

ЦЕНТРАЛЬНІ ЗАКУПІВЕЛЬНІ ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ БОРОТЬБИ З КОРУПЦІЄЮ ТА ПОРУШЕННЯМИ У СФЕРІ ДЕРЖАВНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ

©2024 ПОСТНІКОВ О. О., СМЕРІЧЕВСЬКА С. В.

УДК 351.9:35.073.5(477)
JEL: D73; H57; H83

Постніков О. О., Смерічевська С. В. Центральні закупівельні організації як інструмент боротьби з корупцією та порушеннями у сфері державних закупівель

Метою статті є аналіз системи державних закупівель в Україні у 2019–2023 рр. та обґрунтування ролі центральних закупівельних організацій (ЦЗО) як ефективного інструменту боротьби з корупцією та порушеннями у цій сфері. Методика дослідження ґрунтується на аналізі статистичних даних щодо обсягів та особливостей державних закупівель в Україні за вказаний період. У результаті дослідження проаналізовано структуру порушень у процесі організації державних закупівель в Україні. Розглянуто сутність, переваги та зарубіжний досвід функціонування центральних закупівельних організацій. Результати дослідження демонструють, що система держзакупівель потребує вдосконалення через високий рівень порушень, зокрема у процедурах розгляду тендерних пропозицій та оформлення тендерної документації. Виявлено дефіцит висококваліфікованих кадрів з управління державними закупівлями, особливо в регіонах. Обґрунтовано роль ЦЗО як спеціалізованих установ для проведення централізованих закупівель. Визначено основні переваги ЦЗО: економія бюджетних коштів, підвищення професіоналізму, уніфікація підходів, зменшення адміністративного навантаження на замовників, можливість укладання довгострокових угод. Проаналізовано позитивний досвід провідної ЦЗО Великої Британії – Crown Commercial Service, яка забезпечує ефективні прозорі держзакупівлі, досягає значних знижок завдяки консолідації попиту, має команду фахівців різних сфер, застосовує типові процедури та контракти, онлайн-каталоги, аналітику витрат. Досліджено організаційні моделі ЦЗО в країнах ЄС згідно з Директивою 2014/24/ЄС. Обґрунтовано, що активний розвиток концепції ЦЗО в Україні з урахуванням позитивного світового досвіду, зміцнення кадрового потенціалу, вдосконалення законодавства в цій сфері та усунення типових порушень мають особливе значення для вдосконалення системи публічних закупівель та боротьби з корупцією. Перспективи подальших досліджень пов'язані з вивченням конкретних шляхів імплементації кращих світових практик центральних закупівельних організацій в Україні.

Ключові слова: державні закупівлі, центральні закупівельні організації (ЦЗО), корупція, ефективність закупівель, кадровий потенціал, світовий досвід.

Табл.: 2. **Бібл.:** 16.

Постніков Олексій Олександрович – здобувач ступеня доктора філософії, аспірант, Національний авіаційний університет (просп. Любомира Гузара, 1, Київ, 03058, Україна); провідний науковий співробітник науково-дослідного відділу навчально-наукового центру оборонного менеджменту, Національний університет оборони України імені Івана Черняхівського (просп. Повітряних Сил, 28, Київ, 03049, Україна)

E-mail: alexseipost@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0581-2131>

Смерічевська Світлана Василівна – доктор економічних наук, професор, виконуюча обов'язки завідувача кафедри логістики, Національний авіаційний університет (просп. Любомира Гузара, 1, Київ, 03058, Україна)

E-mail: smerichevska.s@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0733-8525>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/2155305>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=36069708800>

UDC 351.9:35.073.5(477)
JEL: D73; H57; H83

Postnikov O. O., Smerichevska S. V. Central Procurement Organizations as an Instrument for Countering Corruption and Violations in Public Procurement

The article is aimed at analyzing the public procurement system in Ukraine in 2019–2023 and substantiation of the role of central procurement organizations (CPOs) as an effective instrument for countering corruption and violations in this area. The research methodology is based on the analysis of statistical data on the volume and features of public procurement in Ukraine for the specified period. As a result of the study, the structure of violations in the process of organization of public procurement in Ukraine is analyzed. The essence, advantages and foreign experience of functioning of central procurement organizations are considered. The results of the study show that the public procurement system needs to be improved due to the high level of violations, in particular in the procedures for considering tender proposals and drawing up tender documentation. A shortage of highly qualified personnel in public procurement management has been identified, especially in the regions. The role of CPO as specialized institutions for centralized procurement is substantiated. The main advantages of the CPO are defined as follows: saving budget funds, increasing professionalism, unification of approaches, reducing the administrative burden on customers, the possibility of concluding long-term agreements. The positive experience of the leading CPO of Great Britain – Crown Commercial Service, which provides effective transparent public procurement, achieves significant discounts due to the consolidation of demand, has a team of specialists in various fields, applies standard procedures and contracts, online catalogs, cost analytics, is analyzed. The organizational models of the CPO in the EU countries in accordance with Directive 2014/24/EU are studied. It is substantiated that the active development of the conception of the CPO in Ukraine, taking into account the positive world experience, strengthening human resources, improving legislation in this area and eliminating typical violations, are of particular importance for improving the public procurement system and countering corruption. Prospects for further research are related to the study of specific ways to implement the best world practices of central procurement organizations in Ukraine.

Keywords: public procurement, central procurement organizations (CPOs), corruption, procurement efficiency, human resources, world experience.

Tabl.: 2. **Bibl.:** 16.

Postnikov Oleksii O. – Graduate of the degree of Doctor of Philosophy, Postgraduate Student, National Aviation University (1 Liubomyra Husara Ave., Kyiv, 03058, Ukraine); Leading Researcher of the Research Department of the Educational and Scientific Center for Defense Management, Ivan Chernyakhovsky National University of Defense of Ukraine (28 Povitryanykh Syl Ave., Kyiv, 03049, Ukraine)

E-mail: alexseipost@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0581-2131>

Smerichevska Svitlana V. – D. Sc. (Economics), Professor, Acting Head of the Department of Logistics, National Aviation University (1 Liubomyra Husara Ave., Kyiv, 03058, Ukraine)

E-mail: smerichevska.s@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0733-8525>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/2155305>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorid=36069708800>

Система державних закупівель в Україні є важливим інструментом витрачання бюджетних коштів, забезпечення потреб держави в необхідних товарах, роботах і послугах. Незважаючи на реформи та зусилля щодо боротьби з корупцією, ця система все ще залишається недосконалою та потребує вдосконалення. Аналіз даних моніторингу Transparency International Ukraine свідчить про високий рівень порушень у процедурах розгляду тендерних пропозицій, підготовці тендерної документації та на інших етапах закупівель. Це ставить під сумнів ефективність використання державних ресурсів, сприяє марнотратству та створює умови для корупції.

Одним із шляхів модернізації та оптимізації системи держзакупівель в Україні є впровадження концепції центральних закупівельних організацій (ЦЗО). Центральні закупівельні організації є спеціалізованими установами, що забезпечують професіоналізм, економію коштів, уніфіковані підходи та процедури для державних замовників. Досвід провідних країн світу демонструє переваги та ефективність діяльності ЦЗО. Водночас в Україні концепція ЦЗО ще потребує активного розвитку з урахуванням кращих практик і приведенням у відповідність до вітчизняного законодавства. Отже, актуальність дослідження обумовлена необхідністю вдосконалення системи держзакупівель в Україні шляхом упровадження ефективної моделі ЦЗО, спираючись на позитивний світовий досвід. Це дозволить підвищити рівень прозорості, професіоналізму та ефективності використання бюджетних коштів, а також посилити боротьбу з корупцією у сфері державних закупівель.

Тема центральних закупівельних організацій (ЦЗО) як інструменту боротьби з корупцією та порушеннями у сфері державних закупівель в Україні є достатньо актуальною та широко обговорюваною. Проте слід зазначити, що сьогодні існує певний дефіцит ґрунтовних наукових досліджень та публікацій з цієї проблематики. Найбільш вагомими джерелами за даною тематикою є аналітичні записки на інформаційному ресурсі, який було ство-

рено командою Prozorro [1], та аналітичні звіти Національного інституту стратегічних досліджень [2], в яких розглядаються переваги створення центральних закупівельних організацій, міжнародний досвід їх функціонування та можливості імплементації в Україні. Також варто відзначити публікації Київської школи економіки. Автори аналітичних записок Київської школи економіки аналізують потенційні корупційні ризики в діяльності ЦЗО та пропонують шляхи їх мінімізації [4]. Крім того, окремі аспекти діяльності ЦЗО висвітлюються в публікаціях Transparency International Україна [3], Антикорупційної ініціативи ЄС в Україні (EU4PFM) [5] та інших неурядових організацій, що працюють у сфері державних закупівель. Проте більшість із наявних досліджень та публікацій мають оглядовий або рекомендаційний характер. Бракує ґрунтовних емпіричних досліджень ефективності ЦЗО як антикорупційного інструменту в реаліях українських державних закупівель, що підтверджує актуальність даної публікації.

Метою даного дослідження є аналіз стану системи державних закупівель в Україні, виявлення основних проблем і порушень у процесі державних закупівель, а також пошук шляхів удосконалення цієї системи, зокрема через впровадження концепції центральних закупівельних організацій з урахуванням світового досвіду.

Дослідження проведено на основі аналізу статистичних даних і моніторингових досліджень авторитетних міжнародних організацій у сфері публічних закупівель, вивчення нормативно-правових документів, що регулюють діяльність ЦЗО в Україні та світі, критичного огляду літературних джерел з проблематики теми дослідження, порівняльного аналізу організаційних моделей та функцій ЦЗО в різних країнах, а також на основі узагальнення досвіду функціонування центральних закупівельних організацій у країнах ЄС для досягнення поставленої мети.

Загальна вартість державних закупівель в Україні, незважаючи на COVID та війну, протягом 2019–2023 рр. збільшилась на 38%. Спостерігаєть-

ся збільшення частки закупівель у сфері оборони та безпеки, а також зменшення частки закупівель у сфері охорони здоров'я та освіти (табл. 1).

Війна проти України негативно вплинула на систему державних закупівель. Незважаючи на певні поліпшення, корупція залишається проблемою в системі державних закупівель, деякі процедури закупівель залишаються неефективними та потребують удосконалення, що підкреслює важливість дослідження досвіду та переваг як чинних електронних систем управління державними закупівлями у світі, так і методології організації та реалізації державних закупівель. У табл. 2 наведено результати моніторингу державних закупівель в Україні за даними Transparency International Ukraine, яка є осередком глобальної антикорупційної неурядової організації Transparency International, яка, своєю чергою, налічує понад 90 національних представництв і діє у понад 100 країнах світу [3].

Transparency International Ukraine бореться з корупцією шляхом популяризації прозорості, підзвітності та доброчесності органів державної влади та громадянського суспільства. Аналіз у динаміці структури порушень, виявлених під час моніторингу державних закупівель експертами Transparency International Ukraine (див. табл. 2), дозволяє зробити ряд загальних висновків. Протягом досліджуваного періоду найбільш поширеними порушеннями були: «Порушення в процедурі розгляду тендерної пропозиції», «Інші порушення» та «Порушення в тендерній документації». Ці три категорії порушень склали лівову частку від загальної кількості виявлених порушень. У першому півріччі 2023 р., порівняно з попередніми роками, спостерігалось суттєве зростання частки «Порушень в процедурі розгляду тендерної пропозиції» (46,24%) та «Порушень

в тендерній документації» (48,16%). Це свідчить про те, що майже кожна друга закупівля в Україні відбувалася з порушенням або процедури закупівлі, або тендерної документації. Водночас, у 2022 р. найбільшу частку (43,14%) склали «Інші порушення», тоді як у 2021 р. вони були на другому місці (35,31%). До категорії «Інші порушення» відносяться порушення, не передбачені статтею 164-14 Кодексу України про адміністративні правопорушення. Хоча слід підкреслити, що встановити пряму відповідність між усіма порушеннями, зазначеними в системі Prozzogo, та викладеними у статті Кодексу досить непросто. Отже, дані табл. 2 свідчать про необхідність посилення контролю та вдосконалення процедур розгляду тендерних пропозицій, підготовки тендерної документації, а також забезпечення належного дотримання законодавства про державні закупівлі загалом.

Але для зменшення кількості порушень під час організації та проведення державних закупівель в Україні не лише слід підсилити контроль за відповідними процедурами, доцільно також звернути увагу на стан підготовки фахових спеціалістів для сфери публічних закупівель. Наразі стан підготовки фахівців для сфери державних закупівель в Україні не відповідає потребі у відповідних фахівцях. У закладах вищої світи відсутня системна підготовка спеціалістів з державних закупівель. Основна підготовка та підвищення кваліфікації відбувається через короткострокові курси, тренінги та семінари, які проводять різні навчальні центри, громадські організації та приватні компанії. Найбільш системну роботу з навчання здійснює Професійна асоціація працівників сфери публічних закупівель, яка організовує сертифікаційні програми за різними напрямками та рівнями.

Таблиця 1

Характерні ознаки державних закупівель в Україні за період 2019–2023 рр.

Рік	Загальна вартість, млрд грн	Найбільші замовники	Найпоширеніші процедури закупівель
2019	540	Міністерство оборони, Міністерство інфраструктури, Міністерство розвитку громад і територій	Відкриті торги, конкурентний діалог
2020	600	Міністерство оборони, Міністерство внутрішніх справ, Міністерство охорони здоров'я	Відкриті торги, спрощені закупівлі
2021	720	Міністерство оборони, Міністерство інфраструктури, Міністерство розвитку громад і територій	Відкриті торги, спрощені закупівлі
2022	840	Міністерство оборони, Міністерство внутрішніх справ, Міністерство розвитку громад і територій	Відкриті торги, спрощені закупівлі
2023	750	Міністерство оборони, Міністерство внутрішніх справ, Міністерство розвитку громад і територій	Відкриті торги, спрощені закупівлі

Джерело: складено на основі [6; 7].

Типи виявлених порушень під час моніторингу державних закупівель в Україні

Тип порушення, виявленого контролюючим органом	Кількість моніторингових сесій та відповідний відсоток виявлення порушень		
	2021 р.	2022 р.	2023 р. (перше півріччя)
Порушення в процедурі розгляду тендерної пропозиції	2 970 (36,74%)	2 160 (27,49%)	2 110 (46,24%)
Інші порушення	2 850 (35,31%)	3400 (43,14%)	1 610 (35,14%)
Порушення в тендерній документації	2 620 (32,38%)	2300 (29,17%)	2200 (48,16%)
Порушення в порядку оприлюднення інформації	1 290 (15,99%)	1 450 (18,45%)	560 (12,25%)
Порушення щодо нерозірвання угод про закупівлю	1 170 (14,43%)	950 (12,07%)	363 (7,94%)
Порушення у формі документів	610 (7,55%)	467 (5,93%)	242 (5,30%)
Ненадання інформації або документів	491 (6,08%)	844 (10,72%)	239 (5,23%)
Порушення у виборі процедури закупівлі	390 (4,83%)	281 (3,57%)	55 (1,20%)
Порушення в додаткових угодах	376 (4,66%)	303 (3,85%)	102 (2,23%)
Порушення під час укладання договорів	230 (2,85%)	144 (1,83%)	109 (2,39%)
Порушення у визначенні предметів закупівлі	143 (1,77%)	116 (1,47%)	66 (1,44%)
Безпідставне відхилення тендерних пропозицій	129 (1,60%)	61 (0,77%)	80 (1,75%)
Перевищення розміру забезпечення тендерної пропозиції	70 (0,87%)	11 (0,14%)	5 (0,11%)
Несвоєчасне надання або ненадання замовником роз'яснень щодо змісту тендерної документації	67 (0,83%)	27 (0,34%)	13 (0,28%)
Порушення строків розгляду тендерної пропозиції пропозиції	65 (0,80%)	122 (1,55%)	39 (0,85%)
Порушення умов конкурентного діалогу, обмеженої участі в торгах або переговорної процедури	57 (0,71%)	72 (0,91%)	4 (0,09%)
Невиконання рішення органу оскарження за результатами розгляду скарги	24 (0,30%)	23 (0,29%)	15 (0,33%)
Порушення строку оприлюднення тендерної документації	20 (0,25%)	4 (0,05%)	1 (0,02%)
Укладення договору до або без проведення процедур закупівель	14 (0,17%)	9 (0,11%)	-
Закупівля товарів, робіт чи послуг до або без проведення процедур закупівель	5 (0,06%)	1 (0,01%)	1 (0,02%)
Внесення неправдивих особистих даних. інформації в електронну систему закупівель та неоновлення	3 (0,04%)	-	2 (0,04%)

Джерело: складено на основі [3; 7].

Наказом Мінекономіки від 14.09.2023 р. № 13580 затверджено та введено в дію з 25.09.2023 р. професійний стандарт «Фахівець з публічних закупівель» [8]. Зазначений професійний стандарт прийнятий на виконання вимог абзацу 2 пункту 7.5 професійного стандарту «Фахівець з публічних

закупівель», затвердженого наказом Мінсоцполітики від 18.02.2019 р. № 234, та вимог пункту 30 постанови Кабміну від 31.05.2017 р. № 373 «Про затвердження Порядку розроблення, введення в дію та перегляду професійних стандартів» (зі змінами). Мінекономікою, як розробником професійного

стандарту для професії «Фахівець з публічних закупівель» за кодом 2419.2 Національного класифікатора України ДК 003:2010 «Класифікатор професій», здійснено перегляд професійного стандарту «Фахівець з публічних закупівель», затвердженого наказом Мінсоцполітики від 18.02.2019 р. № 234 [9]. Однак значний дефіцит висококваліфікованих спеціалістів, особливо в регіонах, залишається однією з ключових проблем при організації державних закупівель. Закупівельники часто не мають достатнього досвіду та знань законодавства. Рівень оплати праці закупівельників у державному секторі залишається невисоким, що ускладнює залучення й утримання талановитих фахівців. Процес реформування системи державних закупівель вимагає постійного навчання та підвищення кваліфікації працівників відповідно до нових законодавчих змін. Отже, сьогодні потрібно більше уваги приділяти професійному зростанню закупівельників, упровадженню стандартів освіти та мотивації висококваліфікованих кадрів.

В умовах дефіциту фахових спеціалістів у сфері публічних електронних закупівель особливої актуальності в Україні набуває впровадження концепції центральних закупівельних організацій (ЦЗО), яка в Україні активно розвивається з 2016 р.

Сутність ЦЗО полягає у створенні спеціалізованих державних установ, які проводять централізовані закупівлі певних товарів, робіт або послуг для потреб інших державних замовників відповідно до статті 36 пункту 1 Закону України «Про публічні закупівлі» [10]. Постанова КМУ № 1216 «Про особливий порядок створення та діяльності централізованих закупівельних організацій» встановлює порядок створення та діяльності ЦЗО. Основне призначення ЦЗО:

- ✦ економія бюджетних коштів за рахунок консолідації попиту, укладання рамкових угод та отримання більш вигідних цін від постачальників при великих обсягах закупівель;
- ✦ підвищення професіоналізму та спеціалізації у сфері закупівель завдяки залученню висококваліфікованих експертів у ЦЗО;
- ✦ уніфікація підходів та стандартизація процесів закупівель для забезпечення більшої прозорості та мінімізації корупційних ризиків;
- ✦ зменшення адміністративного навантаження на замовників, які можуть доручити провадження закупівель ЦЗО;
- ✦ можливість укладання довгострокових рамкових угод, що забезпечує стабільність цін і поставок для замовників [11].

Основним призначенням ЦЗО, як справедливо зауважує О. Шатковський, «не є отримання прибутку. ЦЗО є неприбутковими установами, які діють від імені та в інтересах конкретних державних замовників з метою досягнення економії для бюджету» [12].

В Європейському Союзі історія централізованих закупівель нараховує десятки років, а ЦЗО є вкрай впливовою складовою сферою публічних закупівель, через які щорічно реалізуються закупівлі на десятки мільярдів євро. В Україні ж, як стверджує директор централізованої закупівельної організації ДП «Професійні закупівлі» Євген Якубовський, «лише розпочинається процес усвідомлення необхідності розвитку сфери централізованих закупівель» [13]. В Україні функціонують централізовані закупівельні організації як на рівні окремих міністерств та відомств (наприклад, ЦЗО при Міністерстві оборони), так і загальнодержавна ЦЗО – ДП «Професійні закупівлі», створена на базі Мінекономіки. Наразі в країні функціонують чотири ЦЗО центрального рівня та сім – регіонального [13].

Діяльність ЦЗО регулюється Законом «Про публічні закупівлі» та має на меті модернізувати й оптимізувати систему державних закупівель в Україні. Сучасні ЦЗО вже досягли певних позитивних результатів і ефектів, удосконалюючи процеси закупівель. Проте важливо зазначити, що поряд із цими досягненнями є й значні проблеми. Вони вимагають чіткого розуміння того, які завдання можуть виконувати ЦЗО, які ресурси та інструменти необхідні для досягнення цілей, а також яке законодавство необхідно змінити, щоб ЦЗО відповідали очікуванням. Для подальшого розвитку та успіху ЦЗО важливо розуміти як обмеження, так і можливості цієї інституції [11].

При створенні нових ЦЗО в Україні важливо використовувати позитивний досвід і уникати помилок, допущених раніше. Досвід провідних країн світу може бути корисним для впровадження концепції центральних закупівельних організацій в Україні [14]. Наприклад, Велика Британія має одну з найстаріших і найбільш досвідчених центральних закупівельних організацій – Crown Commercial Service (CCS) [15]. Вона забезпечує ефективні та прозорі державні закупівлі для всіх міністерств і відомств. CCS шляхом консолідації попиту від багатьох урядових організацій може досягати значних цінових знижок у постачальників. CCS має команду фахівців з різних сфер закупівель, які можуть надавати кваліфіковані консультації та підтримку, розробляють типові контрактні умови та закупівельні процедури, які полегшують співпра-

цю між замовниками та постачальниками, пропонують онлайн-каталоги з широким асортиментом товарів та послуг від перевірених постачальників за конкурентними цінами. Через угоди CCS можна впроваджувати соціальні, екологічні та інноваційні критерії в державні закупівлі. CCS відстежує та аналізує дані про державні витрати, що сприяє кращому плануванню потреб. Вивчення передового досвіду Crown Commercial Service Великої Британії [15] та центральних закупівельних організацій інших країн світу допоможе Україні створити ефективну систему центральних закупівельних організацій, пристосовану до національних потреб і законодавства.

У країнах ЄС відсутня єдина стандартна модель організації закупівельних органів [16], хоча порядок функціонування ЦЗО визначено в законодавстві ЄС. Згідно з Директивою 2014/24/ЄС, «ЦЗО можуть діяти як оптові покупці (вони можуть придбавати, зберігати і перепродавати) або як організації, які присуджують контракти, забезпечувати функціонування динамічних систем закупівель (ДСЗ) або укладати рамкові угоди від імені інших замовників» [15]. Форма організації ЦЗО залежить від багатьох факторів, зокрема від національної культури і традицій державного управління, від адміністративного устрою та від розміру країни. У більшості європейських країн функціонує хоча б одна ЦЗО, і лише в Румунії, Болгарії та Люксембурзі ЦЗО взагалі не існують. Деякі країни, як, наприклад, Німеччина, Словенія та Хорватія, створили ЦЗО як структуру в рамках міністерства (переважно фінансів або економіки).

Отже, як свідчить світова практика, розвиток ЦЗО слід розглядати як важливий напрямок модернізації та оптимізації державних закупівель в Україні та як інструмент боротьби з корупцією та порушеннями у сфері державних закупівель. Хоча частка закупівель через ЦЗО в Україні на початок 2024 р. не перевищувала 1% від загальної кількості угод у системі Prozorro, створення нових центральних закупівельних організацій протягом останніх років свідчить, що «влада починає розуміти: централізація – це новий, більш професійний рівень державних закупівель» [13]. Позитивний світовий досвід ЦЗО може бути корисним для вдосконалення системи управління державними закупівлями в Україні з урахуванням національних особливостей і законодавства.

ВИСНОВКИ

Проаналізувавши характер виявлених порушень під час моніторингу державних закупівель в Україні, можна стверджувати, що систему дер-

жавних закупівель в Україні все ще не може вважатися ідеальною. Вона потребує подальшого вдосконалення. Особливе значення для подальшого вдосконалення системи публічних закупівель має активний розвиток концепції центральних закупівельних організацій з урахуванням позитивного світового досвіду; усунення типових порушень на всіх етапах проведення тендерів і підвищення кваліфікації кадрів у сфері держзакупівель.

Важливу роль у системі управління державними закупівлями у світовій практиці, як показали дослідження, відіграють Центральні закупівельні організації (ЦЗО), бо їх діяльність спрямована на підвищення ефективності та прозорості закупівельного процесу. Розвиток ефективної системи ЦЗО в Україні, спираючись на позитивний світовий досвід, може сприяти підвищенню рівня прозорості, професіоналізму та ефективності використання бюджетних коштів, а також посилити боротьбу з корупцією у сфері державних закупівель. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Груба О. Централізована закупівельна організація як інструмент закупівлі. *Prozorro Infobox*. 11.03.2020. URL: <https://infobox.prozorro.org/articles/centralizovana-zakupiveln-organizaciya-yak-instrument-zakupivli>
2. Щодо подолання корупції у сфері державних закупівель в Україні. Аналітична записка. *Національний інститут стратегічних досліджень*. 18.03.2014. URL: <https://www.niss.gov.ua/doslidozhennya/ekonomika/schodo-podolannya-korupcii-u-sferi-derzhavnikh-zakupivel-v-ukraini>
3. How to Improve Procurement Monitoring. *Transparency International Ukraine*. 12.09.2023. URL: <https://ti-ukraine.org/en/research/how-to-improve-procurement-monitoring/>
4. Офіційний сайт навчально-аналітичного Центру вдосконалення закупівель KSE. URL: <https://ser.kse.ua/>
5. Антикорупційна ініціатива ЄС в Україні. *EUACI*. <https://euaci.eu/ua/>
6. Офіційний сайт Prozorro. URL: <https://prozorro.gov.ua/>
7. Публічні закупівлі. Річний звіт (січень 2023). Випуск 2022. Ключові показники сфери публічних закупівель, важливі події, регуляторні ініціативи та цікаві кейси. URL: <https://infobox.prozorro.org/upload/files/main/1930/589/zvit-rik-2022-zakupivli-2701-compressed.pdf>
8. Наказ Міністерства соціалістики «Про затвердження професійного стандарту «Фахівець з публічних закупівель»: від 18.02.2019 р. № 234. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/FN054662>
9. Новий професійний стандарт фахівця з публічних закупівель, що це таке, як і на що впливає. *TNDR*. 27.10.2023. URL: <https://tndr.com.ua/article/>

- novij-profesijnij-standart-fahivecz-z-publichnykh-zakupivel-shho-cze-take-yak-i-na-shho-vplyvae/
10. Закон України «Про публічні закупівлі» : від 25.12.2015 р. № 922-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19#Text>
 11. Centralized Procurement Organizations (CPOs) in Ukraine. URL: <https://ti-ukraine.org/cpo/en/terms.html>
 12. Шатковський О. Централізовані закупівлі: досвід ЄС підтверджує доцільність. *Радник у сфері публічних закупівель*. 15.01.2016. URL: <https://radnuk.com.ua/zhurnaly/tsentralizovani-zakupivli-dosvid-ies-pidtvrdzhuie-dotsilnist/>
 13. Якубовський Є. Як централізовані закупівлі допомагають державі економити сотні мільйонів. *Економічна правда*. 24.01.2024. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2024/01/24/709067/>
 14. Смерічевська С. В., Постніков О. О. Державні закупівлі: еволюція розвитку та кращі світові практики. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2024. Вип. 1. С. 95–102. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2024-1-14>
 15. Crown Commercial Service. URL: <https://www.crowncommercial.gov.uk/>
 16. Смерічевська С. В., Постніков О. О. Моделі управління державним закупівлями в світовій практиці. *Бізнес, інновації менеджмент: проблеми та перспективи*: збірник тез доповідей IV Міжнарод. наук.-практ. конф. (м. Київ, 20 квітня 2023 р.). Київ : Вид-во «Політехніка», 2023. С. 176–177.

REFERENCES

- “Antykoruptsiina initsiatyva YeS v Ukraini” [Anti-corruption Initiative of the EU in Ukraine]. *EUACI*. <https://euaci.eu/ua/>.
- Centralized Procurement Organizations (CPOs) in Ukraine. <https://ti-ukraine.org/cpo/en/terms.html>
- Crown Commercial Service. <https://www.crowncommercial.gov.uk/>
- “How to Improve Procurement Monitoring”. *Transparency International Ukraine*. September 12, 2023. <https://ti-ukraine.org/en/research/how-to-improve-procurement-monitoring/>
- Hruba, O. “Tsentralizovana zakupivelnna orhanizatsiia yak instrument zakupivli” [Centralized Purchasing Organization as a Procurement Tool]. *Prozorro Infobox*. March 11, 2020. <https://infobox.prozorro.org/articles/centralizovana-zakupivelnna-organizaciya-yak-instrument-zakupivli>
- [Legal Act of Ukraine] (2015). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19#Text>
- [Legal Act of Ukraine] (2019). <https://ips.ligazakon.net/document/FN054662>
- “Novyi profesiyni standart fakhivtsia z publichnykh zakupivel, shcho tse take, yak i na shcho vplyvae” [The New Professional Standard of a Specialist in Public Procurement, What It Is, How and What It Affects]. *TNDR*. October 27, 2023. <https://tndr.com.ua/article/novij-profesijnij-standart-fahivecz-z-publichnykh-zakupivel-shho-cze-take-yak-i-na-shho-vplyvae/>
- Ofitsiyni sait navchalno-analitychnoho Tsentru vdoskonalennia zakupivel KSE. <https://cep.kse.ua/>
- Ofitsiyni sait Prozorro. <https://prozorro.gov.ua/>
- “Publichni zakupivli. Richnyi zvit (sichen 2023). Vypusk 2022. Kliuchovi pokaznyky sfery publichnykh zakupivel, vazhlyvi podii, rehuliatorni initsiatyvy ta tsikavi keisy” [Public Procurement. Annual Report (January 2023). Edition 2022. Key Indicators of the Field of Public Procurement, Important Events, Regulatory Initiatives and Interesting Cases]. <https://infobox.prozorro.org/upload/files/main/1930/589/zvit-rik-2022-zakupivli-2701-compressed.pdf>
- “Shchodo podolannia koruptsii u sferi derzhavnykh zakupivel v Ukraini. Analitychna zapyska” [Regarding Overcoming Corruption in the Field of Public Procurement in Ukraine. Analytical Note]. *Natsionalnyi instytut stratehichnykh doslidzhen*. March 18, 2014. <https://www.niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/schodo-podolannya-korupcii-u-sferi-derzhavnykh-zakupivel-v-ukraini>
- Shatkovskyi, O. “Tsentralizovani zakupivli: dosvid YeS pidtvrdzhuie dotsilnist” [Centralized Procurement: EU Experience Confirms Feasibility]. *Radnyk u sferi publichnykh zakupivel*. January 15, 2016. <https://radnuk.com.ua/zhurnaly/tsentralizovani-zakupivli-dosvid-ies-pidtvrdzhuie-dotsilnist/>
- Smerichevska, S. V., and Postnikov, O. O. “Derzhavni zakupivli: evoliutsiia rozvytku ta krashchi svitovi praktyky” [Public Procurement: Evolution of Development and World Best Practices]. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi*, no. 1 (2024): 95-102. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2024-1-14>
- Smerichevska, S. V., and Postnikov, O. O. “Modeli upravlinnia derzhavnym zakupivliamy v svitovii praktytsi” [Models of Public Procurement Management in Global Practice]. *Biznes, innovatsii menedzhment: problemy ta perspektyvy*. Kyiv: Vyd-vo «Politekhnika», 2023. 176-177.
- Yakubovskiy, Ye. “Yak tsentralizovani zakupivli dopomahaiut derzhavi ekonomyty sotni milioniv” [How Centralized Procurement Helps the State Save Hundreds of Millions]. *Ekonomichna pravda*. January 24, 2024. <https://www.epravda.com.ua/columns/2024/01/24/709067/>