованого самообслуговування постачальника;</li> <li>- кількість і динаміка керованих каталогів закупівель.</li> </ul>
Якість закупівель	<ul style="list-style-type: none"> <li>- показник якості товарів (послуг), що постачаються;</li> <li>- кількість незавершених замовлень;</li> <li>- кількість зроблених замін;</li> <li>- частка відмов;</li> <li>- частка перебоїв через низьку якість (порівняно з загальною кількістю перебоїв);</li> <li>- терміни поставки товару/послуги;</li> <li>- дотримання процедур закупівель</li> </ul>
Цінова конкурентоспроможність	<ul style="list-style-type: none"> <li>- порівняння цін;</li> <li>- частота зміни цін.</li> </ul>
Автоматизація і цифровізація закупівель	<ul style="list-style-type: none"> <li>- інвестиції в автоматизацію процесів закупівлі;</li> <li>- інвестиції в цифрові технології;</li> <li>- збільшення цифрових можливостей (включаючи процеси отримання і затвердження мобільних пристроїв)</li> </ul>

системи публічних закупівель в останні роки, і сьогодні при організації закупівельної діяльності можливе виникнення ризиків, котрі суттєво знижують її ефективність. Під такими ризиками розуміють економічні порушення, що виникають внаслідок протиправних дій замовників або ж учасників процедури закупівлі, котрі призводять до економічних збитків (як на рівні держави, так і для платників податків) [15]. Схеми їх здійснення є різноманітними: укладання додаткових угод за завищеними цінами; постачання взамін якісних товарів, обумовлених договором, дешевих і неякісних; незаконне відхилення замовником учасника торгів із найбільш економічно вигідною пропозицією на користь учасника з вищою ціною пропозицією; підписання замовником (керівником бюджетної організації, комунального підприємства) договорів

із компаніями, власники яких перебувають із ним у родинних відносинах; використання фіктивних документів щодо відповідності учасника умовам проведення торгів тощо [16].

Вказані економічні порушення мають єдину спільну рису – закупівлі здійснюються за завищеними цінами, значно переважаючи їх середньоринковий рівень. Така різниця у ціновому діапазоні є джерелом незаконного збагачення недобросовісних замовників або учасників торгів, а також причиною економічного збитку для держави, котрий, зважаючи на значні масштаби фінансування цієї сфери, є досить відчутним. Для недопущення нераціонального використання та перевитрат бюджетних коштів слід забезпечити належний державний фінансовий контроль шляхом проведення державного фінансового аудиту, перевірки закупівель та їх моніторингу.



Рис. 5. Ключові показники ефективності публічних закупівель

Це основний спосіб виявлення ефективності використання державних коштів, а також недоліків і правопорушень у даній сфері, що значно підвищить їх ефективність в забезпеченні потреб держави і територіальних громад у товарах, роботах та послугах.

**Висновки та перспективи досліджень у даному напрямі.** Основне завдання управління результативністю публічних закупівель полягає у забезпеченні максимальної ефективності – досягнення оптимального результату за використання наявних ресурсів, що, своєю чергою, передбачає оптимальне співвідношення вартості та якості закупівель, як на макро-, так і на мікрорівні. Водночас ефективний розвиток усієї системи можливий лише за умови мінімізації впливу корупційних ризиків, що однаковою мірою залежить від належного виконання контролюючої функції державою та відповідальності й доброчесності усіх суб’єктів закупівельної діяльності.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Вплив Prozorro: яку реальну економію забезпечує електронна система. URL: <http://surl.li/jcbqn>
2. Джабраїлов Р. А., Малолітнева В. К. Публічні закупівлі як засіб державного регулювання господарської діяльності та реалізації цілей сталого розвитку. *Право України*. 2019. № 8. С. 47–64.
3. Мулик Т. О., Здирко Н. Г. Методичний інструментарій аналізу публічних закупівель. *Ефективна економіка*. 2020. № 3. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3\\_2020/70.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2020/70.pdf)
4. Ткачик Ф. П., Крисовата К. В. Ефективність функціонування публічних закупівель в Україні. *Ефективна економіка*. 2020. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8044>
5. Фаїзов А. В. Особливості організації проведення публічних закупівель в Україні. *Проблеми економіки*. 2020. № 2. С. 160–165.
6. Дунська А. Р., Лютенко Д. Д. Особливості процесу закупівельної діяльності підприємства.



Сучасні підходи до управління підприємством. 2020. № 5. С. 32–43.

7. Що таке державні/публічні закупівлі? URL: <http://surl.li/jccsq>

8. Мельников О. С. Особливості публічних закупівель як об'єкта державного регулювання економіки. *Теорія та практика державного управління*. 2016. Вип. 1. С. 129–135.

9. Системи управління якістю. Основні положення та словник : ДСТУ ISO 9000:2001 (ISO 9000:2000, IDT). URL: [http://www.guds.gov.ua/document/53757;/DSTU%20ISO%209000\\_2001](http://www.guds.gov.ua/document/53757;/DSTU%20ISO%209000_2001)

10. Вимірювання ефективності та оцінка якості в публічних закупівлях: вебінар ДП “Прозорро”, 4 червня 2023 р. URL: <http://surl.li/jccsq>

11. Ключові фактори ефективної закупівлі. URL: <https://e-tender.ua/news/klyuchovi-faktori-efektivnoi-zakupivli-88>

12. Економічна ефективність : Енциклопедія сучасної України. URL: <https://esu.com.ua/article-18769>

13. Porter Michael E. On Competition, Updated And Expanded Edition. Harvard Business School, Publishing India Pvt. Limited. 2008. 576 p.

14. Звіт Мінекономіки за 2021 рік не відображає реальний стан функціонування системи публічних закупівель. URL: <http://rp.gov.ua/PressCenter/News/?id=1441>.

15. Публічні закупівлі та імовірні ризики в їх проведенні. URL: <http://surl.li/jccsq>

16. Даценко В. Ризики в закупівлях та як їх побороти. URL: <http://surl.li/jcczf>

## REFERENCES

1. Vplyv Prozorro: yaku realnu ekonomiiu zabezpechuie elektronna systema [The impact of Prozorro: what real savings the electronic system provides], available at: <https://finbalance.com.ua/news/derzhstat-sfera-posluh-u-ii-kvartali-zroslana-23>

2. Dzhabrailov, R. A. and Malolitnieva, V. K. (2019), Publichni zakupivli yak zasib derzhavnoho rehulivannia hospodarskoi diialnosti ta realizatsii tsilei staloho rozvytku [Public procurement as a means of state regulation of economic activity and implementation of sustainable development goals], *Pravo Ukrainy*, 8, 47–64.

3. Mulyk, T. O. and Zdyrko, N. H. (2020), Metodychnyi instrumentarii analizu publichnykh zakupivel [Methodical toolkit of public procurement analysis], *Efektivna ekonomika*, 3, available at: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3\\_2020/70.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2020/70.pdf)

4. Tkachyk, F. P. and Krysovata, K. V. (2020), Efektivnist funktsionuvannia publichnykh zakupivel v Ukraini [The effectiveness of the functioning of public procure-

ment in Ukraine], *Efektivna ekonomika*, 3, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8044>

5. Faizov, A. V. (2020), “Osoblyvosti orhanizatsii provedennia publichnykh zakupivel v Ukraini” [Peculiarities of the organization of public procurement in Ukraine], *Problemy ekonomiky*, 2, 160–165.

6. Dunska, A. R. and Liutenko, D. D. (2020), “Osoblyvosti protsesu zakupivelnoi diialnosti pidpriemstva”, *Suchasni pidkhody do upravlinnia pidpriemstvom*, 5, 32–43.

7. Shcho take derzhavni/publichni zakupivli? [What is government/public procurement?], available at: <http://surl.li/jccsq>

8. Melnykov, O. S. (2016), “Osoblyvosti publichnykh zakupivel yak obiekta derzhavnoho rehulivannia ekonomiky” [Peculiarities of public procurement as an object of state regulation of the economy], *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia*, 1, 129–135.

9. Systemy upravlinnia yakistiu. Osnovni polozhennia ta slovnyk : DSTU ISO 9000: 2001 (ISO 9000:2000, IDT) [Quality management systems. Fundamentals and vocabulary], available at: [http://www.guds.gov.ua/document/53757;/DSTU%20ISO%209000\\_2001](http://www.guds.gov.ua/document/53757;/DSTU%20ISO%209000_2001).

10. Vymiriuvannia efektyvnosti ta otsinka yakosti v publichnykh zakupivliakh: vebinar DP “Prozorro”, 4 chervnia 2023 r. [Performance measurement and quality assessment in public procurement], available at: <http://surl.li/jccsq>

11. Kliuchovi faktory efektyvnoi zakupivli [Key factors of effective procurement], available at: <https://e-tender.ua/news/klyuchovi-faktori-efektivnoi-zakupivli-88>

12. Ekonomichna efektyvnist : Entsyklopediia suchasnoi Ukrainy [Economic effectiveness], available at: <https://esu.com.ua/article-18769>

13. Porter Michael, E. (2008), On Competition, Updated And Expanded Edition. Harvard Business School, Publishing India Pvt. Limited.

14. Zvit Minekonomiky za 2021 rik ne vidobrazhaie realnyi stan funktsionuvannia systemy publichnykh zakupivel [The report of the Ministry of Economy for 2021 does not reflect the real state of functioning of the public procurement system], available at: <http://rp.gov.ua/PressCenter/News/?id=1441>

15. Publichni zakupivli ta imovirni ryzyky v yikh provedenni [Public procurement and possible risks in their implementation], available at: <http://surl.li/jccsq>

16. Datsenko, V. Ryzyky v zakupivliakh ta yak yikh poboroty [Risks in procurement and how to overcome them], available at: <http://surl.li/jcczf>

Стаття надійшла до редакції 23 серпня 2023 р.