

## МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНИМИ ЗАКУПІВЛЯМИ В СВІТОВІЙ ПРАКТИЦІ

Державні закупівлі є важливою складовою постачання державних послуг, належного управління та сталої економіки. Уряди у всьому світі щорічно використовують близько 13%-20% ВВП країни на державні закупівлі. Світові витрати на закупівлі оцінюються майже в 9,5 трильйонів доларів США [1]. В ЄС, наприклад, щороку понад 250 000 органів державної влади витрачають близько 14% ВВП (близько 2 трильйонів євро на рік) на закупівлю послуг, робіт і товарів [2]. Доля державних закупівель в ВВП країн світу може значно відрізнятись в залежності від конкретної країни та її економіки, але державні закупівлі зазвичай становлять значну частину економіки країн. Це пов'язано з тим, що держава є одним з найбільших замовників товарів і послуг, включаючи будівництво, транспортні послуги, медичні послуги та багато інших. Державні закупівлі також можуть бути важливим інструментом державної політики, такої як підтримка малого та середнього бізнесу або розвиток певних галузей економіки. У багатьох секторах, таких як енергетика, транспорт, поводження з відходами, соціальний захист та надання послуг у сфері охорони здоров'я чи освіти, державні органи є основними покупцями. Державний сектор може використовувати закупівлі для збільшення робочих місць, зростання та інвестицій, а також для створення економіки, яка є більш інноваційною, ресурсо- та енергоефективною та соціально інклюзивною. Отже, державні закупівлі є важливим чинником економіки багатьох країн. Саме тому зміцнення державних закупівельних систем є основою точних і стійких результатів розвитку економічних систем. Покращення державних закупівель може дати значну економію. Підвищення ефективності державних закупівель лише на 1% може заощадити 20 мільярдів євро на рік [2].

У 2016 році було введено в дію Закон України «Про публічні закупівлі», який забезпечив початок переведення закупівель в Україні в електронний формат через електронну систему закупівель Prozorro. За час роботи електронної системи закупівель спостерігається щорічне зростання кількості закупівель з 900 тисяч у 2017 році до більш ніж 5 мільйонів закупівель у 2021 році та відповідно суми укладених договорів з 472 млрд грн у 2017 році до 965 млрд грн у 2021 році. Проте з початком повномасштабної збройної агресії російської федерації проти України та введення правового режиму воєнного стану ситуація у сфері закупівель дещо змінилась і у 2022 році здійснено 2,8 млн закупівель та укладено договорів на суму 484 млрд. грн. [3].

Огляд наукової літератури дозволяє виділити декілька моделей управління державними закупівлями, які широко використовуються у світовій практиці:

*Централізовані закупівлі:* у цій моделі всі рішення щодо закупівель приймає центральний орган із закупівель. Це може бути ефективним способом забезпечення узгодженості та відповідності політикам і правилам закупівель. Однак це також може призвести до бюрократії та затримок у прийнятті рішень.

*Децентралізовані закупівлі:* у цій моделі рішення щодо закупівель приймаються окремими департаментами чи агентствами. Це може забезпечити більшу гнучкість і оперативність, але також може призвести до непослідовних практик у різних відділах.

*Електронні закупівлі:* ця модель передбачає використання технології для автоматизації процесу закупівель, від визначення потреб до укладання контрактів. Це може призвести до більшої ефективності та прозорості, але вимагає значних інвестицій у технологічну інфраструктуру та навчання.

*Державно-приватне партнерство (ДПП):* У цій моделі уряд співпрацює з організаціями приватного сектора для надання державних послуг або інфраструктури. Це може бути економічно ефективним способом залучення досвіду та ресурсів приватного сектору, але вимагає ретельного управління для забезпечення захисту суспільних інтересів.

*Аутсорсинг:* ця модель передбачає наймання організацій приватного сектора для надання товарів або послуг, які традиційно надавалися державними установами. Це може бути економічно ефективним способом отримати доступ до спеціалізованих експертів або скоротити витрати на персонал, але також може призвести до зниження контролю за якістю та наданням послуг.

Існують також гібридні моделі, які поєднують елементи цих різних підходів, залежно від конкретних потреб і контексту проекту закупівель.

Інститут державних закупівель (NIGP) визначає шість моделей державних закупівель (табл.1), які по суті відображають еволюцію розвитку систем управління закупівельною діяльністю.

Таблиця 1 – Еволюція моделей державних закупівель

Вид моделі	Сутнісні характеристик и моделі
Спеціальна модель	Закупівлі здійснюються без чіткого розгляду чи планування. Не має чітко визначеної політики, процедур або процесів закупівель. Діяльність відділів закупівель координується через систему бухгалтерського обліку. Відсутня філософія і стратегія закупівель.
Процесна модель	Закупівлі розглядаються як сукупність дій, які призводять до низки результатів. Все ще відсутня чітка політика закупівель, але існує низка формальних процесів «закупівлі». Філософія закупівель все ще залишається незрілою, оскільки закупівлі розглядаються не як основна компетенція, а як другорядний елемент фінансів.
Модель політики закупівель	Визначається важливість закупівель як діяльності зі встановленими планами та чітко визначеною політикою закупівель. Але закупівельна діяльність, її координація залишається обмеженою та непослідовною. З'являється філософія закупівель, яка визначає офіційні процеси закупівель. Однак формальному навчанню персоналу із закупівель не надається пріоритет.
Тактична модель	Визначається важливість закупівель. Закупівельна діяльність здійснюється відповідно до стандартних практик, з урахуванням схваленого плану та методу закупівель, що зменшує «незалежні» витрати та іншу аномальну купівельну поведінку. Філософія закупівель розвивається у напрямку визнання закупівлі функцією додавання вартості
Стратегічна модель	Закупівлі розглядаються як стратегічна діяльність, яка узгоджується зі стратегічними цілями та довгостроковими планами підприємства. Процедури відбору постачальників, управління взаємовідносинами з постачальниками та процеси управління контрактами є чітко визначеними. Закупівлями займається персонал, який має визнану підготовку та освіту на додаток до відповідного досвіду. Заохочується постійний професійний розвиток персоналу, що займається закупівельною діяльністю.
Професійна модель	Визначається стратегічний внесок і потреба в професійному підході до управління та проведення закупівель. На всіх рівнях закупівель залучається високо кваліфікований персонал. На системній основі проводиться аналіз ринку постачання, аналіз витрат, вимірювання продуктивності постачальника та управління ним, а також оцінка ефективності ланцюга постачання та оцінка ризиків. Філософія закупівель повністю інтегрована в практику управління підприємством. Постійно здійснюється пошук вдосконалення методологій управління закупівлями та постачальниками.

Джерело: складено на основі [3]

У світовій практиці постійно виникають нові моделі управління державними закупівлями, які допомагають забезпечувати більш ефективну, прозору та конкурентну процедуру та враховувати інноваційні концепції та парадигми розвитку економічних систем. Ось кілька прикладів:

*Модель «зелених» закупівель* спрямована на зменшення негативного впливу закупівель на довкілля та забезпечення сталих та відновлювальних джерел енергії.

*Модель «соціальних» закупівель* спрямована на забезпечення соціальної відповідальності та підтримку соціальних підприємств у процесі закупівлі.

*Модель «інноваційних» закупівель* спрямована на пошук та впровадження нових технологій та інноваційних продуктів у процесі закупівлі.

*Модель «цільових» закупівель* спрямована на досягнення певних стратегічних цілей держави, наприклад, забезпечення обороноздатності та енергонезалежності або розвитку певних стратегічних галузей економіки.

*Модель «діалогу з ринком»* передбачає активний діалог з потенційними постачальниками та іншими зацікавленими сторонами щодо умов закупівлі та побажань замовників.

*Модель «агільних» закупівель* базується на принципах гнучкого управління та дозволяє швидко та ефективно реагувати на зміни у ринкових умовах.

Ці моделі дозволяють забезпечувати більш ефективне управління державними закупівлями, забезпечують прозорість, конкурентність та ефективність у процесі. Варто зазначити, що впровадження інноваційних моделей закупівель може потребувати певних змін у культурі організації та її структурі, зокрема залучення команд, які можуть працювати з великою свободою та взаємодіяти з замовниками. Також може знадобитися підготовка персоналу, щоб вони могли ефективно використовувати нову модель.

#### Список використаних джерел:

1.Global Public Procurement Database: Share, Compare, Improve! URL: <https://cutt.ly/C47gwST> (the date of application: 27.03.2023).

2.Website of the European Commission. URL : <https://cutt.ly/o47quzC> (the date of application: 25.03.2023).

3.Офіційний сайт Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України. Публічні закупівлі. URL : <https://cutt.ly/l47grxq> (дата звернення: 28.03.2023).

Central Procurement Office Cayman Islands Government. URL: <https://cutt.ly/V47qtvs> (the date of application: 27.03.2023).