



УДК: 339.138

Митропан Тетяна Костянтинівна,
аспірант кафедри публічного адміні-
стрування, Міжрегіональна Академія
управління персоналом, 03039, м. Київ,
вул. Фрометівська, 2, тел.: (066) 360 55 13,
e-mail: masha280884m@gmail.com

ORCID: 0000-0001-8899-5118

Митропан Татьяна Константиновна,
аспірант кафедри публічного адміні-
стрування, Межрегиональная Академия
управления персоналом, 03039, г. Киев,
ул. Фрометовская, 2, тел.: (066) 360 55 13,
e-mail: masha280884m@gmail.com

ORCID: 0000-0001-8899-5118

Mitropan Tetyana Konstantinovna,
postgraduate student of the Department of
Public Administration, Interregional Acade-
my of Personnel Management, 03039, Kyiv,
Str. Frometivska, 2, tel.: (066) 360 55 13,
e-mail: masha280884m@gmail.com

ORCID: 0000-0001-8899-5118

DOI <https://doi.org/10.31618/vadnd.v1i13.141>

РОЗГЛЯД МОДЕЛЕЙ ТА МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗАКУПІВЛЯМИ ТОВАРІВ, РОБІТ ТА ПОСЛУГ У СФЕРІ БУДІВНИЦТВА В УКРАЇНІ

Анотація. Представлено питання розгляду моделей та механізмів державного управління закупівлями товарів, робіт та послуг у сфері будівництва. Здійснено порівняльний аналіз типів механізмів публічних закупівель у будівництві за сукупністю ознак, який показав перевагу централізованого типу механізму, що сприяє запровадженню ефективних та гнучких методів закупівлі, наприклад, укладенню рамкових угод. Запропоновано авторське бачення механізму державних будівельних закупівель, у формі концептуальної моделі і системних відмінностей.

Визначено, що децентралізована модель управління публічними закупівлями передбачає самостійне здійснення замовниками закупівель, тобто надає змогу кожному замовнику здійснювати закупівлі товарів, робіт і послуг у сфері будівництва. Централізована модель державного управління характеризується здійсненням публічних закупівель з метою забезпечення загаль-

них потреб єдиним органом з питань державних закупівель, тобто замовники доручають здійснення державних закупівель від їхнього імені централізованому органу. Згідно з комбінованою моделлю управління, публічні закупівлі у будівельній галузі відбуваються за контрактами, що реалізуються за централізованою моделлю, а безпосереднє замовлення та отримання товарів, робіт, чи послуг відбувається за правилами децентралізованої моделі.

Зазначено, що відповідно до загальносистемного розуміння механізму державного управління закупівлями товарів, робіт та послуг у сфері будівництва, він являє собою сукупність спеціалізованих управлінських технологій (методів, прийомів та інструментів), що забезпечують організацію процесу публічних закупівель будівельної продукції уповноваженими суб'єктами. Спрямованість зазначеного процесу визначається необхідністю реалізації принципів обґрунтованості та інноваційної спрямованості, справедливого вибору кращої конкурсної пропозиції, запобігання корупції та забезпечення високої ефективності реалізації державних публічних закупівель.

Ключові слова: механізми державного управління, державні закупівлі, будівництво, державно-приватне партнерство.

РАССМОТРЕНИЕ МОДЕЛЕЙ И МЕХАНИЗМОВ ПУБЛИЧНОГО УПРАВЛЕНИЯ ЗАКУПКИ ТОВАРОВ, РАБОТ И УСЛУГ В СФЕРЕ СТРОИТЕЛЬСТВА В УКРАИНЕ

Аннотация. Представлены вопросы рассмотрения моделей и механизмов государственного управления закупками товаров, работ и услуг в сфере строительства. Проведен сравнительный анализ типов механизмов публичных закупок в строительстве по совокупности признаков, который показал преимущество централизованного типа механизма, способствующего внедрению эффективных и гибких методов закупок, например, заключению рамочных соглашений. Предложено авторское видение механизма государственных строительных закупок, в форме концептуальной модели и системных различий.

Определено, что децентрализованная модель управления публичными закупками предусматривает самостоятельное осуществление заказчиками закупок, то есть дает возможность каждому заказчику осуществлять закупки товаров, работ и услуг в сфере строительства. Централизованная модель государственного управления характеризуется осуществлением публичных закупок с целью обеспечения общих потребностей единственным органом по вопросам государственных закупок, то есть заказчики поручают осуществление государственных закупок от их имени централизованному органу. Согласно комбинированной модели управления, публичные закупки в строительной отрасли происходят по контрактам, реализуются централизованной моделью, а непосредственный заказ и получение товаров, работ или услуг происходит по правилам децентрализованной модели.

Отмечено, что в соответствии с общесистемным пониманием механизма государственного управления закупками товаров, работ и услуг в сфере

строительства, он представляет собой совокупность специализированных управленческих технологий (методов, приемов и инструментов), обеспечивающих организацию процесса публичных закупок строительной продукции уполномоченными субъектами. Направленность указанного процесса определяется необходимостью реализации принципов обоснованности и инновационной направленности, справедливого выбора лучшего конкурсного предложения, предотвращения коррупции и обеспечения высокой эффективности реализации государственных публичных закупок.

Ключевые слова: публичная безопасность и порядок, механизм обеспечения публичной безопасности и порядка, государственная политика, публичное управление.

CONSIDERATION OF MODELS AND MECHANISMS OF PUBLIC ADMINISTRATION OF PROCUREMENT OF GOODS, WORKS AND SERVICES IN CONSTRUCTION IN UKRAINE

Abstract. The article presents the questions of reviewing models and mechanisms of public administration in the procurement of goods, works and services in the field of construction. A comparative analysis of the types of public procurement mechanisms in construction, based on a set of features, has shown the superiority of a centralized type of mechanism that facilitates the introduction of efficient and flexible procurement methods, for example, the conclusion of framework agreements. The author's vision of the mechanism of state building purchases, in the form of a conceptual model and system differences, is proposed.

It is determined that a decentralized model of public procurement management involves the independent implementation by purchasers of procurement, that is, allows each customer to procure goods, works and services in the field of construction. The centralized model of public administration is characterized by the implementation of public procurement in order to provide the general needs of a single body on public procurement, that is, customers commission the implementation of public procurement on their behalf, a centralized body. According to the combined model of management, public procurement in the construction industry takes place under contracts implemented under the centralized model, and the direct ordering and receipt of goods, works, or services takes place according to the rules of a decentralized model.

It is noted that according to the system-wide understanding of the mechanism of public administration in the procurement of goods, works and services in the field of construction, it represents a set of specialized management technologies (methods, techniques and tools) that ensure the organization of the process of public procurement of construction products by authorized agents. The direction of this process is determined by the need to implement the principles of validity and innovation, fair choice of the best bidding, prevention of corruption and ensuring the high efficiency of the implementation of public public procurement.

Keywords: mechanisms of public administration, public procurement, construction, public-private partnership.

Постановка проблеми. В останні роки основною проблемою, що стоїть перед керівництвом України, є відновлення та подальший соціально-економічний розвиток зруйнованої економіки країни в окремих регіонах. Державні закупівлі складають значну частину державних витрат, що спрямовуються органами державного управління та влади на забезпечення суспільних потреб та власної діяльності. Саме тому злагодженість правил та процедур здійснення державних закупівель у будівельній сфері сприяють забезпеченню суспільства товарами, роботами та послугами у потрібній кількості, належної якості, своєчасно та на прийнятних договірних умовах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичним засадам регулювання державних закупівель та їх ефективній організації присвячено наукові праці таких вітчизняних і зарубіжних дослідників, як Є. Агешін, Х. Веріан, М. Горбунов-Посадов, М. Гупта, В. Зубар, Р. Калакота, Р. Кауффман, П. Клемперер, Д. Кнудсен, Р. Майерсон, Д. Ніф, Б. Пасьшин, Б. Пелег, Й. Шохам, А. Юрасов та ін. Однак питанням стратегічного зв'язку між регулюванням державних закупівель та загальної регуляторній політиці держави приділено недостатньо уваги.

Мета статті. У статті досліджені типи механізмів державних будівельних закупівель та представлено порівняльний аналіз їх основних характеристик за критерієм відповідності загальносистемним принципам.

Виклад основного матеріалу. Державні, або публічні, закупів-

лі (government procurement, public procurement) — це закупівлі товарів, робіт і послуг за замовленням держави для задоволення суспільних потреб [1–16]. В Україні ці два терміни, зазвичай, використовують як синоніми. У державах із федеральним устроєм під державними закупівлями іноді розуміється закупівельна діяльність лише центрального уряду, а під публічними закупівлями — закупівельна діяльність усіх конституентів публічної влади.

Закон України “Про публічні закупівлі” від 25.12.2015 р. № 922-VIII визначає публічні закупівлі як “придбання замовником товарів, робіт і послуг у порядку, встановленому Законом” [10]. Можна виокремити три узагальнені стадії процесу публічних закупівель: ідентифікація потреби, прийняття рішення щодо того, які товари, роботи або послуги мають бути придбані і коли (планування закупівель); процес розміщення оголошення про закупівлю відповідних товарів, робіт або послуг, кваліфікацію постачальника (включаючи аукціон для конкурентних процедур) та підписання договору; процес адміністрування договору.

Відповідно до загальносистемного розуміння механізму державного управління закупівлями товарів, робіт та послуг у сфері будівництва, він являє собою сукупність спеціалізованих управлінських технологій (методів, прийомів та інструментів), що забезпечують організацію процесу публічних закупівель будівельної продукції уповноваженими суб'єктами. Спрямованість зазначеного процесу визначається необхідністю реалізації принципів обґрунтованості

та інноваційної спрямованості, справедливого вибору кращої конкурсної пропозиції, запобігання корупції та забезпечення високої ефективності реалізації державних публічних закупівель.

Нами запропоновано механізм державних будівельних закупівель у формі концептуальної моделі і системних відмінностей (рисунок).

Отже, тип механізму залежить від того, чи є суб'єкт розосередженим і представленим структурними підрозділами міністерств, відомств і господарських суб'єктів, що перебувають у державній власності, або представленим централізованим спеціалізованим органом [5]. Принципово можлива і комбінація централізовано-спеціалізованого способу реалізації функції державної будівельної закупівлі.

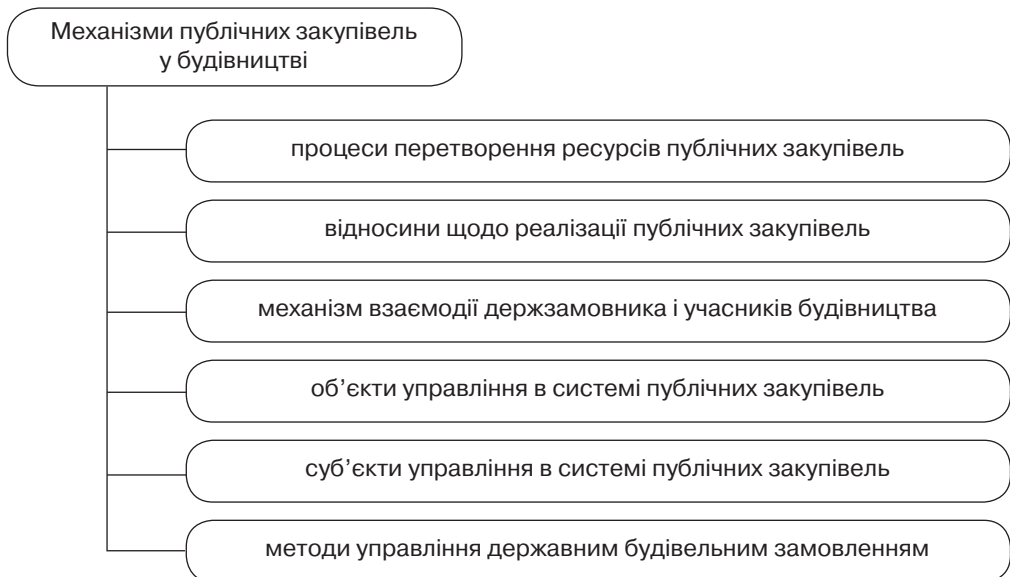
При загальному розгляді інвестиційно-будівельної сфери в Україні як

об'єкта управління можемо виділити 4 основні типи менеджмент-моделей для різних суб'єктів економіки:

- модель раціональної бюрократії;
- модель складної ієрархії;
- модель підприємства — колективу, що характеризується поділом праці;
- модель підприємства — ілюстрація концепції зацікавлених груп.

Однак в реальності відсутні приклади реалізації будь-якої певної менеджмент-моделі. При цьому очевидним є той факт, що динамічність сучасної економіки вимагає наявності такої конкурентоздатної моделі, що була б відкритою і злагодженою системою з результатами діяльності, що визначаються по системному ефекту.

Головна ідея такого підходу до побудови моделі функціонування



Модель механізму державних будівельних закупівель

Джерело: власна розробка автора

інвестиційно-будівельної сфери в Україні полягає у визнанні трьох основних правил:

1. Регіональна інвестиційно-будівельна сфера — відкрита складна система зі стохастичним характером.

2. Система, її елементи і підсистеми взаємопов'язані і взаємозалежні від зовнішнього нестабільного економічного середовища.

3. Мета управління системою даного типу — забезпечення її стабільності, надійності і посилення адаптаційних якостей в умовах ринку.

Концептуальна модель державного регулювання інноваційною діяльністю в будівельній сфері України в умовах євроінтеграції визначається на основі трьох моделей, в яких виявлено такі закономірності:

– визначено, що для того, щоб відповісти всій сукупності принципів публічних закупівель в будівництві, функціональне і процесне наповнення механізму має охоплювати основні етапи реалізації державного публічного замовлення;

– функціонал публічних закупівель в будівельній сфері характеризується логічно пов'язаним поєднанням планування, організації, координації, стимулювання і контролю за виконанням державного публічного замовлення;

– результативність реалізації процесів як частини механізму публічних закупівель прямо залежить від використовуваного інструментарію.

На сьогодні Законом України “Про публічні закупівлі” від 25 грудня 2015 р. № 922-VIII визначено три способи організації закупівельної діяльності, у тому числі, і у сфері будівництва: 1) створення тендерних

комітетів; 2) введення до штату уповноважених осіб або 3) передача права на проведення закупівельних процедур централізованим закупівельним організаціям [12].

Таким чином можемо виділити три діючі моделі управління, за якими відбуваються публічні закупівлі та постачання товарів, робіт та послуг у сфері будівництва:

- децентралізована модель;
- централізована модель;
- комбінована модель, що представляє собою комбінацію двох основних моделей.

Важливим кроком України на шляху до євроінтеграції є схвалення Стратегії реформування системи публічних закупівель (“дорожня карта”) (далі — Стратегія) та затвердження Плану заходів щодо реалізації цієї Стратегії [11]. Один із напрямів реформи публічних закупівель — забезпечення прогнозованості та стабільності нормативно-правової бази у цій сфері на основі гармонізації національного законодавства з правилами Європейського Союзу та приведення процедур закупівлі відповідно до міжнародних стандартів. Іншим важливим кроком у вдосконаленні закупівель за державний кошт є реформування інституційної структури. І це не тільки усунення дублюючих функцій контролюючих органів сфери публічних закупівель, а й централізація закупівель (таблиця).

Таким чином, Стратегія реформування системи публічних закупівель передбачає перехід від децентралізованої моделі здійснення публічних закупівель в Україні, яка нині використовується, та надає можливість враховувати потреби місцевих

Порівняльна характеристика типів механізмів державного будівельного закупівлі за критерієм відповідності загальносистемних принципів

Загально системні принципи	Централізований спеціалізований суб'єкт управління публічними закупівлями	Розосереджений по відомчій належності суб'єкт	Суб'єкт управління публічних закупівель комбінованого типу
Законність	Пряме проходження наявної уніфікованої нормативної бази	Несумісність відомчих правил. Відповідність загальнонормативним вимогам	Труднощі дотримання безлічі норм і правил
Підконтрольність	Дотримання режиму відповідальності (в т. ч. персональної). Механізм резервування і компенсацій	Труднощі встановлення меж відповідальності. Виключно судовий порядок вирішення спорів	Гетерогенність норм відповідальності. Складнощі реалізації контрольного режиму
Конкурентоспроможність	Наявність аналітичного професійного потенціалу дослідження ринкової кон'юнктури	Високий розкид рівня професіоналізму і компетенцій державного замовника	Можливість комплексного дослідження ринкової кон'юнктури
Ефективність	Можливість комплексного обліку сукупного кінцевого ефекту реалізації публічних закупівель	Вузьковідомчий підхід до оцінки ефективності державних публічних закупівель	Наявність потенціалу об'єктивної комплексної оцінки ефективності реалізації державних публічних закупівель
Антикорупційність	Наявність корупційних ризиків (середня шкала)	Наявність корупційних ризиків (вище середньої шкали)	Наявність корупційних ризиків (вище середньої шкали)

Джерело: власна розробка автора

громад, кінцевих користувачів товарів та послуг, що закуповуються, та підтримувати місцевих виробників і заохочувати їх до участі в публічних закупівлях, до моделі централізованої закупівлі, яка характеризується зменшенням загальних витрат у системі та ефективно використовується в сучасній міжнародній практиці [13].

Згідно з Планом заходів щодо реалізації Стратегії, Урядом заплановано до 2020 року не тільки створити централізований орган, організувати

централізовані закупівлі, а й зробити обов'язковими цілком функціонуючі централізовані закупівлі [11]. Об'єктом пильної уваги з боку суспільства в усьому світі є питання сфери закупівель товарів, робіт та послуг за державні кошти та контролю за їх ефективним і раціональним використанням. В цьому випадку сам покупець, тобто держава, має бути зацікавлена в максимальній ефективності процесу. Адже це — форма економічних відносин між державою та постачальниками товарів, робіт та

послуг, що має суттєві переваги для обох сторін. Ринок державних закупівель є досить значним і проблеми, що виникають на ньому, позначаються на рівні розвитку багатьох сфер соціально-економічного життя суспільства [6].

Серед електронних державних послуг вагоме місце починають посідати й електронні публічні закупівлі. Створення і комплексна підтримка системи “Електронне урядування” дасть змогу широко використовувати інформаційні технології в управлінні державними закупівлями, сформувати єдиний механізм міжвідомчої координації реалізації держзакупівель і проектів створення державних інформаційних систем і ресурсів [1–4].

Створення механізму електронних державних закупівель в Україні досить трудомісткий і довготривалий процес, що потребував поетапної роботи, а саме:

- погодження та визначення на законодавчому рівні відповідальних за формування інформаційної системи у мережі Інтернет;
- державне забезпечення і підтримка загальнодоступності електронної інформації;
- створення електронних реєстрів постачальників, договорів, недобросовісних учасників;
- об’єднання електронної інформації про державні закупівлі в єдину загальнодоступну базу даних;
- створення підсистеми електронного документообігу для організації та здійснення державних закупівель.

Головними перевагами електронної системи є економія державних грошей і часу (закупівельникам не

потрібно аналізувати всіх постачальників, вони розглядають тільки того, хто зробив кращу пропозицію), прозорість і відкритість, мобільність, можливість доступу до системи з будь-якої точки країни і без зайвої паперової тяганини. На сьогодні усі закупівлі держави (державних компаній, установ і органів влади) проводяться виключно через електронну систему ProZorro. Методика роботи в системі електронних закупівель “ProZorro” передбачає кілька етапів [14]:

I. Подання на електронний майданчик в Інтернеті оголошення про те, що замовник хоче закупити, або які послуги потрібно отримати.

II. Проведення електронних аукціонів.

III. Визначення замовником переможця торгів.

IV. Укладення договору з переможцем, поставка товарів, виконання робіт і послуг та оплата.

Ринок відкритих даних, що його започаткувала система ProZorro, це, по суті, модель державно-приватного партнерства, що вже встигла добре зарекомендувати себе в інших європейських країнах. Держава тут виступає власником даних, налаштовує доступ і правила роботи з ними, визначає правила участі в тендерах і контролює якість послуг, а постачальників визначає за результатом тендерів [8–9]. Таким чином Україна змогла зекономити на запуску технологій і тепер забезпечує висококонкурентний сервіс для державних компаній і бізнесу.

Наступним кроком Уряду щодо виконання “дорожньої карти” Стратегії було затвердження 23 листопада

2016 року Порядку реалізації пілотного проекту з організації діяльності централізованої закупівельної організації [15]. Міністерство економічного розвитку і торгівлі України уже визначило державну установу “Професійні закупівлі” юридичною особою, що відповідальна за виконання функцій Централізованої закупівельної організації, а саме за організацію та проведення процедур закупівлі та закупівлі за рамковими угодами.

Експерти вже зараз, підбиваючи підсумки першої закупівлі згідно з централізованою моделлю управління, відмічають значну економію (оцінюють до 15 %) та досить велику конкуренцію (по 7 учасників на кожен лот) [12]. Такі результати першої закупівлі у межах пілотного проекту діяльності централізованого органу дають підстави сподіватися на підвищення ефективності управління закупівлями у будівництві та забезпечення економічної привабливості для бізнесу у цій сфері.

Для державних організацій у будівельній галузі перевагами від впровадження централізованої системи публічних закупівель вбачаємо зниження ризиків, спрощення проведення процедур закупівель та позбавлення невластивих функцій. Для бізнесу переваги теж є: професіоналізація закупівельника, сконцентрованість обсягів товарів в одному місці, можливість довгострокових стратегічних відносин, враховуючи застосування рамкових угод [16]. Отже, як бачимо, реформи в публічних закупівлях впевнено впроваджуються. Маємо надію, що закупівельна діяльність замовників полегшиться, а самі

закупівлі будуть більш ефективними та економічними.

Висновки. В результаті проведеного наукового дослідження виявлено наявність трьох діючих моделей управління публічними закупівлями у сфері будівництва, визначених Законом України “Про публічні закупівлі” від 25 грудня 2015 р. № 922-VIII: децентралізована, централізована та комбінована моделі. Досліджено, що саме комбіноване поєднання двох основних систем набуло найбільшого розповсюдження, адже управління публічними закупівлями у будівельній галузі відбуваються за контрактами, що реалізуються за централізованою моделлю, а безпосереднє замовлення та отримання товарів, робіт чи послуг відбувається за правилами децентралізованої моделі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. *Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 13 грудня 2010 р. № 2250-р [Електронний ресурс].* — Режим доступу: <http://www.kmu.gov.ua>
2. *Пероганич Ю.* Всесвітній саміт з питань інформаційного суспільства (Женева 2003–Туніс 2005). Підсумкові документи / Ю. Пероганич. — К.: ДП “Зв’язок”, 2006. — 131 с.
3. *Відкрите урядування: колективна робота, прозорість і дієва участь / за ред. Даніела Латрона і Лорел Руми; пер. з англ. Андрія Іщенка.* — К.: Наука, 2011. — 536 с.
4. *Надолішній П. І.* Інститут публічно-приватного партнерства в Україні: роль публічної влади і умови

- становлення // Сучасна регіональна політика: освіта, наука, практика: матеріали підсумк. наук.-практ. конф. за міжнар. участю. 28 жовтня 2011 р. У 2 т. — Т. 2. — Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2011. — С. 70–72.
5. *Піроженко Н. В.* Механізми становлення та розвитку соціального партнерства органів публічної влади і неурядових некомерційних організацій : автореф. дис. ... канд. наук. держ. упр. : спец. 25.00.02 “Механізми державного управління” / Н. В. Піроженко. — Одеса, 2007. — 20 с.
 6. *Дроздова Н.* Організаційно-правовий механізм управління системою державних закупівель на конкурсних засадах: теоретико-методологічний аспект / Н. Дроздова // Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. ОРІДУ / [голов. ред. М. М. Іжа]. — Одеса, 2012. — Вип. 3 (51). — С. 162–165.
 7. *Державні закупівлі в Україні:* навч.-метод. посіб. / С. Давтян, М. Іжа, Є. Львова, Н. Піроженко, О. Толпиго / за заг. ред М. М. Іжі. — 5-те вид., оновл. та допов. — Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2011. — 427 с.
 8. *Мищенко Р.* Електронні закупівлі: реалії впровадження в сучасних гео-економічних умовах // Вісн. держ. служби. — 2012. — № 3. — С. 55–60.
 9. *Семенченко А. І.* Електронне урядування в Україні: проблеми та шляхи вирішення [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://archive.pbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Nvamu/2009_4/5.pdf
 10. Закон України “Про публічні закупівлі” від 25.12.2015 р. № 922-19.
 11. *Розпорядження* Кабінету Міністрів України “Про Стратегію реформування системи публічних закупівель (“дорожня карта”)” № 175-р від 24 лютого 2016 р. — Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/175-2016>
 12. *Притіченко А.* Централізація закупівель — іноземний досвід впроваджений в Україні [Електронний ресурс]. — Режим доступу: https://espresso.tv/news/2017/09/20/centralizaciya_zakupivel_inozemnyu_dosvid_vprovadzhenyu_v_ukrayini_p
 13. *Дуброва Я.* [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://buhgalter.com.ua/articles/zakupivli-zaderzhkoshti/prozorro-ruhayemosyavpered-u-publichnih-zakupivlyah/>
 14. *Вареник В. М., Євчин Л. О.* Особливості застосування системи державних закупівель ProZorro (Прозоро). — Європейський вектор економічного розвитку, 2016. — № 2 (21). — С. 6–13.
 15. *Постанова* Кабінету Міністрів України “Про реалізацію пілотного проекту з організації діяльності централізованої закупівельної організації” від 23 листопада 2016 р. № 928 [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://www.kmu.gov.ua/ua/pras/249578518>
 16. Закон України “Про внесення змін до Закону України “Про публічні закупівлі” та деяких інших Законів України щодо здійснення моніторингу закупівель” [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.president.gov.ua/news/prezident-pidpisav-zakon-pro-vnesennya-zmin-do-zakonu-ukrayi-45562>

REFERENCES

1. *Rozporiadzhennia* Kabinet Ministriv Ukrainy Pro skhvalennia Kontseptsii rozvytku elektronnoho uriaduvannia v Ukraini: vid 13 hrudnia 2010, № 2250-r [Ordinance of Cabinet of Ministers of Ukraine On Approval of the Concept of eGovernment Development in Ukraine: from December 13 2010, № 2250-p]. www.kmu.gov.ua.

- Retrieved from <http://www.kmu.gov.ua> [in Ukrainian].
2. *Perohánych Yu.* (2006). Vsesvitnii samit z pytan informatsiinoho suspilstva. Pidsumkovi dokumenty [World Summit on the Information Society. Conclusion documents]. Kyiv: DP "Zviazok" [in Ukrainian].
 3. *Latron D., Ruma L.* (Eds.). (2011). Vidkryte uriaduvannia: kolektyvna robota, prozorist i diieva uchast [Open Government: Collective Work, Transparency and Effective Participation]. (A. Ishchenko, Trans). Kyiv: Nauka [in Ukrainian].
 4. *Nadolishnii P. I.* (2011). Instytut publichno-pryvatnoho partnerstva v Ukraini: rol publichnoi vlady i umovy stanovlennia [The Institute of Public-Private Partnership in Ukraine: The Role of Public Power and the Conditions of Establishment]. Suchasna rehionalna polityka: osvita, nauka, praktyka – Contemporary Regional Policy: Education, Science, Practice: Proceedings of the International conference. (Vols. 2), (p. 70–72). Odesa: ORIDU NADU [in Ukrainian].
 5. *Pirozhenko N. V.* (2007). Mekhanizmy stanovlennia ta rozvytku sotsialnoho partnerstva orhaniv publichnoi vlady i neuriadovykh nekomertsiiynykh orhanizatsii [Mechanisms of formation and development of social partnership of public authorities and non-governmental non-profit organizations]. Extended abstract of candidate's thesis. Odesa [in Ukrainian].
 6. *Drozdova N.* (2012). Orhanizatsiino-pravovyi mekhanizm upravlinnia systemoiu derzhavnykh zakupivel na konkursnykh zasadakh: teoretyko-metodolohichni aspekt [Organizational-legal mechanism of management of the system of state purchases on a competitive basis: theoretical and methodological aspect]. Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia – Actual problems of public administration, 3(51), 162–165 [in Ukrainian].
 7. *Davtyan S., Izha M., Lviv E., Pirozhenko N., Tolpigo O.* (2011). Derzhavni zakupivli v Ukraini: Navch.-metod. posib. [Public Procurement in Ukraine: Teaching methodical manual]. Odesa: ORIDU NADU [in Ukrainian].
 8. *Mishchenko R.* (2012). Elektronni zakupivli: realii vprovadzhennia v suchasnykh heoekonomichnykh umovakh [Electronic purchases: realities of introduction in modern geo-economic conditions]. Visnyk derzhavnoi sluzhby – Bulletin of the civil service, 3, 55–60 [in Ukrainian].
 9. *Semenchenko A. I.* (n.d.). Elektronne uriaduvannia v Ukraini: problemy ta shliakhy vyrishennia [E-Government in Ukraine: Problems and Solutions]. archive.nbuv.gov.ua. Retrieved from http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Nvamu/2009_4/5.pdf [in Ukrainian].
 10. *Zakon Pro publichni zakupivli: vid 25 hrudnia 2015, № 922-VIII* [Law on Public Procurement: December 12 2015, № 922-VIII]. zakon.rada.gov.ua. Retrieved from <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/922-19> [in Ukrainian].
 11. *Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy "Pro Stratehiiu reformuvannia systemy publichnykh zakupivel ("dorozhnia karta"): vid 24 liutoho 2016 r. № 175-r* [Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine "On the Strategy for the Reform of the Public Procurement System (Roadmap)": from February 24 2016, № 175-p]. zakon.rada.gov.ua. Retrieved from <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/175-2016> [in Ukrainian].
 12. *Prypichenko A.* (September 20, 2017). Tsentralizatsiia zakupivel – inozemnyi dosvid vprovadzhenyi v Ukraini [Centralization of purchases –

- foreign experience that has been implemented in Ukraine]. *espreso.tv*. Retrieved from https://espreso.tv/news/2017/09/20/centralizaciya_zakupivel_inozemnyy_dosvid_vprovadzheny_v_ukrayini_pr [in Ukrainian].
13. *Dubrova Ya.* PROZORRO: rukhaiemosia vpered u publichnykh zakupivliakh! [PROZORRO: moving forward in public procurement!]. *buhgalter.com.ua*. Retrieved from <https://buhgalter.com.ua/articles/zakupivli-za-derzhkoshti/prozorro-ruhayemosya-vpered-u-publichnih-zakupivlyah/> [in Ukrainian].
 14. *Varenyk V. M., Yevchyn L. O.* (2016). Osoblyvosti zastosuvannia systemy derzhavnykh zakupivel ProZorro (Prozoro) [Peculiarities of the ProZorro Prozorro (ProzorO)]. *Yevropeiskyi vektor ekonomichnoho rozvytku — European Vector of Economic Development*, 2 (21), 6–13 [in Ukrainian].
 15. *Postanova KМУ* “Pro realizatsiiu pilotnoho proektu z orhanizatsii diialnosti tsentralizovanoi zakupivelnoi orhanizatsii”: vid 23 lystopada 2016 r., № 928 [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine “On the implementation of a pilot project on the organization of the activities of a centralized procurement organization”: from November 23 2016, № 928]. *www.kmu.gov.ua*. Retrieved from <https://www.kmu.gov.ua/ua/npas/249578518> [in Ukrainian].
 16. *Zakon Ukrainy* “Pro vnesennia zmin do Zakonu Ukrainy “Pro publichni zakupivli” ta deiakykh inshykh Zakoniv Ukrainy shchodo zdiisнення monitorynhu zakupivel”: vid 21 hrudnia 2017, № 2265-VIII [Law of Ukraine “On Amendments to the Law of Ukraine” On Public Procurement “and some other Laws of Ukraine on Procurement Monitoring”: from December 21 2017, № 2265-VIII]. *www.president.gov.ua*. Retrieved from <http://www.president.gov.ua/news/prezident-pidpisav-zakon-pro-vnesennya-zmin-do-zakonu-ukrayi-45562>