

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2025. № 6.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.6.85>

УДК 658.7:005.52: 336.13(477)

Т. В. Череватий,

к. військ. н., доцент кафедри економіки та фінансового забезпечення,

Національний університет оборони України

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0866-295X>

О. В. Неділько,

слухач, Національний університет оборони України

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-4051-943X>

ЕФЕКТИВНІСТЬ ЗАКУПІВЕЛЬ: ФАКТОРИ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ ТА ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ

T. Cherevatyi,

PhD in Military Science, Associate Professor of the Department of Economics and Financial Support, National Defense University of Ukraine

O. Nedilko,

student, National Defense University of Ukraine

EFFICIENCY OF PROCUREMENT: INFLUENCING FACTORS AND WAYS TO INCREASE

Стаття присвячена комплексному дослідженню ефективності закупівельної діяльності в Україні та впливу на цей процес недосконалого законодавства і людського фактору. У статті розглянуто управління

змінами в закупівельному процесі, взаємозв'язок вхідних та вихідних даних, а також суб'єктність учасників цього процесу через призму системи "суб'єкт дії-ситуація". Проаналізовано наслідки та проблематику прийняття незбалансованих рішень з урахуванням обмежень, які притаманні людині через її фізіологічні особливості, а також зовнішні і внутрішні чинники, що впливають на них. Досліджено вплив недосконалості нормативно-правової бази на здійснення помилок і прорахунків суб'єктами закупівельної діяльності. Проаналізовано процеси закупівель, визначено можливі ризики і їх потенційний вплив на результативність закупівель, а також розглянуто сутність ефективності закупівель. Ідентифіковано чинники, що сприяють впливам невизначеностей, і визначено слабкі ланки у системі закупівель. За результатами дослідження надано рекомендації щодо покращення ефективності закупівельної діяльності.

This article presents a comprehensive study of procurement efficiency in Ukraine, focusing on the impact of imperfect legislation and the human factor on procurement activities. The research explores the management of changes within the procurement process, the interrelation between input and output data, and the subjectivity of participants through the lens of the "actor-situation" system. The article analyzes the consequences and challenges of making unbalanced decisions, taking into account the limitations inherent to human physiology, as well as external and internal factors influencing these decisions.

A significant part of the study is devoted to the influence of the imperfect regulatory framework on the occurrence of errors and miscalculations by procurement actors. The article examines procurement processes, identifies potential risks and their possible impact on procurement outcomes, and delves into the essence of procurement efficiency. The research identifies factors that contribute to uncertainties and highlights weak links within the procurement system.

The study emphasizes that the ongoing reforms in public and defense procurement in Ukraine, driven by European and Euro-Atlantic integration processes, have led to constant changes in procurement legislation. These changes, while aimed at improving transparency and efficiency, often result in increased errors and reduced effectiveness of procurement activities. This situation leads to significant budget losses, delays in the delivery of necessary goods and services, and prolonged legal disputes.

The article also addresses the role of the human factor in procurement, referencing the works of L. von Mises and D. Kahneman, which reveal the nature of decision-making errors caused by cognitive biases and limited understanding of complex procurement processes. The research underscores the importance of a multidisciplinary approach, combining economic, legal, managerial, and psychological aspects to enhance procurement efficiency.

Based on the analysis, the article provides recommendations for improving procurement efficiency. These include ensuring stability and clarity in the regulatory framework, enhancing the system of responsibility among all participants in the procurement process, involving professionals from various fields (law, finance, logistics), and improving the qualifications of authorized persons and other employees involved in procurement. The study also advocates for the use of a wide range of risk identification and assessment methods at all stages of procurement, the appointment of multiple authorized persons for different procurement areas to prevent disruptions and delays, and the implementation of mechanisms for evaluating procurement efficiency that consider both general and individual characteristics of each procurement.

The research concludes that procurement activities in Ukraine are conducted under conditions of significant instability and a constantly changing regulatory environment, especially due to the legal regime of martial law. The degree of risk impact during procurement organization and implementation is directly proportional to the training and psychological resilience of managers and authorized persons. Therefore, increasing procurement efficiency requires not only

improving existing procedures but also introducing new opportunities for development, reducing errors, and enhancing the overall procurement process.

The article suggests that further research should focus on a more in-depth study of the impact of frequent changes and imperfections in the regulatory framework, as well as the human factor, on the efficiency of public and defense procurement. It also calls for the development of new mechanisms for evaluating procurement efficiency, which would contribute to the improvement of procurement practices in Ukraine.

Ключові слова: *ефективність закупівель, управління закупівлями, ризики, людський фактор, управління змінами.*

Keywords: *procurement efficiency, procurement management, risks, human factor, change management.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Реформи публічних та оборонних закупівель в Україні, які пов'язані у тому числі з процесами європейської та євроатлантичної інтеграції України, призводять до постійних змін закупівельного законодавства, що, в свою чергу, спричиняє збільшення помилок та знижує ефективність закупівельної діяльності. Такий стан справ має наслідком значні втрати бюджетних коштів, затримки в постачанні необхідної замовникам продукції і тривале судове врегулювання суперечок, які виникають внаслідок цих недоліків. Завданням цього дослідження є визначення основних чинників, що впливають на ефективність закупівель та надання пропозицій щодо шляхів підвищення ефективності закупівель.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасних умовах реформування системи публічних та оборонних закупівель в Україні значна увага приділяється дослідженню питань ефективності їх здійснення. Останні публікації, зокрема аналітичні матеріали порталу DOZORRO, акцентують увагу на практичних аспектах закупівельної діяльності та основних викликах,

з якими стикаються замовники, зокрема в умовах воєнного стану. Публікація “Компас закупівельника” [1] визначає основні проблеми у сфері державних закупівель та пропонує рекомендації для їх вирішення, серед яких – підвищення прозорості, якості планування та мінімізація людського фактора.

У роботах, представлених в рамках конференцій з управління процесами [2], підкреслюється важливість системного підходу до управління закупівельною діяльністю, врахування внутрішніх і зовнішніх чинників, а також необхідність чіткого розподілу ролей і відповідальностей між уповноваженими особами та іншими учасниками процесу.

Згідно з методичними рекомендаціями Центру вдосконалення закупівель Київської школи економіки [3], оцінка ефективності закупівель має базуватись не лише на формальних показниках (економія, кількість учасників), а й на результативності виконання договорів та забезпеченні потреб замовника у повному обсязі, у встановлені строки та в межах бюджетних обмежень.

Інше дослідження Центру вдосконалення закупівель Київської школи економіки [4] акцентує увагу на тому, що в умовах швидких змін законодавства та складної ситуації в державі, управління закупівлями повинне мати адаптивний характер, передбачати оперативне реагування на ризики та гнучкість в ухваленні рішень.

Окрему увагу в дослідженнях приділено ролі людського фактора. Праці Л. фон Мізеса [5] та сучасні підходи до аналізу поведінкової економіки, як, наприклад, у працях Д. Канемана [6], розкривають природу помилок у прийнятті рішень, що часто зумовлені когнітивними упередженнями та недостатнім розумінням складності процесів закупівель. Це є особливо актуальним у сфері закупівель, де кожне управлінське рішення може мати вагомі правові та фінансові наслідки.

Таким чином, аналіз останніх досліджень свідчить про доцільність застосування міждисциплінарного підходу до вивчення ефективності закупівельної діяльності, поєднання економічних, правових, управлінських

та психологічних аспектів, а також необхідність подальших практико-орієнтованих досліджень для вдосконалення механізмів закупівель в Україні.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є дослідження процесу закупівель в Україні, визначення основних чинників, що впливають на їх ефективність, а також розробка рекомендацій для підвищення ефективності закупівельної діяльності в умовах частих змін до нормативно-правової бази та сучасних викликів.

Виклад основного матеріалу дослідження. На сьогоднішній день в Україні тривають реформи публічних та оборонних закупівель (далі – закупівлі, державні закупівлі), що зокрема пов'язано і з необхідністю вирішення завдань, спричинених необхідністю відбиття агресії російської федерації проти України. Трансформації у сфері закупівель є також проявом прагнення України до європейської та євроатлантичної інтеграції.

Основним суб'єктом закупівельної діяльності є уповноважена особа. При цьому, уповноважена особа є також і об'єктом управлінської діяльності замовника.

Управління закупівельною діяльністю - цілеспрямована діяльність, яка направлена на планування, організацію, контроль та координацію всіх етапів закупівельної діяльності з метою досягнення ефективного результату закупівлі [2].

Управління в означеній сфері є критично важливим елементом та має наступну мету за своєю функціональністю і змістом:

- стабільне та ефективне функціонування системи забезпечення організації;
- безперебійне постачання всіх необхідних товарів, робіт і послуг для забезпечення функціонування організації, безперервності виробничого процесу та/або надання якісних послуг;
- активне сприяння досягненню стратегічних цілей та завдань організації шляхом реалізації закупівельної діяльності як складової ефективної та гармонізованої системи управління ресурсами.

Закупівля як процес є об'єктом управління закупівельної діяльності.

Закупівельний процес – це послідовність взаємопов'язаних дій та їх наслідків (подій), які перебувають у системі уточнень та змін і підпадають під постійний вплив внутрішніх і зовнішніх факторів (чинників).

Закупівлю можна поділити на наступні субпроцеси:

- планування (підготовка закупівлі);
- здійснення процедури закупівлі;
- виконання договору/контракту.

Оскільки в даній праці дія розглядається в розрізі людської діяльності існує доцільність визначитися з сутністю таких понять як “дія” та “людська діяльність”.

Отже, дія – це складова деякого процесу у системі “суб'єкт дії – ситуація”, яка є наслідком взаємодії між тим, хто здійснює дію (суб'єкт) та тим, у яких обставинах ця дія відбувається (ситуація).

Поняття “людської діяльності” передбачає здійснення певних послідовностей дій суб'єктом в деякій ситуації та наявністю способу дій, підпорядкованих досягненню специфічної мети, особливості якої характеризують певний різновид діяльності [12].

Економіст австрійської школи Людвиг фон Мізес у своїй праці “Людська діяльність: Трактат з економічної теорії” охарактеризував дію як прояв потенціалу та контролю, які є обмеженими. Це прояв (проявлення) людини, яка стримується обмеженими можливостями свого розуму, фізіологічною природою свого тіла, перипетіями свого оточення і дефіцитом зовнішніх факторів, від яких залежить її добробут [5]. Отже, людська діяльність є обмеженою потенціалом свого розуму і ресурсами, що впливає на прийняття рішень у закупівельному процесі.

В даному аспекті, як приклад, доцільно розглянути так званий трикутник управління проектами (Рис. 1).

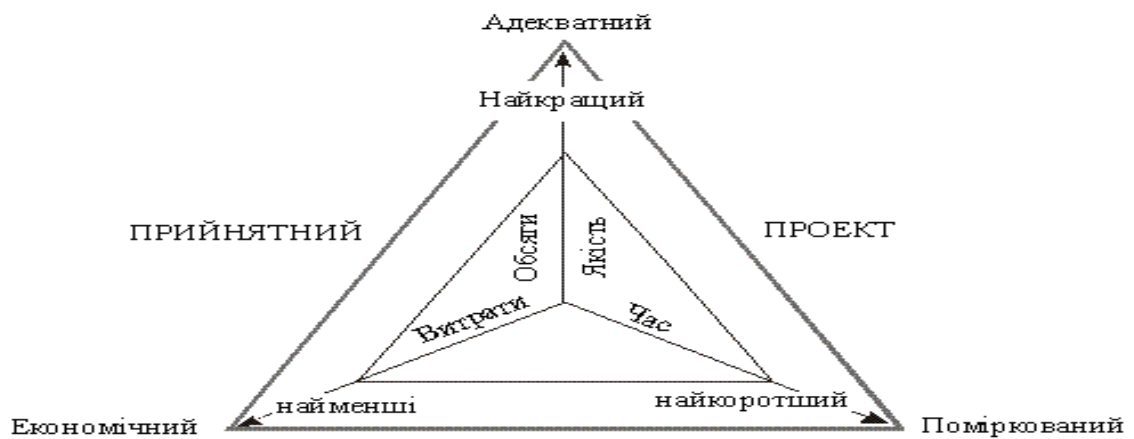


Рис. 1. Трикутник управління проектами

Джерело: Сформовано на основі [10].

Так, зміна вхідних/вихідних даних однієї складової процесу закупівлі впливає на іншу складову. Наприклад: скорочення строків виконання/постачання потребує збільшення бюджету за незмінних обсягів і якості, чи навпаки — обмеження бюджету вимагає збільшення строків або ж коригування вимог щодо якості. Тому, бажання мати за всіма цілями якнайкращі показники призводить до необхідності прийняття рішень щодо знаходження розумного компромісу і обрання прийняттого його варіанту - відповідного змінам та адекватного вимогам замовника щодо обсягів і якості, поміркованого за строками й економічного за бюджетом [10].

У зв'язку з цим, управління змінами в закупівельному процесі є складовою управління закупівельною діяльністю та є постійним процесом пошуку і вирішення проблем у мінливому середовищі для підтримки, прийому та затвердження необхідних і узгоджених дій щодо підтримання балансу між інтересами замовника та учасника закупівлі, що є одним з найскладніших завдань як для уповноважених осіб, так і їх начальників.

Важливою частиною управління закупівельною діяльністю є врахування впливу внутрішніх і зовнішніх факторів на процес закупівель та прийняття рішень для мінімізації їх негативних наслідків.

Незбалансованість прийнятих рішень відповідно до зміни вхідних/вихідних даних щодо предмета закупівлі чи самого процесу

закупівлі (невідповідність законодавству, принципам закупівель, завищенні чи заниження ціни тощо) та за їх результатами вчинені дії (бездіяльність) призводять до появи ризиків в управлінні закупівельною діяльністю та під час самого процесу закупівлі.

Проблематику прийняття рішень описав ізраїльсько-американський психолог Даніель Канеман у своїх працях з когнітивної психології, теорії прийняття рішень та поведінкової економіки, де заклав основи для розуміння загальнолюдських помилок, які виникають через стереотипи та упередження, і розвинув теорію перспектив, що описує поведінку індивіда в умовах невизначеності. Тобто враховуючи, що мозок людини доволі лінивий, а також в умовах значного навантаження (значні втрати зусиль і уваги), дуже часто у пошуках відповідей він від більш складної системи звертається до інстинктивної і асоціативної, яка дає можливість робити висновки часто раціональні та швидкі, якщо йдеться про вогонь або лід. Але вони можуть бути спотворені цілим набором когнітивних упереджень та евристичних висновків. Когнітивні упередження є характерними систематичними помилками нашого мислення, що використовують передбачувані поведінкові патерни. Евристичні висновки - це ментальні скорочення, які допомагають нам швидко приймати рішення, хоча й не обов'язково правильні [6].

Через зазначені вище причини, а також недосконалість законодавства деякі рішення відповідальних осіб, і не тільки замовника, а й учасників закупівель ґрунтуються на припущеннях, усі припущення засновані на розумінні, і це розуміння часто виявляється обмеженим або хибним [7].

Допомагає формувати такі хибні припущення та розуміння також і практика прийняття рішень (формування висновків) Антимонопольним комітетом України, Державною аудиторською службою України та судовою практика, які часто в схожих ситуаціях приймають прямо протилежні рішення [8].

Причиною цього є неточні або нечіткі норми законодавства, які створюють ситуації, коли суб'єкти права (наприклад, замовники чи учасники

закупівель) не розуміють, як правильно діяти або які конкретно правила потрібно застосовувати. Наприклад, для закупівлі товару в умовах воєнного стану за процедурою відкритих торгів (з особливостями) конкретного виробника та конкретної моделі без еквіваленту при наявності конкуренції серед учасників замовник повинен опублікувати у складі тендерної документації обґрунтування такої закупівлі, однак законодавець не визначив якого саме змісту повинно бути це обґрунтування.

Підтвердженням вищеописаного є також те, що за результатами моніторингу процедур закупівель у 2024 році Державною аудиторською службою України (далі - Держаудитслужба) було виявлено порушення у 5809 закупівлях, які були в результаті завершені. При цьому 659 рішень, за даними аналітичного майданчика Dozorro, було оскаржено замовниками у відповідних судових інстанціях, що свідчить про те, що орієнтовно кожна 9 ситуація, щодо якої приймалось рішення Держаудитслужбою, була по різному трактована замовником, Держаудитслужбою та/або судом.

При цьому, на основі аналізу інформації з аналітичного майданчика Dozorro щодо скарг, які надійшли до Комісії Антимонопольного комітету України з розгляду скарг про порушення законодавства у сфері публічних закупівель (далі – Комісія АМКУ) у період з січня 2024 року по березень 2025 року встановлено, що 22,9 % замовників отримали скарги від учасників закупівель за 9,8 тис лотів (0,2% від загальної кількості лотів за вказаний період) із очікуваною вартістю 93,0 млрд грн (4,1% від загальної очікуваної вартості за вказаний період). Це означає, що отримання товарів, робіт або послуг по цим закупівлям на загальну суму 93,0 млрд грн було відтерміновано на період розгляду скарг, а це мінімум на 10-20 робочих днів.

Крім того, за 2024 рік 20,4 тис учасників у зв'язку з помилками у тендерних пропозиціях отримали вимоги щодо усунення невідповідностей по 67,4 тис лотів на загальну суму очікуваної вартості 408,3 млрд грн.

Отже, питання помилок та прорахунків в закупівельному процесі є актуальними як для замовників, так і для учасників та контролюючих органів.

Ці приклади демонструють, як недостатньо чітке або неточне законодавство може негативно впливати на закупівлі, зменшуючи їх ефективність, прозорість та результативність.

Окрім цього, законодавство України у сфері закупівель, згідно даних розміщених на сайті Zakupivlrpo, охоплює 5 міжнародних актів, 22 закони, 18 постанов Кабінету Міністрів України, 28 наказів різних міністерств, 92 листа Мінекономрозвитку (перелік не вичерпний), що вимагає від суб'єктів закупівельної діяльності мати різнопланову обізнаність, у тому числі про предмет закупівлі, розуміння життєвого циклу різних видів і процедур закупівель (від початку планування закупівель до завершення виконання договору/контракту, включаючи всі стадії і процеси, які відбуваються під час здійснення закупівель), особливо, якщо вони здійснюються замовниками в усіх сферах життєдіяльності організації.

Так, через динамічність правового поля та необхідність адаптації законодавства до актуальних умов, тільки у сфері публічних закупівель з 2016 року внесено 31 зміну до Закону України “Про публічні закупівлі” та з 2022 року 28 змін до постанови Кабінету Міністрів України від 12.10.2022 № 1178, якою затверджено особливості здійснення публічних закупівель товарів, робіт і послуг для замовників, передбачених Законом України “Про публічні закупівлі” на період дії правового режиму воєнного стану в Україні та протягом 90 днів з дня його припинення або скасування.

У зв'язку з вищезазначеним серед фахівців у сфері закупівель існує думка, що впровадження практики залучення інших співробітників замовника для підготовки тендерної документації та вимог до предмета закупівлі, а також утворення згідно норм пунктів 11 та 12 ст. 11 Закону України “Про публічні закупівлі” робочої групи для здійснення закупівлі, діяльність якої при цьому має дорадчий характер, мінімізує кількість

помилки зі сторони замовника, що підвищує ефективність закупівлі та зменшує ризики як під час процесу закупівлі так і в цілому у закупівельній діяльності організації.

Як результат, з метою належної організації закупівельної діяльності, упорядкування відповідних процесів, уникнення дублювання функцій та мінімізації ризиків замовником, як правило, розробляється положення про уповноважену особу та положення про здійснення закупівель, яке окрім іншого може містити порядок взаємодії під час закупівель між відповідними посадовими особами, службами та іншими суб'єктами закупівельної діяльності. Зазначеним положенням можуть визначатись і робочі групи щодо мінімізації ризиків під час організації і здійснення закупівель та їхні функції. Орієнтовний перелік ризиків, які можуть виникати під час організації і здійснення закупівельної діяльності наведено у таблиці (Табл. 1).

Даний перелік ризиків розроблено автором на основі комплексного аналізу як зовнішніх, так і внутрішніх факторів та чинників, що впливають на процес закупівлі.

Аналізуючи дану таблицю ризиків з точки зору публічних закупівель важливо зазначити, що відповідальність за наслідки дії того чи іншого ризику несе в першу чергу уповноважена особа замовника. Це визначено ст. 11 Закону України “Про публічні закупівлі”, де зазначено, що відповідальною за організацію та проведення процедури закупівлі/спрощеної закупівлі є уповноважена особа, яка визначається або призначається замовником. У другу чергу відповідальність несе її керівник (начальник), який здійснює управління закупівельною діяльністю.

Тобто, у разі допущення помилок та прорахунків залученими особами та/або робочою групою, останні не підлягають притягненню до відповідальності в межах чинного адміністративного чи кримінального законодавства. Тому на практиці, діяльність даних осіб у закупівельному процесі має формальний, а не критичний (прискіпливий) і скептичний

характер, що не впливає на мінімізацію наявних ризиків та підвищення продуктивності самого процесу закупівлі.

Таблиця 1. Орієнтовний перелік ризиків, які можуть виникати під час організації і здійснення закупівельної діяльності

№ п/п	Етап закупівлі	Види ризиків	Коротка характеристика	Відповідальна особа згідно чинного законодавства за наслідки, до яких може призвести ризик
1	Етап планування та здійснення процедури закупівлі	Управлінський	Не пропорційне/не перманентне управління змінами; не пропорційне розподілення навантаження на УО; відсутність контролю та координації тощо.	уповноважена особа керівник
2		Операційний	Помилки, допущені під час проведення маркетингових досліджень (ринкових консультацій), формування документації тощо, внаслідок службової халатності / необережності (з умислом та без нього); Прострочення постачання товарів (виконання робіт, надання послуг) контрагентом тощо.	уповноважена особа керівник
3		Фінансовий	Недотримання бюджетних обмежень, порушення фінансових умов контракту/договору тощо.	уповноважена особа керівник
4		Юридичний	Невідповідність закупівельної документації та проекту договору чинному законодавству (порядок розрахунків, гарантійні зобов'язання, форс-мажор, штрафні санкції тощо).	уповноважена особа керівник
5		Безпековий корупційний, іміджевий	Корупційні, іміджеві та безпекові ризики.	уповноважена особа керівник
6	Етап виконання договору	Фінансовий	Зміна валютного курсу, платіжна неспроможність контрагента тощо.	уповноважена особа керівник
7		Юридичний	Невиконання або порушення умов договору, зміни в законодавстві.	уповноважена особа керівник
8		Природний, політичний, соціальний	Природні катастрофи, епідемії, війни чи інші надзвичайні обставини, зміни в політичній ситуації чи соціальній обстановці, які можуть унеможливити або вплинути на виконання договору	уповноважена особа керівник

Джерело: Сформовано на основі [13].

Автор поділяє думку психолога Гері Кляйна, який навів формулу підвищення продуктивності:

$$\text{ПП}=\downarrow+\uparrow \quad (1)$$

де, ПП – підвищення продуктивності,

↓ – помилки,

↑ – розуміння,

та зазначив: “Проблема більшості систем полягає в тому, що вони зосереджені лише на виявленні та зменшенні кількості помилок, але щоб система дійсно підвищила ефективність роботи організації, вона має не просто зменшувати кількість помилок, а й пропонувати нові можливості” [7].

У зв’язку з цим, в залежності від форми організації та складності її структури вважається більш ефективним замість створення робочих груп по кожній закупівлі здійснювати залучення уповноваженою особою на свій розсуд профільних та зацікавлених фахівців/співробітників відповідно до їх компетенції шляхом комунікацій та взаємодії у залежності від складності предмета закупівлі (основна вимога), що зменшить час на прийняття рішень у ході закупівельного процесу.

Отже, для підвищення ефективності закупівельної діяльності в Україні важливо впроваджувати не тільки механізми мінімізації ризиків, а й нові можливості для розвитку, що дозволить знизити рівень помилок і покращити загальний процес закупівель. Однак, це питання потребує додаткового та всебічного дослідження в частині закріплення конкретної відповідальності залучених фахівців на рівні законодавства та/або зміни формату їх залучення, наприклад для аналізу всіх етапів процесу закупівлі, перевірки відповідності тендерних процедур, реалістичності пропозицій і виявлення корупційних та/або неетичних практик, що дозволить виявляти слабкі місця, покращувати існуючі процеси і мінімізувати потенційні ризики.

При цьому підвищення ефективності закупівель повинно виражатись не тільки в удосконаленні існуючих процедур закупівель, але й у запровадженні у практику закупівельної діяльності механізмів оцінювання ефективності проведених закупівель.

Для здійснення покращення будь-якого процесу у сфері закупівель потрібно визначитися як оцінювати їх ефективність.

З цією метою доцільно, в першу чергу, визначитись із сутністю терміну “ефективність закупівель”.

Виходячи із сутності закупівель можна сказати, що ефективність закупівлі – це ступінь відповідності результатів закупівлі завданням, які перед ними ставились. При цьому, результатами закупівлі слід вважати забезпеченість в межах наявного фінансового ресурсу потреб замовника у необхідній продукції у визначених обсягах та у встановлений строк.

Поняття ефективності закупівель фахівцями розраховується суб’єктивно у кожному конкретному випадку, однак здебільшого останні намагаються оцінювати саме дії замовника під час самого процесу закупівлі, а не ефективність закупівлі в цілому як результат, надаючи оцінку окремим процесам (субпроцесам) закупівлі або окремим їх складовим. Наприклад: відсоток використання конкурентних процедур закупівель, економія, кількість учасників, конкурентна активність в аукціоні (зниження цінових пропозицій), дискваліфікації, тендери з мінімальною кількістю учасників, тендери з підтвердженими порушеннями з боку АМКУ та Держаудитслужби тощо [3].

Однак, кожна закупівля як процес, який здійснюється з відповідною метою із залученням відповідних ресурсів та у відповідних часових рамках є унікальною, а тому немає необхідності оцінювати лише загальні статистичні показники в розрізі окремого процесу (субпроцесу) чи його складових, у зв’язку з чим, ефективність закупівлі як наслідок може бути визначена тільки за показником її результативності.

Праксеолог Людвиг фон Мізес у своїй праці “Людська діяльність: Трактат з економічної теорії” зазначив, що досвід, з яким мають справу науки про людську діяльність, завжди являє собою складні явища. Щодо людської діяльності не можна ставити лабораторних експериментів. Ми не маємо можливості спостерігати зміну тільки одного елемента за умови, що усі інші обставини події залишаються незмінними. Історичний досвід як досвід складних явищ не надає нам фактів у тому значенні, в якому цей термін використовується в природничих науках для позначення ізольованих подій, які перевіряються в експериментах. Дані, повідомлені історичним досвідом, не можна використовувати як матеріал для створення теорій і передбачення майбутніх подій. Будь-який історичний досвід не тільки відкритий для різних інтерпретацій, але насправді й інтерпретується в різні способи [5].

Ми часто не здатні побачити чіткого зв'язку між причинами та наслідками, занадто багато змінних втручається, а затримка в часі створює додаткові перешкоди. Якщо закупівлі є результативними та ефективними – це залежить від особистих навичок начальника, навичок його підлеглих, тимчасового успіху, втручання адміністраторів більш високого рівня, поєднання цих факторів чи взагалі якихось інших причин? Ми можемо отримати помилкові висновки з наявного досвіду. Кожного разу, коли ми збираємо історію стосовно досвіду докуп, ми ризикуємо помилитися та обрати хибну стратегію [7].

Таким чином, за результатами даного дослідження встановлено, що недосконалість нормативно-правового регулювання у сфері закупівель призводить до факторів, які під час діяльності (прийняття рішень та вчинення дій) через різні аспекти породжують загальнолюдські помилки, що в цілому впливає на ефективність закупівель.

Зміни в нормативно-правовій базі, спричинені умовами воєнного стану, значно ускладнюють процеси закупівель, створюючи додаткове навантаження на суб'єктів закупівельної діяльності. Постійні оновлення та корективи в нормативно-правових актах не лише створюють труднощі в

адмініструванні процедур, а й підвищують ризик помилок і недотримання встановлених вимог.

Мінімізувати ризики та, як наслідок, підвищити ефективність закупівель можна шляхом реалізації наступних заходів:

1. Забезпечення стабільності і чіткості (визначеності, недвозначності) у нормативно-правовій базі. При цьому, зміни доцільно вносити тільки системно (комплексно), після їх пілотної апробації, або у разі крайньої потреби, що зокрема пояснюється вимогами воєнного стану;

2. Удосконалення системи відповідальності у сфері закупівель шляхом розширення відповідальності і її чіткого визначення для всього спектру посадових осіб, які приймають участь в підготовці і проведенні закупівель, зокрема членів робочих груп та інших фахівців, залучених до цього процесу. Це дозволить покращити відношення відповідних посадових осіб до якості відпрацювання документів і підготовки до прийняття необхідних рішень, а також чітко визначити відповідальних осіб за кожен етап закупівлі;

3. Підвищення рівня ефективності закупівель шляхом залучення до цього процесу професіоналів з різних напрямків (право, фінанси, логістика), що в свою чергу, дозволить підвищити якість закупівельної діяльності і результативність закупівель;

4. Підвищення кваліфікації уповноважених осіб і інших працівників, залучених до організації та проведення закупівель, зокрема спеціалістів у галузі фінансів, логістики, управління проектами тощо. Зазначене дозволить зменшити кількість помилок, що виникають під час організації і здійснення закупівель;

5. Застосування широкого кола методів ідентифікації та оцінки ризиків, як на етапі планування і здійснення закупівель, так і в процесі виконання договорів;

6. Призначення за одним напрямком закупівель декількох уповноважених осіб, що дозволить не допустити зривів та затримок у проведенні закупівель, підвищити професійний рівень зазначених

уповноважених осіб та організувати належний внутрішній контроль шляхом здійснення перевірки закупівельної діяльності один одного;

7. Призначення уповноважених осіб за напрямками закупівель (службами забезпечення, предметами закупівель тощо) з метою уніфікації їх діяльності та уникнення виконання ними завдань в умовах багатозадачності, що призводить до їх дезорганізації, зменшення продуктивності та перевтоми і, як наслідок, зменшення ефективності та збільшення кількості допущених помилок;

8. Підбір та призначення на посади, пов'язані із здійсненням закупівельної діяльності, осіб, які мають не тільки відповідні знання і досвід, а й є психологічно стійкими і готовими до постійних змін відповідно існуючих до умов;

9. Запровадження механізмів оцінювання ефективності закупівельної діяльності, які б враховували як загальні показники проведених закупівель, так і індивідуальні особливості кожної окремої закупівлі. При цьому, ключовим аспектом ефективності закупівлі слід вважати відповідність результатів закупівлі завданням, які перед ними ставились, а саме: забезпечити в межах наявного фінансового ресурсу потреби замовника у необхідній продукції у визначених обсягах та у встановлений строк.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.
Таким чином, на сьогоднішній день закупівельна діяльність в Україні здійснюється в умовах значної нестабільності та складної економічної ситуації, спричинених дією правового режиму воєнного стану, і базується на нормативно-правовій базі, яка постійно змінюється.

При цьому, ступінь впливу ризиків, що виникають під час організації та здійснення закупівель, прямо пропорційна навченості та психологічній стійкості керівника (начальника) та уповноваженої особи, які діють в умовах постійних змін в організації закупівельної діяльності.

За таких умов підвищити рівень ефективності закупівель в Україні можна шляхом забезпечення стабільності і чіткості у нормативно-правовій

базі, більш широкого залучення професіоналів з різних напрямків (право, фінанси, логістика тощо) до процесу закупівель, чіткого визначення їх ролі і відповідальності, підвищення кваліфікації осіб, залучених до організації та проведення закупівель, застосування широкого кола методів ідентифікації та оцінки ризиків, уніфікація діяльності уповноважених осіб, організація належного внутрішнього контролю за їх діяльністю, запровадження механізмів оцінювання ефективності закупівельної діяльності тощо.

Перспективою подальших досліджень у цій сфері може бути більш ґрунтовне вивчення впливу частоті зміни і недосконалості діючої нормативно-правової бази, а також людського фактору на ефективність публічних та оборонних закупівель, розроблення нових механізмів проведення оцінки ефективності закупівельної діяльності тощо.

Література

1. Компас закупівельника: як знайти маршрут до покращення публічних закупівель. URL: <https://dozorro.org/blog/kompas-zakupivelnika-yak-znajti-marshrut-do-pokrashennya-publichnih-zakupivel> (дата звернення: 20.05.2025).
2. Особливості управління процесами закупівель на підприємстві. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/303939#:~:text=%5D> (дата звернення: 20.05.2025).
3. Методичні рекомендації щодо організації закупівельної діяльності. URL: <https://cep.kse.ua/article/Methodical-recommendations-on-the-organization-of-procurement-activities.pdf> (дата звернення: 20.05.2025).
4. Оптимізація закупівельної діяльності: як вдосконалити підходи. URL: <https://cep.kse.ua/article/optimization-of-procurement-activities-how-to-improve-approaches.pdf> (дата звернення: 20.05.2025).
5. Mises L. von. Human Action: A Treatise on Economics. 1st ed. Auburn, Ala.: Ludwig von Mises Institute, [1949] 1999; 3rd revised ed. Chicago, Ill.: Henry Regnery, 1966.
6. Праксеологія у системах сучасного менеджменту. URL: https://ojs.suitt.edu.ua/index.php/sbornik_onat/article/view/115/109 (дата звернення: 20.05.2025).

7. Гоффман Б. Г. Червона команда. Харків: Ранок, 2020.
8. Аналіз рішень АМКУ, висновків ДАСУ та судової практики: кейси за березень — травень 2024 року. URL: https://www.youtube.com/watch?v=sCylyLS8r_Y (дата звернення: 20.05.2025).
9. Закон України “Про публічні закупівлі”. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19#Text> (дата звернення: 20.05.2025).
10. Управління проєктами. URL: <https://www.knuba.edu.ua/wp-content/uploads/2023/10/073mag-project-management-voitenko-2020.pdf> (дата звернення: 20.05.2025).
11. Публічні закупівлі: нормативна база. URL: https://zakupivli.pro/regulations/public_procurement (дата звернення: 20.05.2025).
12. Енциклопедія сучасної України. URL: <https://esu.com.ua/article-26502> (дата звернення: 20.05.2025).
13. Ризики в закупівлях: проблеми, які потрібно враховувати. URL: <https://e-tender.ua/news/riziki-v-zakupivlyah-problemi-yaki-potribno-vrahovuvati-e-te-1343> (дата звернення: 20.05.2025).

References

1. DOZORRO (2025), “Procurement Compass: How to Find the Route to Improving Public Procurement”, available at: <https://dozorro.org/blog/kompas-zakupivelnika-yak-znajti-marshrut-do-pokrashennya-publichni-zakupivel> (Accessed 20 May 2025).
2. Conference on Management Processes at Enterprises (2025), “Features of Procurement Process Management at the Enterprise”, available at: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/303939#:~:text=%5D> (Accessed 20 May 2025).
3. Kyiv School of Economics, Center for Procurement Improvement (2025), “Methodical Recommendations on the Organization of Procurement Activities”, available at: <https://cep.kse.ua/article/Methodical-recommendations-on-the-organization-of-procurement-activities.pdf> (Accessed 20 May 2025).
4. Kyiv School of Economics, Center for Procurement Improvement (2025), “Optimization of Procurement Activities: How to Improve Approaches”, available

at: <https://cep.kse.ua/article/optimization-of-procurement-activities-how-to-improve-approaches.pdf> (Accessed 20 May 2025).

5. Mises, L. von (1949), *Human Action: A Treatise on Economics*, 1st ed., Ludwig von Mises Institute, Auburn, Ala., USA; 3rd revised ed., Henry Regnery, Chicago, Ill., USA.

6. Scientific Bulletin of SUIT (2025), “Praxeology in Modern Management Systems”, available at: https://ojs.suitt.edu.ua/index.php/sbornik_onat/article/view/115/109 (Accessed 20 May 2025).

7. Hoffmann, B.H. (2020), *Chervona komanda [Red Team]*, Ranok, Kharkiv, Ukraine.

8. YouTube (2024), “Analysis of AMCU Decisions, Conclusions of the State Audit Service and Judicial Practice: Cases for March – May 2024”, available at: https://www.youtube.com/watch?v=sCylyLS8r_Y (Accessed 20 May 2025).

9. The Verkhovna Rada of Ukraine (2015), *The Law of Ukraine “On Public Procurement”*, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19#Text> (Accessed 20 May 2025).

10. Kyiv National University of Construction and Architecture (2023), “Project Management”, available at: <https://www.knuba.edu.ua/wp-content/uploads/2023/10/073mag-project-management-voitenko-2020.pdf> (Accessed 20 May 2025).

11. Zakupivli.pro (2025), “Public Procurement: Regulatory Framework”, available at: https://zakupivli.pro/regulations/public_procurement (Accessed 20 May 2025).

12. Encyclopedia of Modern Ukraine (2025), available at: <https://esu.com.ua/article-26502> (Accessed 20 May 2025).

13. E-Tender (2025), “Risks in Procurement: Problems to Consider”, available at: <https://e-tender.ua/news/riziki-v-zakupivlyah-problemi-yaki-potribno-vrahovuvati-e-te-1343> (Accessed 20 May 2025).

Стаття надійшла до редакції 22.05.2025 р.