МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
ОПП «Публічне управління та адміністрування»

Допускається до захисту
Завідувачка кафедри публічного управління
адміністрування та міжнародної економіки
назва кафедри
професор Сокольська Т.В.
підпис, вчене звання, прізвище, ініціали
« 25 » листопада 2025 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

АНАЛІТИКА ДАНИХ ЯК ОСНОВА ФОРМУВАННЯ АНАЛІТИЧНОЇ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ПУБЛІЧНИМИ ЗАКУПІВЛЯМИ В ОХОРОНІ ЗДОРОВ'Я

(за матеріалами Комунального некомерційного підприємства «Клінічна лікарня №15» м. Києва (КНП «КЛ №15»))

Виконав: Духновська Олена Анатоліївна
прізвище, ім'я, по батькові *підпис*

Керівник: канд екон. наук, доцент Поліщук Світлана Петрівна
вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові *підпис*

Рецензент: канд екон. наук, доцент Драган Оксана Олександрівна
вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові *підпис*

Я, Духновська Олена Анатоліївна, засвідчую, що кваліфікаційну роботу виконано з дотриманням принципів академічної доброчесності.

Біла Церква – 2025

АНОТАЦІЯ

Духновська Олена Анатоліївна

Тема: **АНАЛІТИКА ДАНИХ ЯК ОСНОВА ФОРМУВАННЯ АНАЛІТИЧНОЇ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ПУБЛІЧНИМИ ЗАКУПІВЛЯМИ В ОХОРОНІ ЗДОРОВ'Я** (за матеріалами Комунального некомерційного підприємства «Клінічна лікарня №15» м. Києва (КНП «КЛ №15»))

Ефективне здійснення публічних закупівель є одним із ключових факторів, що визначає стабільність та успішність функціонування економіки загалом. Прозорість процедур, відкритість ринку та раціональне витрачання бюджетних коштів прямо корелюють із рівнем розвитку економіки, задоволенням суспільних потреб і забезпеченням довіри до публічної влади.

Кваліфікаційна робота присвячена теоретичному обґрунтуванню та розробці практичних рекомендацій щодо формування аналітичної моделі управління публічними закупівлями в системі охорони здоров'я на основі аналізу великих масивів даних. Досліджено систему публічних закупівель, зокрема в сфері охорони здоров'я, на прикладі КНП «КЛ № 15».

Для досягнення поставленої мети використано такі методичні підходи та методи як статистичний метод, метод аналізу та узагальнення, а також метод прогнозування та моделювання.

У результаті дослідження виявлено, що основною проблемою для стратегічного планування та прийняття обґрунтованих управлінських рішень є недостатнє використання великих масивів даних ProZorro. Підтверджено, що перехід до аналітичного управління є необхідним для мінімізації ризиків та підвищення ефективності витрачання бюджетних коштів. Сформовано практичну модель ухвалення рішень та систему ключових показників ефективності.

На основі отриманих результатів зроблено висновок, що формування та впровадження розробленої аналітичної моделі значно підвищить економічну ефективність та якість медичного забезпечення.

Ключові слова: публічні закупівлі, ProZorro, аналітична модель управління закупівлями, ключові показники ефективності, управлінські рішення

ANNOTATION

Dukhnovska Olena

Topic: DATA ANALYTICS AS THE BASIS FOR FORMING AN ANALYTICAL MODEL OF PUBLIC PROCUREMENT MANAGEMENT IN HEALTHCARE

(Based on materials from the Communal Non-Profit Enterprise "Clinical Hospital № 15" of Kyiv (CNE "CH № 15"))

Effective implementation of public procurement is one of the key factors determining the stability and success of the economy as a whole. Transparency of procedures, openness of the market and rational spending of budget funds directly correlate with the level of economic development, satisfaction of public needs and ensuring trust in public authorities.

The qualification paper is devoted to the theoretical substantiation and development of practical recommendations for forming an analytical model of public procurement management in the healthcare system based on the analysis of large data arrays. The public procurement system, particularly in the healthcare sector, is studied using the example of CNE "CH № 15".

To achieve the set goal, methodological approaches and methods such as the statistical method, the method of analysis and generalization, and the method of forecasting and modeling were used.

The study revealed that the main problem for strategic planning and making informed management decisions is the insufficient use of large ProZorro data sets. It was confirmed that the transition to analytical management is necessary to minimize risks and increase the efficiency of spending budget funds. A practical decision-making model and a system of key performance indicators were formed.

Based on the results obtained, it is concluded that the formation and implementation of the developed analytical model will significantly increase the economic efficiency and quality of medical provision.

Keywords: public procurement, ProZorro, analytical model procurement management, key performance indicators, management decisions.

ЗМІСТ

ВСТУП **3**

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПУБЛІЧНИМИ ЗАКУПІВЛЯМИ В СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я **6**

1.1 Нормативно-правове регулювання та особливості публічних закупівель у сфері охорони здоров'я 6

1.2 Сучасні концепції управління закупівлями у публічному секторі 13

1.3 Аналітичний підхід у прийнятті управлінських рішень: сутність та інструменти 19

Висновки до розділу 1 25

РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СИСТЕМИ ПУБЛІЧНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ КОМУНАЛЬНОГО НЕКОМЕРЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА «КЛІНІЧНА ЛІКАРНЯ № 15» ПОДІЛЬСЬКОГО РАЙОНУ МІСТА КИЄВА **27**

2.1 Організаційно-правова характеристика Комунального некомерційного підприємства «Клінічна лікарня № 15» Подільського району міста Києва та особливості його закупівельної діяльності 27

2.2 Аналіз закупівельних даних за 2022–2024 роки та виявлення ризиків і проблемних аспектів у закупівельному процесі КНП «КЛ №15» 32

2.3 Інструменти візуалізації та первинного аналізу закупівельних даних КНП «КЛ №15» 40

Висновки до розділу 2 45

РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ АНАЛІТИЧНОЇ МОДЕЛІ УХВАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У СФЕРІ ПУБЛІЧНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я **47**

3.1 Концептуальні підходи до побудови аналітичної моделі ухвалення управлінських рішень 47

3.2 Розроблення системи показників ефективності (KPI) закупівельної діяльності 53

3.3 Практичні рекомендації щодо вдосконалення управління закупівлями на основі аналітичних даних у КНП «КЛ №15» та можливості масштабування досвіду в інших закладах охорони здоров'я 60

Висновки до розділу 3 65

ВИСНОВКИ **67**

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ **70**

ДОДАТКИ **76**

ВСТУП

Актуальність теми кваліфікаційної роботи. Сучасний етап розвитку системи публічних закупівель в Україні, в секторі охорони здоров'я зокрема, характеризується прагненням до максимальної прозорості та ефективності. В умовах обмежених ресурсів та постійного зростання потреб, ефективне та прозоре управління публічними закупівлями в медичних закладах набуває особливого значення. Цей процес безпосередньо впливає на якість медичних послуг, доступність життєво – необхідних лікарських засобів та медичного обладнання, а також на раціональне використання коштів.

З моменту впровадження електронної системи ProZorro, обсяги даних про закупівлі зросли в рази. Але, недостатнє використання такого великого обсягу даних для глибинного аналізу, стратегічного планування та прийняття обґрунтованих управлінських рішень, залишається недостатнім, що призводить до втрати максимальної вигоди. У результаті, через гонитву за найнижчою ціною, ми стикаємося з ризиками купівлі неякісного товару, затримок постачання, неефективного витрачання коштів та зниження рівня довіри до закладів охорони здоров’я.

Успішне функціонування системи охорони здоров'я є однією з ключових передумов сталого розвитку будь-якої держави. Саме тому дослідження і формування аналітичного підходу до управління закупівлями, що ґрунтується на опрацюванні великих масивів даних, та є важливим інструментом для виявлення проблемних аспектів, оцінки ефективності та прогнозування майбутніх потреб, є актуальним. Впровадження такого підходу дозволяє керівництву закладів охорони здоров'я переходити від реактивного до проактивного управління, приймаючи рішення, об'єктивних, достовірних та прогностичних даних. Це забезпечить підвищення економічної ефективності, соціальної відповідальності та якості медичного забезпечення в Україні.

Метою роботи є теоретичне обґрунтування та практичні рекомендації щодо формування та впровадження аналітичної моделі управління публічними закупівлями в охороні здоров’я на основі аналізу даних, що дозволить

підвищити ефективність закупівельної діяльності Комунального некомерційного підприємства «Клінічна лікарня №15» м. Києва, а також надати пропозиції для її адаптації в інших закладах охорони здоров'я.

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати наступні **завдання**:

1. Визначити та проаналізувати головні принципи і правила, за якими здійснюються публічні закупівлі, та вивчити їхнє законодавче підґрунтя в медичній сфері.

2. Узагальнити засади та принципи публічних закупівель, а також проаналізувати сучасні тенденції та інструменти аналітичного підходу в управлінні закупівлями.

3. Провести детальний аналіз даних про закупівлі за 2022-2024 роки на прикладі Комунального некомерційного підприємства «Клінічна лікарня № 15» Подільського району міста Києва, визначити його сильні та слабкі сторони в управлінні.

4. Розробити практичну модель ухвалення управлінських рішень на основі аналітики закупівельних даних для Комунального некомерційного підприємства «Клінічна лікарня № 15» Подільського району міста Києва.

5. Сформувати систему ключових показників ефективності (KPI) для оцінювання результативності закупівель, запропонувати методику їх розрахунку.

6. Надати пропозиції щодо вдосконалення закупівельного процесу та обґрунтувати можливості адаптації розробленої моделі в інших закладах.

Об'єкт дослідження – процес управління публічними закупівлями у сфері охорони здоров’я на основі даних Комунального некомерційного підприємства «Клінічна лікарня № 15» Подільського району міста Києва.

Предмет дослідження – сукупність теоретичних засад, методів та практичних кроків для формування моделі управління та ефективного прийняття рішень, що ухвалюються на основі аналізу даних.

Для виконання поставлених завдань використовувалися наступні методи дослідження :

- Аналіз та узагальнення - для вивчення законодавства, дослідження теоретичних положень та формування висновків.
- Статистичний метод – для групування, обробки та порівняння при аналізі даних закупівель Комунального некомерційного підприємства «Клінічна лікарня № 15» Подільського району міста Києва.
- Метод прогнозування та моделювання – для розробки структури аналітичної моделі та системи ключових показників ефективності.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи: складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Повний обсяг становить 76 сторінок. Робота містить 10 таблиць, 2 рисунків. Список використаних джерел містить 50 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПУБЛІЧНИМИ ЗАКУПІВЛЯМИ В СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

1.1. Нормативно-правове регулювання та особливості публічних закупівель у сфері охорони здоров'я

Публічні закупівлі ґрунтуються на положеннях нормативно-правових актів, і не лише тих, що безпосередньо регулюють сферу публічних закупівель. Окрім знання загального закупівельного законодавства, необхідно також враховувати вимоги на кожному етапі закупівлі. Наприклад, формуючи вимоги до предмета закупівлі, уповноважена особа повинна враховувати законодавство, що регулює відповідний товар, роботи чи послуги. А під час підготовки проєкту договору замовнику варто зважати на положення Цивільного кодексу України [1].

Основними нормативно-правовими актами, що регулюють сферу публічних закупівель є Закон України «Про публічні закупівлі» від 25 грудня 2015 року № 922-VIII (далі – Закон). Цей Закон визначає правові та економічні засади здійснення закупівель товарів, робіт і послуг для забезпечення потреб держави та територіальних громад. Він встановлює такі принципи здійснення закупівель: добросовісна конкуренція серед учасників; максимальна економія та ефективність; відкритість та прозорість на всіх стадіях закупівель; недискримінація учасників; об'єктивна та неупереджена оцінка тендерних пропозицій; запобігання корупційним діям і зловживанням [2].

Одним із ключових принципів публічних закупівель, який забезпечує ефективне та прозоре використання державних коштів та спрямований на створення рівних умов для всіх учасників закупівлі, забезпечення недискримінації умов закупівлі, є добросовісна конкуренція. Інформація про закупівлі повинна бути доступною для всіх зацікавлених сторін. Це стосується публікації тендерної документації, інформації про учасників, а також результатів тендерів. Замовники та учасники закупівель повинні дотримуватися антимонопольного законодавства та уникати будь-яких змов або антиконкурентних узгоджених дій, що включає заборону на узгодження цін

між замовником та учасником, або інші дії, які обмежуватимуть конкуренцію.

Принцип максимальної економії та ефективності полягає в обов'язку замовника раціонально використовувати кошти та мінімізувати витрати на закупівлю товарів, робіт та послуг, підвищувати конкуренцію та сприяти розвитку інновацій, знижувати рівень корупції та зловживань при проведенні закупівель. Разом з тим, економія коштів не повинна досягатися за рахунок зниження якості товарів чи послуг. Для досягнення максимальної економії замовником повинно проводитися планування та прогнозування майбутніх закупівель, щоб заздалегідь підготуватись до процедури закупівлі та провести якісний та обґрунтований аналіз ринку.

Вся інформація про закупівлі має бути доступною для громадськості. Це включає в себе плани закупівель, тендерну документацію, інформацію про учасників, результати тендерів та укладені договори. Прозорість сприяє підзвітності та запобігає корупції. Відкритість та прозорість є фундаментальними принципами публічних закупівель, що забезпечують підзвітність, довіру громадськості та ефективне використання державних коштів. Цей принцип гарантує, що процес закупівель є доступним для громадського контролю та мінімізує ризик корупції [3].

Дотримуючись принципу відкритості та прозорості замовник сприяє ефективному витрачанню коштів як державного так і місцевого бюджетів, а також власних коштів підприємства, що призводить до стимулювання конкуренції серед учасників та підвищує якість товарів та послуг, що будуть придбані в результаті проведених закупівель.

Принцип недискримінації означає рівне ставлення до всіх учасників закупівлі та справедливий вибір переможця. Замовнику заборонено встановлювати дискримінаційні вимоги, що не пов'язані з предметом закупівлі, або надавати перевагу окремим учасникам. Замовники повинні уникати будь-яких дій, що можуть свідчити про упередженість або конфлікт інтересів. Публікація інформації про закупівлю, вимоги до учасників, критерії оцінки тендерних пропозицій мають бути прозорими та доступними.

Запобігання корупційним діям і зловживанням також є надзвичайно важливим принципом публічних закупівель. Відповідно до ч. 1 ст. 1 Закону України «Про запобігання корупції» корупція – використання особою, зазначеною у ч. 1 ст. 3 Закону України «Про запобігання корупції», наданих їй службових повноважень чи пов’язаних з ними можливостей з метою одержання неправомірної вигоди або прийняття такої вигоди чи прийняття обіцянки/пропозиції такої вигоди для себе чи інших осіб або, відповідно, обіцянка/пропозиція чи надання неправомірної вигоди особі, зазначеній у ч. 1 ст. 3 Закону України «Про запобігання корупції, або на її вимогу іншим фізичним чи юридичним особам з метою схилити цю особу до протиправного використання наданих їй службових повноважень чи пов’язаних з ними можливостей [44].

Вимогою до всіх учасників закупівельного процесу, як замовників, так і потенційних постачальників, є постійне підвищення своєї кваліфікації. Вони повинні постійно оновлювати свої знання, відстежувати зміни в законодавстві, приймати участь у тренінгах та семінарах тощо. Високий рівень професійної підготовки спеціалістів сприяє розвитку конкурентного середовища, зниженню рівня корупції та зловживань при проведенні закупівель, а також забезпеченні ефективного використання коштів.

Замовники та учасники закупівель несуть відповідальність за свої дії. Замовники мають забезпечувати належний контроль за виконанням договорів та використовувати державні кошти ефективно. Відповідальність у публічних закупівлях є важливим елементом, що забезпечує дотримання законодавства, ефективне використання державних коштів та запобігання корупції. Вона передбачає систему санкцій за порушення встановлених правил та процедур [3].

Крім основного закону, який регламентує публічні закупівлі, існує низка нормативно-правових актів. Зокрема, значну роль відіграють постанови Кабінету Міністрів України. Серед них: Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження особливостей 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» від 12.10.2022 № 1178, прийнята на період воєнного стану, якою запроваджено спрощений механізм та скороченя строків проведення процедур закупівель, можливість укладання прямих договорів у разі нагальної потреби; Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку формування та використання електронного каталогу» від 14.09.2020 № 822; Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження порядків підтвердження ступеня локалізації виробництва товарів та проведення моніторингу дотримання вимог щодо ступеня локалізації виробництва предметів закупівлі, внесених до переліку товарів, що є предметом закупівлі, з підтвердженим ступенем локалізації виробництва» від 02.08.2022 № 861; Постанова Кабінету Міністрів України «Про ефективне використання державних коштів» від 11.10.2016 № 710. Ці підзаконні акти встановлюють порядок здійснення окремих видів закупівель, визначають переліки товарів, робіт і послуг, вартість яких може бути визначена за особливими процедурами, або для яких передбачені спрощені закупівлі;

Також важливими нормативними актами є Накази Міністерства економіки, довкілля та сільського господарства України (Мінекономіки), яке є уповноваженим органом у сфері публічних закупівель. Мінекономіки затверджує форми документів у сфері закупівель, надає роз’яснення щодо застосування законодавства та розробляє методичні рекомендації для замовників. Серед них: Наказ Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України «Про затвердження Порядку визначення предмета закупівлі» від 15.04.2020 № 708, Наказ Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України «Про затвердження Порядку розміщення інформації про публічні закупівлі» від 11.06. 2020 № 1082; Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України «Про затвердження національного класифікатора України ДК 021:2015 та скасування національного класифікатора України ДК 021:2007» від 23.12.2015 № 1749, які

регламентують порядок визначення предмету закупівлі, а також інші рекомендації та підзаконні акти та спеціальні правила для окремих предметів закупівель, таких як енергетика, будівництво, харчування тощо.

Важливу роль відіграють також рішення Антимонопольного комітету України (АМКУ), який виконує функції органу оскарження у сфері публічних закупівель. Рішення АМКУ мають значний вплив на застосування замовниками норм законодавства та забезпечують захист прав учасників закупівель.

Поряд із нормативно-правовою базою, що регулює сферу публічних закупівель, важливе значення також мають організаційно-правові аспекти їх реалізації.

Так, важливою процедурою закупівельного процесу є реєстрація бюджетних зобов'язань та взаємодія з органами Казначейства. Цей процес регулює Бюджетний кодекс України та Порядок «Про затвердження Порядку реєстрації та обліку бюджетних зобов'язань», затверджений наказом Міністерства фінансів України 02.03.2012 № 309. Призначення відповідальних осіб за закупівлі регулюється Законом України «Про публічні закупівлі» та наказами Мінекономіки, зокрема Наказом від 06.08.2021 № 376-21 «Про затвердження Порядку організації тестування уповноважених осіб», що визначає порядок проходження тестування уповноваженими особами. Належна підготовка уповноваженої особи є запорукою правомірності організації та проведення закупівель.

Публічні закупівлі у сфері охорони здоров'я мають низку особливостей, які відрізняють їх від закупівель в інших секторах економіки, так як від ефективності забезпечення закладів охорони здоров'я залежить рівень доступності та якості надання медичної допомоги населенню. Заклади охорони здоров'я (ЗОЗ) – це юридичні особи будь-якої форми власності, що забезпечують медичне обслуговування на основі відповідної ліцензії та діяльності медичних працівників. До них належать, зокрема, лікарні (в тому числі дитячі), пологові будинки, центри первинної медико-санітарної допомоги, санаторії, амбулаторії, диспансери, станції переливання крові, центри екстреної

медичної допомоги та інші медичні установи, затверджені наказом Міністерства охорони здоров'я [4].

Окрім загальних законів та постанов у сфері публічних закупівель, медичними установами застосовуються нормативно-правові акти, що регламентують їх діяльність. Зокрема Закон України від 19.11.1992 № 2801-XII «Основи законодавства України про охорону здоров'я», Закон України від 04.04.96№ 124/96-ВР «Про лікарські засоби». Також важливими є Постанови Кабінету Міністрів України, які визначають особливості закупівель для забезпечення потреб охорони здоров’я; накази Міністерства охорони здоров’я, які встановлюють вимоги до лікарських засобів та виробів медичного призначення; правила ціноутворення, зокрема реєстр відомостей щодо граничних оптово-відпускних цін на деякі лікарські засоби тощо; заборони на ввезення товарів, що походять з російської федерації та нормативні акти щодо санкцій або управління активами, одержаними від злочинів.

Закупівлі, що здійснюються у сфері охорони здоров'я, є специфічними, так як їх предметом часто є товари, роботи та послуги, що мають прямий вплив на життя та здоров’я людей. Характерними предметами закупівель, що притаманні лише закладам охорони здоров’я є критично необхідні лікарські засоби, вироби медичного призначення, спеціалізований санітарний транспорт, послуги з утилізації біологічних та медичних відходів, послуги висококваліфікованих медичних спеціалістів.

До основних показників, що обумовлюють специфіку медичних закупівель належать:

- підвищені вимоги до якості та безпеки до товарів та послуг, що закуповуються закладами охорони здоров’я;
- наявність окремих нормативно-правових актів, що регулюють закупівлі в цій галузі.

Так, наприклад, процедура закупівлі лікарських засобів є однією з найскладніших, оскільки при проведенні закупівлі важливо правильно визначити код закупівлі, врахувати додатковий код, а саме міжнародну

непатентовану назву лікарського засобу, наявність державної реєстрації лікарського засобу та фармаконагляд, можливі обмеження ввезення/санкції (заборони на товари з РФ та інші санкційні норми), що впливають на допустимість постачальників і походження товару. Також необхідно суворо дотримуватися вимог щодо якості товару та умов його поставки. Все це потребує ретельного підходу до складання документації та проведення закупівлі.

Не менш важливими та складними є закупівлі медичних виробів. До цієї категорії належать як і перев'язувальні матеріали, шприци, рукавички тощо, так і високотехнологічне обладнання. Для них обов'язковим медичні та санітарні вимоги (сертифікації, ДСТУ, державні санітарні норми), які обов'язково враховуються при формуванні технічних і якісних вимог. Крам цього, при закупівлі дороговартісного обладнання важливо враховувати вимоги до технічного обслуговування цього обладнання в подальшому використанні, навчання персоналу для роботи на ньому та гарантійного ремонту.

Ще одним із специфічних видів закупівель в сфері охорони здоров'я є медичні послуги. До них належать різні лабораторні дослідження, ремонт і сервісне обслуговування медичного обладнання, послуги з утилізації медичних відходів та послуги інших медичних спеціалістів тощо. Надавачі цих послуг повинні мати відповідні ліцензії, дозволи та необхідні ресурси для якісного надання цих послуг.

Однією з ключових особливостей системи охорони здоров'я є забезпечення пацієнтів якісними ліками та обладнанням, а також ефективність і прозорість використання бюджетних коштів. Щоб покращити управління бюджетними коштами, забезпечити пацієнтів якісними ліками та обладнанням, мінімізувати корупцію і зробити процес закупівель максимально ефективним і прозорим, Постановою Кабінету Міністрів України у 2018 році було створене Державне підприємство «Медичні закупівлі України» як центральну закупівельну організацію у сфері охорони здоров'я. Підприємство виконує функції централізованої закупівельної організації та забезпечує заклади

охорони здоров’я лікарськими засобами та медичними виробами за рахунок державного бюджету.

Повномасштабна війна привела до необхідності внесення тимчасових змін у закупівельне законодавство. Зокрема, була прийнята Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження особливостей 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» від 12.10.2022 № 1178. Прийняття цієї постанови дозволило оперативно забезпечувати лікарні та інші заклади охорони здоров’я медикаментами та обладнанням в кризових умовах.

Нормативно-правова в публічних закупівлях вимагає знання як загальних правил публічних закупівель, так і спеціальних вимог для конкретних предметів, таких як медичні вироби, різні комунальні послуги, будівництво; а також виконання процедурних вимог як то реєстрація бюджетних зобов’язань, збереження документації та постійної взаємодії з контролюючими органами. Для охорони здоров’я це означає додаткову увагу до технічних, клінічних та санітарних вимог та управління ризиками, пов’язаними з постачальниками.

1.2. Сучасні концепції управління закупівлями у публічному секторі

Управління закупівлями в публічному секторі еволюціонувало від бюрократичних процедур в минулому, з фокусом на дотриманні правил і досягненні найнижчої ціни до стратегічного підходу, спрямованого на підвищення ефективності державних витрат та досягнення соціальних і економічних цілей.

Еволюція термінології публічних закупівель в Україні пройшла кілька етапів: від державного замовлення – до державних закупівель, і, починаючи з 2016 року, – до сучасного розуміння публічних закупівель у межах системи Prozorro. Якщо спочатку основна увага зосереджувалась на централізованому

плануванні та забезпеченні державних потреб, то згодом акценти змістилися на формування конкурентного ринку, прозорість процедур і контроль за ефективністю витрачання бюджетних ресурсів. У сучасному розумінні публічні закупівлі охоплюють не лише економічний вимір, а й виступають важливим інструментом забезпечення правової визначеності, боротьби з корупційними ризиками та реалізації публічної політики [5].

Публічні закупівлі в сучасній організації – це не просто механізм придбання, а стратегічно важливий елемент, що впливає на економічний розвиток, соціальну відповідальність, відносини із зацікавленими сторонами та ефективне управління ресурсами [3].

Серед основних концепцій управління закупівлями у публічному секторі є управління їх ефективністю, стратегічне управління, електронні закупівлі та цифровізація процесів централізовані закупівлі, професіоналізація закупівельної діяльності, застосування інновацій в закупівлях.

Для управління закупівлями та підвищення їх ефективності застосовуються ключові показники ефективності (KPI), які показують ефективність внутрішніх процесів підприємств та організацій. Ключові з них це

- визначення середнього рівня економії, відсоток конкурентних процедур, середня кількість учасників та середня тривалість процедури закупівлі, а також кількість успішно укладених контрактів.

Також важливим показником управління ефективністю закупівель є рівень кваліфікації спеціалістів та їх кількість в організації. На жаль, саме навчанню закупівельників приділяється дуже мало уваги, хоча, чим вищий рівень знань та навиків закупівельників, тим більш якісною є їхня робота. Вони здатні використовувати новітні підходи, інструменти, що дає змогу ефективніше організовувати закупівельний процес.

Коли мова йде про публічні закупівлі, найчастіше увага концентрується тільки на операційній діяльності, але насправді тендер це тільки маленька частина всього закупівельного процесу і досягти значних та довгострокових

результатів можливо тільки тоді, коли всі учасники закупівельного процесу розуміють стратегію закупівель та використовують всі інструменти та можливості для реалізації цієї стратегії.

Законодавство в публічних закупівлях не забороняє запроваджувати стратегічні підходи і інструменти в закупівельній діяльності підприємства. У закупівельників є можливість використовувати нецінові критерії оцінки постачальників, проводити оцінку роботи постачальників, а не просто закривати акти виконаних робіт, вдосконалювати технічне завдання, розраховувати очікувану вартість [7].

Саме стратегічний підхід до управління публічними закупівлями передбачає використання таких ключових інструментів, як визначення потреб, стратегічний сорсінг, категорійний менеджмент, та управління взаємовідносинами з постачальниками. Ці інструменти допомагають розробляти і реалізовувати стратегії закупівель.

Чітке визначення потреб організації-замовника в товарах, роботах, послугах та обладнанні є першим кроком до стратегічного підходу. Тобто, це має бути не просто «що нам потрібно», а «що потрібно організації для досягнення стратегічних цілей».

Особливістю категорійного менеджменту є організація закупівельних ресурсів для покращення закупівельної діяльності підприємства. Цей підхід допомагає фахівцям зосередитися на конкретних групах витрат (категоріях) та дозволяє приділяти час більш детальному вивченню ринку, динаміки попиту та пропозицій, розробляти та застосовувати комплексні стратегії від імені всього підприємства чи організації.

Закупівельники, які застосовують стратегічний сорсінг в своїй роботі, постійно аналізують можливості ринку та переглядають внутрішні процеси для знаходження вигідних та ефективних рішень для придбання тих чи інших категорій товарів, робіт та послуг. Цей підхід не зосереджений лише на найнижчій ціні, а вимагає комплексної роботи з усім ланцюгом постачання.

Управління взаємовідносинами з постачальниками - це

комплексний підхід, який дозволяє взаємодіяти з постачальниками не з формальної точки зору, а підходити до цього стратегічно. Розуміючи специфіку різних постачальників і ринків, на яких вони працюють, закупівельник будує стратегію, яка допоможе отримати максимум в таких відносинах. При цьому закупівельник повинен будувати стратегічні партнерства з ключовими постачальниками, забезпечуючи довгострокову співпрацю та взаємовигоду. Лідерська позиція закупівельників, ініціатива по покращенню поточної ситуації і розуміння, що треба зробити, щоб досягнути необхідних результатів [7].

Активне використання електронних інструментів роблять закупівлі більш прозорими та ефективними. Сучасні електронні системи публічних закупівель на кшталт Prozorro підвищують прозорість, відкритість і конкурентність, що створює умови для здорової економіки та розвитку технологій [3].

Допоміжну роль для фахівців відіграє штучний інтелект (ШІ) як інтелектуальний помічник, хоч і знаходиться лише на початковій стадії. Він допомагає сформувати тендерну документацію, надає підказки під час заповнення електронних полів автоматизованої тендерної документації. ШІ також здатен автоматично оцінювати подані тендерні пропозиції за заявленими критеріями, генерувати звіти, що стосуються закупівлі.

Автоматизація та аналітичні інструменти, як наприклад модуль BI Prozorro, підвищують ефективність ухвалення рішень, що ґрунтуються на даних. Прозорість зменшує простір для зловживань, а нові цифрові інструменти посилюють підзвітність, дозволяючи громадянам контролювати процеси. Усе це разом формує більш відкриту, сучасну та ефективну державу, підвищуючи довіру до її інституцій [3].

Ще одним прикладом є система DOZORRO, яка дає змогу всім, небайдужим до ефективного витрачання коштів державного та місцевого бюджетів, залишати скарги на закупівлі онлайн. Також аналітична система Clarity Project дозволяє швидко перевірити ризики закупівель і виявити підозрілі тендери на основі відкритих даних.

Щоб підвищити контроль, уніфікувати процедури та оптимізувати

витрати підприємства, використовується централізований підхід до здійснення закупівель. Тобто, здійснення закупівель відбувається через один підрозділ, який відповідає за координацію та проведення закупівель для всієї організації. Такий підхід має як переваги, так і недоліки. Серед переваг централізованого підходу є економія коштів, яка досягається завдяки збору всіх потреб в одному місці та оголошення однієї масштабної закупівлі, дозволяє отримувати значно нижчі та вигідніші цінові пропозиції, завдяки знижкам постачальників. Крім того, централізація спрощує управління закупівлями, забезпечуючи єдиний підхід та стандарти до планування закупівель, оформлення документів, застосування єдиних критеріїв оцінки пропозицій, що допомагає уникнути помилок і забезпечує більшу прозорість закупівельного процесу.

Недоліками підходу є уповільнення процесу ухвалення рішень, оскільки рішення на всіх його етапах прийняття потребує обов'язкового узгодження з центральним органом, що може створювати труднощі та проблеми у випадках, коли рішення потребує оперативного реагування та недостатнє або неврахування специфічних потреб окремих підрозділів.

Оптимальне застосування централізованого підходу залежить від масштабу організації, її структури та обсягів закупівель. У великих організаціях централізація може значно спростити управління закупівлями та забезпечити контроль над використанням бюджетних коштів [3].

Одним із важливих аспектів централізованого підходу до публічних закупівель, актуальним на сьогодні є Центральні закупівельні організації (ЦЗО). Централізована закупівельна організація (далі - ЦЗО) – юридичні особи державної або комунальної власності, що визначаються Кабінетом Міністрів України, Радою міністрів Автономної Республіки Крим, органами місцевого самоврядування як замовники, які організовують і проводять тендери та закупівлі за рамковими угодами в інтересах замовників відповідно до Закону "Про публічні закупівлі"[6].

Основні завдання ЦЗО полягають в проведенні професійних та ефективних закупівель, створенні умов, що будуть привабливими для замовників і учасників, проведенні маркетингових досліджень ринку, прияння професіоналізації сфери закупівель. Також до функцій ЦЗО входить створення

та наповнення електронного каталогу “Prozorro Market” (е-каталог). Є-каталог це аналог інтернет магазину, але для державних замовників.

На сьогодні в Україні діють три централізовані закупівельні огранізації. Це ДП "Професійні закупівлі", яке допомагає міністерствам та іншим замовникам проводити закупівлі товарів широкого вжитку (наприклад, офісне обладнання, продукти харчування тощо); ДП «Медичні закупівлі України», яке відповідає за закупівлі лікарських засобів, медичних виробів та обладнання; ЦЗО «Українські спеціальні системи» займається закупівлями комп'ютерного обладнання та програмного забезпечення.

Для ефективного управління закупівлями необхідний належний рівень знань та компетентність персоналу. І замовники і учасники повинні знати закупівельне законодавство, зокрема Закон України «Про публічні закупівлі», та інші нормативно-правові акти, що регулюють цю сферу. Також необхідні навички планування та організації для проведення ринкових досліджень, розробки тендерної документації та укладання договорів. Важливе вміння оцінювати тендерні пропозиції, приймати об’єктивні та неупереджені рішення.

Фахівці, які безпосередньо дотичні до закупівель повинні постійно навчатися та підвищувати свою кваліфікацію, приймаючи участь у семінарах, тренінгах та інших навчальних заходах, слідкувати за змінами в законодавстві

Публічні закупівлі – це інструмент, який держава використовує для забезпечення потреб у товарах, роботах і послугах. Проте їх роль не обмежується лише задоволенням поточних запитів. Сучасний підхід до публічних закупівель розглядає їх як потужний важіль стимулювання інновацій, який може змінити як державне управління, так і національну економіку в цілому.

Держава, як один з найбільших споживачів на ринку, може створювати стабільний і прогнозований попит на нові рішення. Якщо у тендерних умовах передбачено інноваційні підходи чи технології, це мотивує бізнес шукати та розробляти відповідні продукти, аби відповідати цим вимогам. Це особливо актуально для сфер, пов’язаних з енергозбереженням, цифровізацією, медициною та освітою [3].

Але, публічні закупівлі це не лише інструмент забезпечення державних

потреб. Вони є рушійною силою економічного розвитку країни, стимулює інновації, що допомагає формувати нові сегменти ринку та мотивує компанії-постачальники інвестувати у технологічний процес та розробку нових рішень. Розвиток нових сегментів економіки, що спричинені попитом на інновації, призводить до зростання зайнятості у високотехнологічних галузях та створенням додаткових робочих місць.

Публічні закупівлі є стратегічним інструментом, який держава може використовувати не лише для забезпечення потреб, а й для стимулювання позитивних змін у суспільстві та формування майбутнього. Використовуючи інновації у цьому процесі, влада задає тренди, сприяє трансформації та модернізації бізнесу, забезпечує сталий і довгостроковий розвиток усього суспільства. Таким чином, публічні закупівлі є важелем, за допомогою якого можна керувати інноваціями та суспільним розвитком.

1.3. Аналітичний підхід у прийнятті управлінських рішень: сутність та інструменти

Центральний елемент менеджменту в організації становлять управлінські рішення, що визначають напрямок діяльності суб'єкта господарювання та його здатність до адаптації в умовах мінливого середовища. У сфері публічних закупівель, яка є однією із соціально значущих та великомасштабних сфер державного управління, ефективне прийняття рішень набуває важливого значення для забезпечення прозорості та раціональності використання бюджетних ресурсів, мінімізації системних корупційних ризиків, що дає змогу визначати якість життя громадян, підвищувати ефективність управління бюджетними коштами тим самим збільшуючи рівень довіри суспільства до держави.

Аналітичний підхід до прийняття управлінських рішень це послідовний та об’єктивний метод, який передбачає всебічне опрацювання інформації та формує основу для визначення найоптимальнішого варіанту подальших дій. Аналітика даних дає змогу перетворювати необроблену інформацію на дієві ідеї, які спрямовують рішення щодо різних функцій [9].

Сутність аналітичного підходу полягає в систематичній та детальній

оцінці тендерних пропозицій та вимагає суворого дотримання та врахування як закупівельного законодавства, так і інших нормативно-правових норм і антикорупційних обмежень, а також застосування економічних та нецінових критеріїв у виборі постачальників. Завданням такого підходу є обґрунтування вибору найбільш економічно вигідної пропозиції, мінімізація ризиків та забезпечення якісного планування майбутніх закупівель.

Основними перевагами аналітики даних є підвищена точність прогнозування та планування, підвищення оперативної ефективності, гнучкості та управління ризиками, що дозволяє організації швидше реагувати на ринкові змін та оперативно виявляти потенційні загрози та ризики. Але, разом з тим, недбале і недобросовісне використання аналізу може призвести до корупційних ризиків та необґрунтованої витрати коштів підприємства через маніпуляції даними. Тобто, успішність застосування аналітичних даних залежить від якості даних, професійності аналітиків та дотримання етичних норм.

Серед основних характеристик аналітичного підходу в закупівлях є:

- раціональність, метою якого є максимальна економія коштів при одночасному найкращому співвідношенні ціни та якості закуплених товарів чи послуг. Рішення про вибір постачальника повинні прийматися на основі перевірених даних, що значно знижує ймовірність помилок та зменшує фінансові та юридичні ризики;
- об'єктивність, яка вимагає щоб усі рішення, прийняті в процесі закупівлі, ґрунтувалися виключно на перевірених даних та фактах. Кожне прийняте рішення повинно відповідати вимогам закону України «Про публічні закупівлі» та іншим законодавчим актам, які регулюють цю сферу, та забезпечувати доброчесність процесу;
- деталізація, яка передбачає всебічний та ретельний розгляд усіх критеріїв оцінки постачальника та вимагає врахування всіх вимог, що були викладені в тендерній документації, забезпечуючи точність і повноту прийнятого рішення.

Стратегічна важливість аналітичного підходу до прийняття управлінських рішень у сфері закупівельної діяльності визначається його здатністю забезпечувати перехід від реактивного реагування на вже існуючі

проблеми, такі як оскарження чи зриви тендерів, до проактивного прогнозування [10] ринкової динаміки та потенційних ризиків. Завдяки систематичному аналізу, замовник отримує можливість не лише констатувати або реагувати на поточні цінові коливання, але й здійснювати їх передбачення, що є критично важливим для формування обґрунтованого річного плану закупівель [11].

Для ефективного застосування аналітичного підходу в стратегічному управлінні закупівлями, необхідно дотримуватися як принципів системності та ефективності, комплексного підходу так і принципу програмно-цільового спрямування.

Першим є принцип системності, який вимагає розгляд процесу закупівлі, від планування, розробки документації до виконання договірних зобов’язань, як єдиної системи, де всі елементи взаємопов'язані. Такий підхід гарантує, що рішення, прийняте на будь-якому етапі закупівлі не призведе до негативних наслідків на іншому. Комплексний підхід передбачає аналіз проблемних ситуацій, таких як, наприклад, низька конкуренція чи ризики демпінгу, у їх повній сукупності, тобто комплексно, оскільки негативні ситуації часто виникають багатьох факторів (неточно визначена очікувана вартість, дискримінаційні вимоги в тендерній документації тощо). Принцип програмно-цільового спрямування зобов'язує орієнтувати всі аналітичні дослідження на досягнення чітко визначеної стратегічної мети. У сфері публічних закупівель такою метою є, насамперед, максимальна економія бюджетних коштів при одночасному забезпеченні якісного задоволення потреб. Принцип ефективності зобов'язує керівництво зіставляти досягнутий позитивний ефект від стратегічного аналізу (наприклад, розраховану суму економії) з фактичними витратами на організацію та проведення закупівлі. Це співвідношення є основою для розробки та подальшого впровадження справді ефективних закупівельних стратегій [10,11].

Інструменти аналітичного підходу в публічних закупівлях це спеціальні методики, програми та системи, які допомагають замовникам, постачальникам та контролюючим органам виявляти ризики, бачити тенденції, знаходити найбільш вигідні пропозиції та приймати обґрунтовані рішення. Головною

метою цих інструментів є забезпечення ефективного використання коштів, мінімізація витрат та підвищення якості закупівель. Всі аналітичні інструменти складаються з двох частин, що пов’язані між собою, це методологічні інструменти та прикладні інструменти [12], основні з яких представлені в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Основні інструменти аналітичного прийняття рішень у публічних закупівлях

Інструмент	Сутність та застосування	Значення
Методологічні інструменти		
Порівняльний ціновий аналіз	Визначення справедливої ринкової ціни (очікуавної вартості) товару чи послуги шляхом порівняння цін аналогічних закупівель, проведених іншими замовниками [15].	Допомагає замовникам обґрунтувати очікувану вартість закупівлі, а контролюючим органам — виявляти випадки аномального завищення ціни та неефективного використання бюджетних коштів.
Аналіз ринків	Використання алгоритмів для автоматичного пошуку нетипових ситуацій та відхилень ("червоних прапорців), які можуть свідчити про недоброчесність. Цей процес базується на Методиці визначення автоматичних індикаторів ризиків, затвердженій Мінекономіки, яка надає перелік конкретних критеріїв (наприклад, аномально висока ціна, часте внесення змін до договору), що можуть свідчити про можливі корупційні схеми або неефективність [13].	Дозволяє контролюючим органам направляти перевірки лише на ті закупівлі, де існує найбільша ймовірність зловживань (ризико-орієнтований підхід).
Аналіз зв'язків між учасниками	Виявлення прихованих економічних або організаційних зв'язків між компаніями-учасниками через спільних кінцевих бенефіціарів, керівників, адреси реєстрації чи навіть номери телефонів. Для цього використовується аналіз даних Єдиного державного реєстру ЄДР, що інтегрується з ProZorro [14].	Дозволяє контролюючим органам ефективно доводити факт імітації конкуренції, що є функцією Антимонопольного комітету.

Продовж.табл. 1.1

Інструмент	Сутність та застосування	Значення
Прогнозування та планування	Використання даних про попередні закупівлі дозволяє замовникам більш точно планувати свої бюджети та формувати обґрунтовану очікувану вартість, а також оцінити ймовірність успішного виконання договору.	Сприяє надійному плануванню бюджетних витрат і мінімізації ризиків зриву постачання важливих товарів та надання послуг.
Прикладні інструменти		
Аналітичні панелі	Програмні засоби,такі як Публічний модуль аналітики ProZorro та Професійний модуль ProZorro BI, що відображають ключові показники ефективності у вигляді зрозумілих звітів, графіків і таблиць [12].	Дозволяє швидко фільтрувати та аналізувати інформацію за будь-яким критерієм (замовник, предмет, економія), сприяючи оперативному та обґрунтованому управлінському рішенню.
Модулі оцінки ризику	Система, що автоматично присвоює к кожній окремій закупівлі числового балу або категорії ризику (наприклад, громадські інструменти DoZorro Monitor), дозволяє формувати персоналізований профіль ризику закупівлі, що слугує орієнтиром для контролюючих органів .	Інструмент підсвічує, які ризики спрацювали у обраній процедурі або допомагає знайти процедури, у яких спрацював обраний ризик чи комбінація ризиків. Забезпечує перехід до ефективного та вибіркового контролю, заощадження ресурсів.
Цінові каталоги та агрегатори	Інструменти для швидкого порівняння цін на стандартизовані товари, за якими вони були придбані раніше через ProZorro (наприклад CPVTool), що дозволяє замовнику обґрунтовано визначити стартову (очікувану) вартість[15].	Допомагає запобігти суб'єктивному та завищеному ціноутворенню на етапі планування придбання того чи іншого товару.
Системи моніторингу надійності	Накопичення інформації про історію роботи постачальника з різних відкритих джерел, зокрема реєстр судових рішень, реєстр боржників, історія виконання договорів, для формування його рейтингу надійності [15].	Дає змогу оцінювати потенційного постачальника не тільки за ціновим критерієм, але й за якісними показниками та показниками відповідальності постачальника, мінімізуючи ризик укладення договору з недобросовісним постачальником.

Процес прийняття управлінських рішень у сфері публічних закупівель має безперервний (циклічний) характер і являє собою інтегрований аналітичний процес. Його сутність полягає в послідовному проходженні низки взаємопов’язаних етапів, на кожному з яких відбувається ретельна обробка отриманих даних та інформації, що забезпечує прийняття максимально обґрунтованих, прозорих та економічно доцільних рішень. Таким чином, процес являє собою постійний цикл, що ґрунтується на аналітичних даних [16,

17].

На початковому етапі процесу відбувається визначення потреб організації та фундаментальне обґрунтування необхідності закупівлі, а також встановлення кінцевої мети - придбання за найнижчою ціною або придбання з урахуванням критерію життєвого циклу. На цьому етапі здійснюється попередній ринковий аналіз для визначення очікуваної вартості предмету закупівлі [16]. Наступним кроком здійснюється референтний збір інформації про ціни та умови постачання для оцінки потенційних постачальників. Тут замовником активно використовуються такі аналітичні інструменти як BI-модулі ProZorro. На цьому етапі забезпечення якості та актуальності даних є критично важливим для запобігання прийняттю помилкових рішень. Оцінка альтернатив передбачає ретельний розгляд, наданих учасниками, тендерних пропозицій. Аналітична робота включає оцінку відповідності пропозицій технічним, кваліфікаційним та іншим вимогам замовника, а також аналіз ринків, пов’язаних з учасником та перевірка учасників у відкритих державних реєстрах [11]. Цей аналіз веде до етапу вибору рішення, який полягає у виборі найбільш економічно вигідної пропозиції або оптимальної комбінації критеріїв, у разі застосування нецінових критеріїв при проведенні закупівлі та вимагає об’єктивного аналізу кінцевої ціни а також умов для прийняття обґрунтованого та рішення. Реалізація рішення та контроль охоплює процес укладання договору та подальший моніторинг і контроль його виконання. Аналітичний контроль тут зосереджений на розрахунку фактичної економії під час проведення закупівлі та виявлення відхилень від умов договору, часто із залученням громадських інструментів контролю, таких як DoZorro. Завершальним, але циклічним, який наповнює наступний етап, є етап зворотнього зв’язку та навчання. Тут відбувається загальна оцінка результатів проведеної закупівлі. Отримані результати та досвід використовуються для коригування майбутньої тендерної документації, внутрішньої стратегії закупівель, визначення додаткових вимог до учасників, для отримання більш якісних товарів та послуг та перегляду підходів до визначення очікуваної вартості предмету закупівлі, забезпечуючи постійне вдосконалення всього процесу [11].

Схематично, цей процес зображено на малюнку.

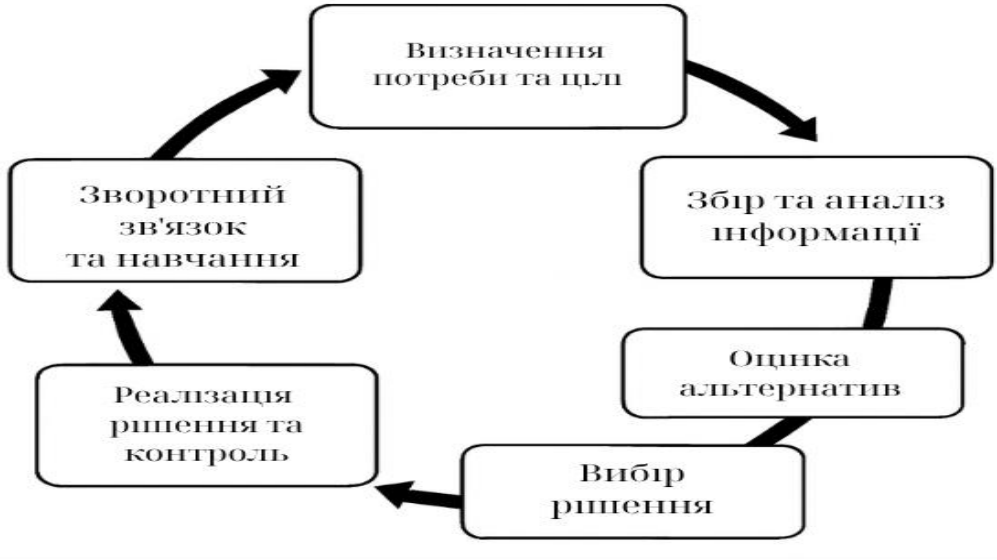


Рис. 1.1. Етапи аналітичного процесу прийняття рішень

Застосування аналітичного підходу до прийняття рішень в системі публічних закупівель має низку значних переваг, але, разом з тим стикається зі специфічними викликами, які необхідно враховувати. Серед переваг переважає обґрунтованість прийнятих рішень, які приймаються на отриманих об’єктивних даних та вимогах законодавства; зниження ризиків укласти договір з недобросовісним постачальником; економія коштів та прозорість процесу. Незважаючи на переваги, існує також ряд певних обмежень та труднощів. Це - обмеженість даними, коли будь-які прогалини чи неточності в доступній інформації можуть призвести до некоректних висновків, та схильність до ігнорування таких важливих факторів як якість, репутація постачальника, сервісне обслуговування, що не вимірюються лише ціною. Також процес збору та аналізу великих обсягів даних потребує великих затрат часу та людських ресурсів.

Висновки до розділу 2.

Отже, аналіз теоретичних засад управління публічними закупівлями - це складний, стратегічний та аналітично орієнтований процес. Теоретичною основою системи є дотримання Закону України «Про публічні закупівлі», який ґрунтується на принципах добросовісної конкуренції, прозорості, недискримінації учасників та максимальної економії, та інших нормативно-правових актів та норм, що регулюють сферу публічних закупівель.

Дотримання цих норм є не просто вимогою, а основою для ефективного використання бюджетних коштів.

Специфіка закупівель для закладів охорони здоров’я, обумовлена підвищеними вимогами до якості та безпеки товарів (лікарських засобів, медичних виробів) і послуг, вимагає знання не лише загального, а ще й спеціалізованого законодавства, оскільки якість та безпека ліків та медичних виробів є надважливими.

Управлінські рішення у цій сфері орієнтовані на довгострокові цілі та ґрунтуються на сучасних стратегічних концепціях, таких як категорійний менеджмент та стратегічний сорсінг, які направлені на економічно оптимальне забезпечення потреб організації.

Прийняття рішень є циклічним процесом, в якому кожен етап від визначення та обґрунтування потреб до зворотнього зв’язку і навчання на отриманому досвіді, ґрунтується на послідовних аналітичних кроках. Використання в роботі аналітичних модулів забезпечує прозорість, обґрунтованість рішень та дозволяє максимізувати економію .

Однак, для більшої ефективності аналітичного підходу необхідна постійна увага до якості отриманих даних та додавання експертної оцінки до кількісного аналізу, щоб уникнути обмеженої раціональності та ігнорування важливих нецінових критеріїв. Отже, ефективність публічних закупівель досягається шляхом гармонійного поєднання нормативної бази, стратегічного мислення та постійного вдосконалення аналітичних механізмів.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ КОМУНАЛЬНОГО НЕКОМЕРЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА «КЛІНІЧНА ЛІКАРНЯ № 15» ПОДІЛЬСЬКОГО РАЙОНУ МІСТА КИЄВА

2.1 Організаційно-правова характеристика Комунального некомерційного підприємства «Клінічна лікарня № 15» Подільського району міста Києва та особливості його закупівельної діяльності

Комунальні некомерційні підприємства є важливим інструментом сучасної системи охорони здоров'я України. Це суб'єкти господарювання, що надають послуги у сфері охорони здоров'я та функціонують в умовах, так званого, гібридного правового режиму, в якому поєднуються елементи публічного права, що передбачає підпорядкування органам місцевого самоврядування та визначає соціальну місію організації, а також елементи приватного права, які надають комунальним некомерційним підприємствам ширшу фінансову та управлінську незалежність.

Комунальне некомерційне підприємство «Клінічна лікарня № 15» Подільського району міста Києва (далі – КНП «КЛ № 15») є типовим представником цієї організаційно-правової форми, створеним територіальною громадою міста Києва для надання медичних послуг населенню. Основні джерела фінансування — кошти Національної служби здоров'я України, кошти місцевого бюджету, кошти, отримання за надання платних послуг, благодійна допомога, а також цільові програми.

КНП «КЛ № 15» здійснює свою діяльність відповідно до Статуту, затвердженого розпорядженням виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації) від 31.01.2020 № 207 «Про затвердження статутів клінічних закладів охорони здоров'я міста Києва» (у редакції розпорядження ВО КМР (КМДР) від 08.12.2021р. № 2565 [20]. В своїй діяльності керується Конституцією України, Законами України, постановами Верховної Ради, розпорядженнями голови Київської міської ради, наказами директора Департаменту охорони здоров'я та іншими нормативно-правовими

актами, що регулюють сферу діяльності підприємства.

Предметом діяльності закладу охорони здоров’я є медична практика, надання вторинної медичної допомоги в амбулаторних та стаціонарних умовах, надання послуг медичної допомоги населенню за програмою медичних гарантій, відповідно договорів, укладених з Національною службою здоров’я за тарифами що встановлюються на виконання Закону України “Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення”, надання платних медичних послуг населенню поза договорами про медичне обслуговування населення, укладених з Національною службою здоров’я України, надання консультативно-діагностичної допомоги населенню, навчально-методична, науково-дослідна робота та інші послуги відповідно до Статуту підприємства [21].

Від 27.12. 2024 КНП «КЛ №15» має статус кластерного закладу охорони здоров’я. Статус було присвоєно відповідно до Розпорядження Київської міської військової адміністрації від 27 грудня 2024 року № 1491 «Про затвердження переліку спроможної мережі закладів охорони здоров'я Госпітального округу м. Києва». Його структура включає широкий спектр відділень, що забезпечують комплексне надання медичної допомоги. Серед них: стаціонарна та діагностична частини, які передбачають консультативно-діагностичне дитяче відділення, відділення медичної та фізичної реабілітації, приймальне консультативно-діагностичне відділення з наданням екстреної (невідкладної) медичної допомоги, відділення загальної та інноваційної хірургії, флебології та гриж живота, включаючи пластичну хірургію, відділення інноваційної неврології, відділення внутрішніх хвороб, анестезіології, інтенсивної терапії та невідкладних станів, лікарняний банк крові, Центр ментального (психологічного) здоров'я, акушерство, гінекологія та малоінвазивна хірургія, пологове відділення з операційним блоком, відділення патології вагітності та медицини плода, відділення інтенсивної терапії новонароджених, відділення неонатології, педіатрії та реабілітації, відділення сімейного здоров'я, відділення сумісного перебування матері і дитини а також

Київський міський методично-організаційний моніторинговий центр з впровадженням галузевої програми «Підтримка грудного вигодовування», катамнестичний кабінет та кабінет телемедицини. Також на базі лікарні функціонує рентгенологічний кабінет, дві клініко-діагностичні та бактеріологічна лабораторії, а також паталогоанатомічне відділення.

У 2025 році закладом укладено договори з Національною службою здоров'я України на надання медичних послуг населенню за наступними програмами медичних гарантій:

-стаціонарна допомога дорослим та дітям без проведення хірургічних операцій;

-хірургічні операції дорослим та дітям у стаціонарних умовах;

- профілактика, діагностика, спостереження та лікування в амбулаторних умовах;

- хірургічні операції дорослим та дітям в умовах стаціонару одного дня;

- реабілітаційна допомога дорослим і дітям у амбулаторних умовах;

- медична реабілітація немовлят, які народились передчасно та/або хворими, протягом перших трьох років життя;

- езофагогастродуоденоскопія;

- колоноскопія;

- гістероскопія;

- секційне дослідження;

- мобільна паліативна медична допомога дорослим і дітям;

- забезпечення кадрового потенціалу системи охорони здоров'я шляхом організації надання медичної допомоги із залученням лікарів-інтернів;

- психосоціальна та психіатрична допомога дорослим та дітям, що організовується центрами ментального (психічного) здоров'я та мобільними мультидисциплінарними командами [22].

Загалом в закладі працює більше 750 співробітників та щорічно надається медична допомога близько 12 тис. пацієнтів, що є як мешканцями міста Києва, так і жителями інших міст та сіл. Ліжковий фонд нараховує 270

ліжок.

Всі лікувальні підрозділи, а також адміністративна, господарська та фінансово-економічна служба забезпечують діяльність закладу на належному рівні, відповідно до діючих стандартів та сучасних потреб.

Особливістю функціонування КНП “КЛ № 15”, яка підтверджує високий науково-практичний потенціал лікарні, є її роль як клінічної бази для підготовки медичних кадрів та проведення наукових досліджень, що охоплюють ключові напрямки медицини, зокрема інфекційні та внутрішні хвороби, хірургію, патологічну анатомію та сімейну медицину. На його території розміщується п’ять кафедр Національного медичного університету імені О.О. Богомольця (НМУ) та Національної медичної академії післядипломної освіти імені П.Л. Шупика (НМАПО). Це - Кафедра інфекційних хвороб (НМУ), Кафедра внутрішньої медицини №4 (НМУ), Кафедра хірургії стоматологічного факультету (НМУ), Кафедра патологоанатомічної анатомії №2 (НМУ), Кафедра сімейної медицини та амбулаторно-поліклінічної допомоги (НМАПО). Така співпраця забезпечує високий рівень надання медичної допомоги та безперервне підвищення кваліфікації персоналу за основними клінічними напрямками.

Закупівельна діяльність комунального некомерційного підприємства «Клінічна лікарня №15» Подільського району міста Києва, як і всіх бюджетних та комунальних установ та підприємств, є інтенсивною та різноплановою. Заклад здійснює свої закупівлі строго дотримуючись норм Закону України «Про публічні закупівлі» та інших нормативно-правових актів, що регулюють сферу закупівель. Це означає, що всі закупівлі товарів, робіт та послуг для забезпечення діяльності закладу, що перевищують пороги, передбачені цим законом, повинні здійснюватися через електронну систему закупівель, яка забезпечує прозорість, чесну конкуренцію та запобігає корупційним діям зі сторони керівництва підприємства та фахівців, відповідальних за закупівлі. Таким чином, весь процес закупівель лікарні відбувається прозоро та відкрито. За проведення закупівель в КНП відповідають фахівці з публічних закупівель

та фахівці, на яких покладено обов’язки виконання функцій уповноваженої особи із закупівель. Відповідальні особи мають відповідні знання, кваліфікацію і досвід, та в своїй роботі керуються посадовими інструкціями, Положенням про уповноважену особу, що регламентує їх права та обов’язки. А також Регламентом процесу закупівель та Положенням про визначення очікуваної вартості, затвердженими в КНП. Копія Положення про уповноважену особу та Регламенту процесу закупівель додано в додатках А та Б.

Враховуючи специфіку організації, придбання ліків, медичного обладнання та виробів медичного призначення, потребують не тільки дотримання закупівельного законодавства, але й галузевих норм та підтвердження якості, безпеки та реєстрації медичної продукції. Специфіка медичних закупівель для лікарні, а також й інших закладів охорони здоров’я, також включає обов'язкове використання електронного каталогу для медичних виробів та продуктів харчування, пріоритетність закупівель фармацевтичної продукції з Національного переліку основних лікарських засобів.

Для мінімізації ризиків та ефективності постачань, КНП “КЛ № 15” ретельно відбирає надійних та компетентних постачальників, встановлюючи високі кваліфікаційні критерії та вимоги до учасників закупівельного процесу. Ці вимоги можуть включати необхідні дозволи та ліцензії, наявність кваліфікаційних працівників, що будуть задіяні в процесі постачання важливих товарів чи наданні необхідних послуг, підтверджений досвід виконання аналогічних договорів та фінансова спроможність потенційного постачальника.

Водночас, весь процес закупівельної діяльності підприємства, перебуває під контролем як з боку державних органів, як от Державна аудиторська служба чи Департамент внутрішнього контролю Київської міської державної адміністрації, так і з боку громадськості, що підкреслює високу відповідальність посадових осіб за дотримання законодавства.

Отже, Комунальне некомерційне підприємство «Клінічна лікарня №15» Подільського району міста Києва є багатофункціональним закладом кластерного рівня, діяльність якого базується на наданні вторинної медичної

допомоги населенню від хірургії та акушерства до реабілітації та ментального здоров'я. Завдяки договорам на медичне обслуговування з Національною службою здоров'я, має фінансову стабільність та незалежність. Закупівельна діяльність закладу є публічною та регулюється Законом України «Про публічні закупівлі», але має специфічні вимоги до якості медичної продукції та контролю.

2.2 Аналіз закупівельних даних за 2022–2024 роки, виявлення ризиків і проблемних аспектів у закупівельному процесі КНП «КЛ № 15»

У цьому розділі проводився детальний аналіз закупівельної діяльності Комунального некомерційного підприємства «Клінічна лікарня №15» (далі – КНП «КЛ № 15») за період з 2022 по 2024 роки. Метою даного дослідження є проведення оцінки закупівельної діяльності закладу та виявлення неефективності, системних проблем, ризиків, а також можливостей для стратегічного вдосконалення закупівельного процесу.

Для проведення аналізу закупівельної діяльності КНП «КЛ № 15» за 2022–2024 роки було використано комплексний підхід, що включає кількісний та якісний аналіз даних, отриманих з електронної системи публічних закупівель ProZorro (ProZorro.gov.ua), аналітичного модуля ProZorro BI, офіційного веб-порталу E-data, а також внутрішніх звітів закладу.

Аналізований період є критичним, оскільки він охоплює час, який характеризується дією правового режиму воєнного стану в Україні, що суттєво вплинуло на закупівельний процес, дозволивши застосування договорів без використання електронної системи, "прямих" закупівель за нагальною потребою та спрощених закупівель, впроваджених спочатку Постановою Кабінету Міністрів України від 28.02.2022 № 169 «Деякі питання здійснення оборонних та публічних закупівель товарів, робіт і послуг в умовах воєнного стану», а в подальшому Постановою «Про затвердження особливостей 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» від 12.10.2022 № 1178. Такі умови суттєво вплинули на регулювання та практику закупівель, зумовивши необхідність адаптації процедур до надзвичайних обставин, з метою забезпечення максимальної гнучкості та швидкості реагування на потреби в умовах обмеженого часу задля безперервності постачання критично важливих товарів і послуг. Так, наприклад, за результатами аналізу даних, через адаптацію системи до вищезгаданих умов, у 2022 році спостерігається скорочення обсягів закупівель, тобто із 183 проведених процедур - 171 була оформлена як звіт про укладений договір, що становить 93% від загальної кількості процедур закупівель.

За результатами дослідження, у фінансовій динаміці закупівель наступних років простежується значне кількісне збільшення обсягів закупівель. Загальна очікувана вартість укладених договорів зросла з 9,18 млн грн у 2022 році до 62,35 млн грн у 2024 році, що становить приріст майже у сім разів. Це зростання є результатом комплексу чинників: це і прямий вплив інфляційних процесів на ціноутворення, і суттєве розширення потреб закладу, а також збільшення фінансуванням діяльності КНП «КЛ №15», за рахунок укладених договорів з Національною службою здоров’я та розширення спектру надання платних медичних послуг.

Таблиця 2.1

Загальний аналіз закупівель в період з 2022 року по 2024 рік

Показник	**2022 рік**	**2023 рік**	**2024 рік**
Кількість процедур (лотів), од.	183	190	288
Очікувана вартість, грн	9182382,07	28553451,95	62345809,06
Фактична сума договорів, грн	7236082,82	22988281,88	52581246,45
Економія, грн	1946299,25	5565170,07	9764562,61
Рівень економії, %	21,2%	19,5%	15,7%
Середня кількість учасників	1	3,14	4,37
Успішність торгів, %	98,40%	95,70%	92,20%

Дані таблиці 2.1 свідчать про те, що, незважаючи на збільшення обсягів та очікуваної вартості закупівель, лікарня значно підвищила свою фінансову ефективність. Загальна сума економії зросла пропорційно від 1,95 млн грн у 2022 році до 9,76 млн грн у 2024 році. Таке зростання економії підтверджує, що впровадження прозорих та конкурентних процедур закупівель, дозволило оптимізувати витрати та зекономити мільйони гривень як коштів місцевого бюджету, так і власних коштів підприємства. І хоча сума економії зросла, відносний рівень економії знизився з 21,2% до 15,7%. Це може свідчити про більш чітке та точне визначення очікуваної вартості закупівель в останні роки, або про інфляційні процеси, що призвели до зростання цін на товари та послуги, що мінімально коригуються при проведенні торгів.

Протягом 2022–2024 років КНП «КЛ №15» використовувало різні види конкурентних процедур закупівель, передбачених Законом України «Про публічні закупівлі». Ключові з них:

- відкриті троги з особливостями, які застосовувалися переважно для великих і значних за обсягом закупівель, зокрема медичного обладнання, ремонтних робіт, послуги прання, вивіз медичних відходів тощо;
- за допомогою е-каталогу, де закуповувалася фармацевтична продукція та медичні вироби.

Динаміку ключових показників проведених конкурентних торгів наведено в таблиці 2.2.

Ці зміни відображають відхід підприємства від прямих договорів, що були характерними для 2022 року, коли закупівельна діяльність лікарні майже повністю залежала від неконкурентних процедур, де понад 96% закупівель проводилися без торгів, що було спричинено умовами воєнного стану. Це призвело до фактичної відсутності конкуренції та низької якості організації торгів. Проте, вже у 2023–2024 роках лікарня здійснила системний підхід до прозорості закупівель, планомірно знижуючи залежність від прямих договорів. У 2024 році було досягнуто паритету 50/50 між конкурентними та неконкурентними закупівлями.

Таблиця 2.2

Динаміка ключових показників конкурентних закупівель.

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Динаміка
Кількість конкурентних торгів, од.	6	49	149	Зростання у 24,8 раза свідчить про повернення до конкурентних механізмів проведення процедур закупівель та зниження частки прямих договорів.
Частка конкурентних торгів від загальної кількості, %	3,3	25,8	51,7	У 2024 році більше половини процедур проводиться на конкурентній основі, що свідчить про системний підхід до прозорих процедур закупівель.
Середня кількість учасників, од.	1	3,14	4,37	Значне покращення конкуренції від практичної відсутності конкуренції у 2022 році до збільшення інтересу у 2024 році.
Успішність конкурентних торгів, %	50,00	83,70	88,30	Покращення якості підготовки тендерної документації та більш ефективне планування закупівель після 2022 року.

Найважливішим показником стало значне підвищення конкуренції від 1,00 учасника у 2022 році до 4,37 у 2024 році, що є головною причиною багатомільйонної економії. Також суттєво покращилася якість внутрішніх процесів, завдяки чому успішність конкурентних торгів зросла до 88,3%, що підтверджує системне вдосконалення планування та організації закупівель, а також тендерної документації.

У період 2022–2024 років закупівельна діяльність лікарні відображає потреби установи в широкому спектрі товарів і послуг: лікарські засоби, медичні вироби, продукти харчування, енергоносії, послуги з технічного обслуговування медичного обладнання тощо. Загальна сума укладених договорів за цей період становила близько 82, 80 млн гривень. За даними Prozorro, у структурі закупівель переважали такі категорії :

- фармацевтична продукція та лабораторні реактиви є найбільшою статтею

витрат, що свідчить про високу потребу в якісних медикаментах та реагентах для забезпечення лікувального процесу;

- медичне обладнання та вироби медичного призначення. Витрати за цією категорією є менш регулярними, але значними за обсягом;
- продукти харчування. Хоч категорія і не є найбільшою за вартістю, вона є важливою для забезпечення щоденного функціонування лікарні та потреб пацієнтів. Закупівлі є регулярними та вимагають суворого контролю якості та термінів постачання;
- комунальні та інші енергетичні послуги. Ця категорія є стабільною та залежить від тарифної політики;
- послуги з технічного обслуговування медичного обладнання. Обсяг закупівель в цій категорії може значно коливатися з року в рік, в залежності від потреб в ремонті та обслуговуванні обладнання;
- закупівля інших товарів та послуг, зокрема канцелярських та господарських товарів, надання транспортних та інших послуг тощо.
-

Таблиця 2.3

Структура конкурентних закупівель

Категорія закупівель	**2022 рік**	**2023 рік**	**2024 рік**
Фармацевтична продукція та лабораторні реактиви	31,1%	49,8%	46,1%
Медичне обладнання та вироби медичного призначення	4,3%	9,4%	8,3%
Комунальні та інші енергетичні послуги	16,7%	8,2%	8,9%
Продукти харчування	16,7%	14,30%	18,70%
Послуги з технічного обслуговування медичного обладнання	7,1%	8,8%	9,7%
Інші товари та послуги	22,4%	9,5%	8,3%

Аналіз категорій закупівель, які є пріоритетними для досліджуваного закладу охорони здоров’я, підтверджує, що протягом 2022–2024 років медичне

забезпечення залишалося першочерговим. Медичне обладнання та фармацевтична продукція постійно домінували у конкурентних закупівлях, а це понад 50% всіх витрат на закупівлі, що свідчить про свідоме рішення підприємства, як замовника, спрямувати найбільші та найважливіші фінансові потоки на проведення конкурентних процедур закупівель для максимізації економії, а також забезпечення прозорості та ефективності використання коштів.

Також категорії “Фармацевтична продукція та лабораторні реактиви” і “Медичне обладнання та вироби медичного” призначення стабільно є лідерами за кількістю лотів і учасників. Це свідчить про постійну потребу в цих товарах та послугах, що не залежить від року. Серед найчастіших постачальників фармацевтичної продукції та медичних виробів КНП «КЛ №15», як замовника, в досліджуваний період можна виділити КП “Фармація”, ТОВ “Лабсвіт”, ФОП Ворожеєва Н.О., ТОВ “Ювіс”, ТОВ “Медична компанія Емпіріка”, ТОВ “Аметрін ФК”. Ці компанії є ключовими постачальниками фармацевтичної продукції, що підкреслює важливість дотримання галузевих норм та державного регулювання цін на лікарські засоби. Кількість виграних цими постачальниками тендерів та суми укладених договорів, наведені в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Активні учасники медичних закупівель КНП “КЛ № 15” в період 2022-2024 рр

Учасник	Кількість тендерів	Кількість виграних пропозицій	Сума виграних пропозицій, грн
КП "Фармація"	55	32	1336768,75
ТОВ “Лабсвіт”	29	29	1149965,94
ФОП Ворожеєва Н.О.	24	24	1247994,15
ТОВ “Ювіс”	23	23	412506,4
ТОВ “Медична компанія Емпіріка”	19	19	977321,78
ТОВ “Аметрін ФК”	17	6	553308,53

Незважаючи на зростання загальної кількості учасників торгів, стабільне лідерство таких компаній, як КП “Фармація” та ТОВ ТОВ “Лабсвіт”, у ключових категоріях закупівель створює значні ризики. Хоча це і свідчить про надійність та налагоджену співпрацю, але, постійна присутність одних і тих самих контрагентів у ключових категоріях веде до концентрації постачальників і потенційної залежності від обмеженого кола компаній. Це послаблює справжню конкуренцію на ринку, підриває принципи економічної ефективності та створює пряму загрозу безперервного постачання важливих ліків або медичних виробів, у разі виникнення труднощів з постачанням у цих ключових контрагентів.

Ще одним, найбільшим за обсягами, постачальником “КНП КЛ № 15”, який забезпечує лікарню теплом та гарячою водою, є Комунальне підприємство виконавчого органу Київради (Київської міської державної адміністрації) «Київтеплоенерго». Загальна сума договорів, що укладені з цим постачальником, становить 28, 9 млн. грн. Так як в бюджетних та комунальних установах комунальні послуги надаються переважно природними монополістами, то закупівлі пару, гарячої води, розподілу газу та електроенергії проводяться не за конкурентними процедурами, що також призводить до відсутності економії коштів.

Аналіз закупівельної діяльності закладу виявив наявність закупівель зі статусом “Закупівля не відбулась” або “Скасована”, що може свідчити про низку проблем. Це може бути відсутність достатньої конкуренції, коли, наприклад не подано жодної пропозиції або відхилення єдиного учасника за невідповідність пропозиції вимогам тендерної документації, що вказує на потенційні проблеми з конкуренцією або формуванням тендерної документації, заниження очікуваної вартості замовником, або ж складність предмета закупівлі, що відлякує потенційних постачальників. Ці ситуації можуть створювати операційні ризики для лікарні, спричиняючи несвоєчасність забезпечення потреб лікарні необхідними товарами та послугами, що, в свою чергу, впливає на безперебійність та якість надання медичних послуг

пацієнтам.

Висока кількість закупівель без використання електронної системи та укладання так званих “прямих” договорів, найбільша частка яких припадає на 2022-2023 роки, навіть для стандартних витратних матеріалів, є ризиком що обмежує конкуренцію, сприяє необґрунтованому завищенню цін та корупції.

Систематичне отримання лише однієї пропозиції на відкритих торгах, а також під час закупівель з використанням електронного каталогу, є тривожним індикатором відсутності конкуренції. Найчастіше така ситуація спричинена розробкою технічних специфікацій, які обмежують коло потенційних учасників, дискримінаційними вимогами до учасників, або ж недостатньою привабливістю закупівлі для ринку. Така ситуація ставить під сумнів ефективність закупівлі.

Одним із найбільш проблемних аспектів є систематичне коригування цін в бік збільшення, після укладення договору, що нівелює всю початкову економію, досягнуту завдяки конкурентним торгам. Це свідчить про недоліки в управлінні, неналежному прогнозуванні та плануванні, або прямою ознакою корупційних домовленостей з постачальником. Така практика руйнує довіру до результатів тендеру та є формою неефективного витрачання коштів.

Виникнення таких системних проблем вимагає від КНП «КЛ №15» глибинного аналізу причин таких ситуацій та вдосконалення стратегії закупівель, можливо, шляхом перегляду очікуваної вартості, уточнення технічних вимог, усунення дискримінаційних вимог та проактивного залучення нових потенційних постачальників.

Аналіз закупівельної діяльності КНП «КЛ №15» за 2022–2024 роки демонструє успішну адаптацію та значний прогрес у сфері публічних закупівель та успішну адаптацію до викликів воєнного часу. Незважаючи на наявні ризики, такі як висока концентрація ключових постачальників, зловживання неконкурентними процедурами та часті випадки підвищення цін після підписання договорів, які ставлять під загрозу досягнуту економію та вказують на слабкість внутрішнього контролю, загальна динаміка залишається

позитивною. За три роки відбулося значне зростання обсягів закупівель як у кількості, так і у фінансовому вираженні, у 2024 році значно зросла частка конкурентних торгів, що свідчить про перехід закладу до більш прозорої моделі проведення закупівель.

Подальші стратегічні зусилля мають бути спрямовані на диверсифікацію постачальників для підвищення надійності та посилення внутрішнього контролю над виконанням укладених договорів для остаточної мінімізації виявлених вразливостей.

2.3 Інструменти візуалізації та діагностичного аналізу закупівельних даних у КНП «КЛ № 15»

Аналіз та візуалізація закупівельних даних невід'ємними інструментами ефективного управління у Комунальному некомерційному підприємстві «Клінічна лікарня № 15» (КНП «КЛ № 15»). Їх використання дозволяє не лише досягти фінансової економії, завдяки виявленню цінових аномалій, а й забезпечити безперебійне постачання життєво важливих медичних товарів, що безпосередньо впливає на якість медичної допомоги пацієнтам.

Дослідження показало, що для первинного (діагностичного) аналізу закупівельних даних КНП «КЛ № 15» використовується ряд методів, таких як динамічний та структурний аналіз, аналіз конкуренції та ефективності процедур, а також комплексні техніки аналізу витрат та виявлення аномалій. Ці методи дозволяють отримати розуміння поточних витрат, ідентифікувати можливості для оптимізації та виявити потенційні ризики чи неефективні процеси та зловживання.

Динамічний та структурний аналіз використовуються на початковому етапі та спрямований на дослідження зміни обсягів та вартості закупівель медикаментів, обладнання чи послуг з року в рік, виявлення сезонних коливань попиту або вплив зовнішніх факторів, таких як пандемія, війна чи зміни в законодавстві, а також визначення питомої ваги окремих показників у загальній величині. Це дозволяє оцінити на які категорії закупівель спрямовуються

основні кошти і де саме потрібно зосередити максимальні зусилля для оптимізації цих витрат.

Оцінка середньої кількості пропозицій є важливим напрямом аналізу конкуренції. Це дає змогу визначати наскільки привабливою для постачальників є та чи інша конкретна закупівля та робити висновок про ефективність складання тендерної документації. Збільшення кількості конкурентних пропозицій позитивно впливає на зменшення рівня корупції та створення сприятливих умов для пошуку найбільш вигідних варіантів [16]. Дашборди, наприклад, дозволяють аналізувати конкурентів та їхню активність, що є цінним для розуміння ринкової ситуації.

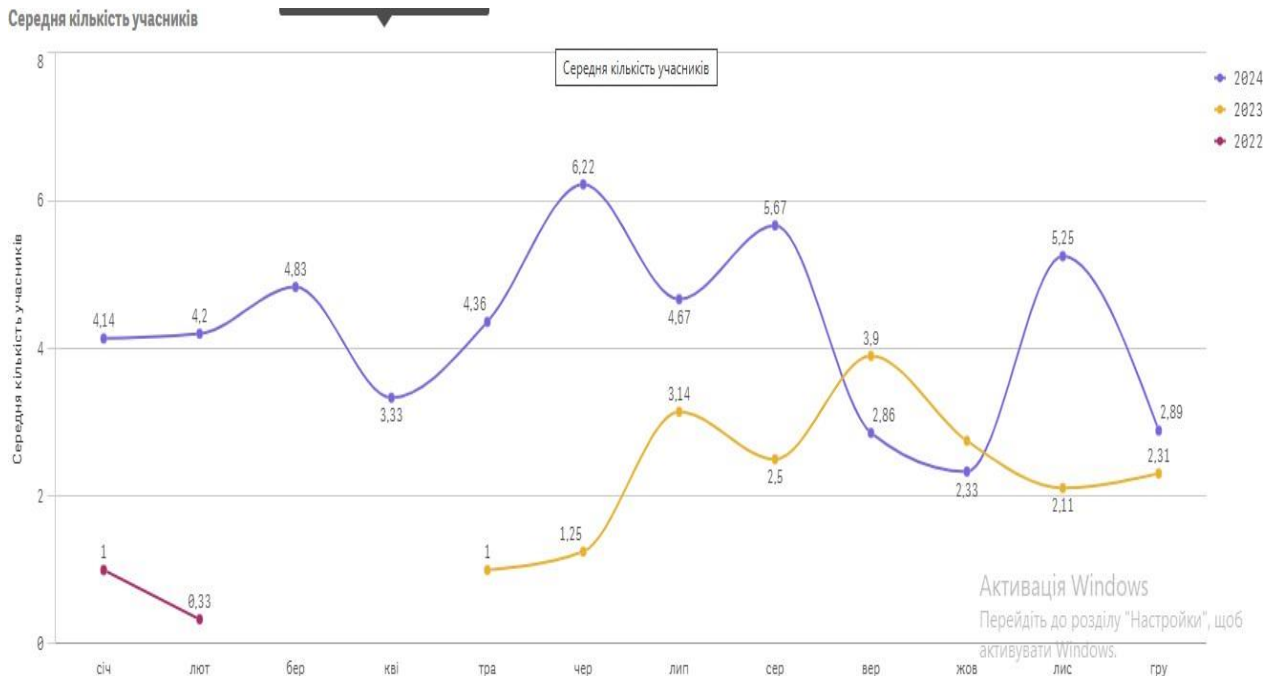


Рис. 2.1. Приклад візуалізації для визначення середньої кількості учасників *(джерело https://bi.prozorro.org/hub/stream/aaec8d41-5201-43ab-809f-3063750dfafd)*

Показником успішності закупівельної діяльності підприємства є економія коштів. Задля цього проводиться аналіз ефективності процедур закупівель, за яким оцінюється різниці між очікуваною вартістю закупівлі та фактичною вартістю укладеного договору.

Застосовуючи комплексний аналіз та виявлення аномалій, що по-іншому

називається ризик-менеджмент, є можливість порівняти ціни, за якими організація закуповує товари, із середньоринковими цінами чи цінами інших медичних закладів, а також виявити нетипові обсяги закупівель, часті закупівлі в одного і того ж постачальника та різке підвищення ціни, які сигналізують про потенційні ризики або зловживання.

Візуалізація даних у контексті публічних закупівель є важливою складовою процесу обробки та аналізу інформації, оскільки дає змогу швидко зрозуміти великі обсяги даних, якщо вони представлені у візуальному форматі. Це полегшує прийняття рішень та допомагає уникнути маніпуляцій і корупції, так як, будь-які невідповідності стають візуально очевидними.

Для аналізу закупівель, постачальників та для цінового контролю, з метою мінімізації ризиків, КНП “КЛ № 15” активно використовує системи візуалізації та бізнес-аналітики, та інтегрує дані цих систем у власний процес ухвалення управлінських рішень.

Модуль аналітики BI Prozorro є безкоштовним та доступним інструментом для аналізу закупівель не тільки свого підприємства, а й всієї інформації про публічні закупівлі України. Його основні функції наведені в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Аналітичні можливості BI Prozorro

Функція	Можливості
Хронологічний та динамічний аналіз	Можливість переглядати всі етапи закупівель від оголошення до укладення та виконання договору, а також структуру витрат за певний проміжок часу.
ДАСУ (Моніторинг закупівель)	В системі відображається як часто Державна аудиторська служба проводить моніторинги закупівель як загалом, так і конкретних замовників чи типів предметів закупівель. Це ддає змогу визначити зони підвищеного ризику та замовників, які найчастіше потрапляють під ауди.
Географічна фільтрація	Надання інформації про замовників за регіонами (областями), містами, районами або навіть окремими населеними пунктами, що дозволяє порівняти вартість закуіпвель та оцінити регіональний розподіл бюджетів різних замовників як в конкретному регіоні, та і в різних регіонах України.
Деталізація закупівель	Перегляд детальної інформації про тендери та лоти, включаючи точну назву, код предмету закупівлі відповідно до єдиного закупівельного словника, поточний статус, очікувану вартість, дату оголошення та ключові етами аукціону.
Пошук та сортування закупівель	Можливість сортування закупівель за ключовими параметрами, наприклад за сумою від більшої до меншої,датою оголошення, а також пошук організаторів за точним кодом ЄДРПОУ. Для швидкого доступу до історії конкретної установи є можливість зберігати пошукові запити.

Продовж.табл. 2.5

Функція	Можливості
Статуси скарг (АМКУ)	Кількість скарг, поданих до АМКУ, і як вони розподілились за статусами — виконані, відхилені, прийняті до розгляду.
Доступ до документації	Можливість прямого переходу на сторінки конкретних закуіпвель на prozorro.gov.ua, що дозволяє детально ознайомитися з тендерною документацією замовників, вимогами до предмету закупівлі та до учасників, переглянути перелік всіх учасників та інформацію про ниї, їх подані документи та цінові пропозиції та укладеними контрактами.
Аналіз цін (Prozorro Market)	Наявність інструменту "Аналіз цін у Prozorro Market", який дозволяє аналізувати мінімальні, середні (медіанні) та максимальні ціни на аналогічні предмети закупівлі та визначати очікувану вартість предмета закупівлі на основі вже здійснених закупівель.
Громадський контроль	Модуль заохочує громадський контроль, дозволяючи користувачам звертатися до організаторів у разі виявлення порушень в їх закупівлях та ділитися інформацією у соціальних мережах, підкреслюючи вплив публічного розголосу на прийняття рішень щодо закупівель.

КНП “КЛ № 15” також в своїй роботі використовує інструменти BI Prozorro для візуалізації та, в подальшому, оптимізації своєї закупівельної діяльності. По-перше, за допомогою цього модуля, лікарня, як замовник, здійснює внутрішній контроль своєї закупівельної діяльності. Перевіряє відповідність проведених закупівель на відповідність нормам законодавства, дотримання всіх строків проведення закупівлі та чи не перевищена очікувана вартість. За допомогою Prozorro Market, проводиться порівняльний аналіз пропозицій на аналогічні предмети закупівель, що дозволяє ефективно визначати реальну очікувану вартість майбутніх закупівель, оптимізувати витрати та підвищувати свою економічну ефективність. Це допомагає вимагати від постачальників кращих цінових пропозицій та підтверджувати свою конкурентноспроможність як замовника. Крім того, аналітика допомагає знайти потенційних постачальників та оцінити конкурентне середовище необхідного предмету закупівлі, будь то ліки чи медичні вироби, розширити коло учасників торгів, чим посилити конкуренцію та підвищити якість продукції.

Згідно з порівняльним аналізом, КНП «КЛ №15» не лише підтримує, але й іноді перевищує середній показник ефективності медичних закупівель України.

Як свідчать дані, середній відсоток економії в КНП «КЛ №15» близько 15,7%, що відповідає високому стандарту, досягнутому через ефективні інструменти Prozorro, а показник успішності закриття конкурентних торгів

перевищує середні значення по країні, що є доказом високої якості планування та підготовки тендерної документації (табл.2.6).

Таблиця 2.6

Показники ефективності закупівель

Показник	КНП «КЛ №15» (2024 р.)	Середній показник по Україні (Медичні закупівлі, 2024 р.)
Середній % Економії	Приблизно15,7%	Приблизно 16%
Успішність угод (відсоток завершених)	Приблизно 88,3%	Приблизно 81%

Крім зовнішніх інструментів, закладом використовуються внутрішні способи візуалізації даних для управління діяльністю лікарні, не тільки пов’язані із закупівлями, а й для поглибленого аналізу фінансових, медичних та адміністративних процесів, що дозволяє приймати управлінські рішення, ґрунтуючись на цих даних.

Основним джерелом внутрішнього аналізу КНП є панелі інструментів, що інтегровані у медичну інформаційну систему (МІС). Ці інструменти забезпечують моніторинг операційної діяльності в режимі реального часу. Наприклад аналіз показників надання послуг проводиться через візуалізацію пацієнтопотоку, що відображається у вигляді графіків та діаграм, які показують кількість госпіталізацій та виписок пацієнтів за певний період, амбулаторних відвідувань лікарів та час очікування. Це дозволяє оптимізувати графіки роботи персоналу та уникати утворення черг. Також, для забезпечення контролю за надходженням і витрачанням коштів, візуалізуються фінансові показники. Надходження та витрати бюджетних коштів, коштів НСЗУ за пакетами послуг подається у вигляді таблиць, графіків надходжень та графіків оплат. Одночасно відстежується динаміка витрат по кожному відділенню, дозволяючи виявляти непередбачені або надмірні витрати та ефективно розподіляти

ресурси.

Для ефективного використання матеріально-технічної бази застосовуються методи візуалізації, що демонструють завантаженість медичного обладнання та використання ліжкового фонду. Аналіз робочого часу лікарів допомагає в оптимізації кадрового розкладу та попередженні професійного вигорання. Також різні звіти та діаграми допомагають в управлінні складськими запасами медикаментів та інших витратних матеріалів сигналізуючи про необхідність у поповненні запасів та плануванні закупівель.

Таким чином, інструменти візуалізації дозволяють керівництву КНП “КЛ № 15” здійснювати оперативну діагностику неефективності та критичних моментів у робочих процесах, а також мінімізацію операційних ризиків та посилення доброчесності закупівель. Це сприяє упорядкуванню розподілу фінансових та кадрових ресурсів та формує підґрунтя для постійного покращення якості надання медичних послуг, гарантуючи стійке функціонування лікарні та її відповідності встановленим професійним та галузевим стандартам.

Висновки до розділу 2

Аналіз закупівельної діяльності підприємства за 2022–2024 роки демонструє успішну адаптацію до викликів воєнного стану та значний прогрес у сфері публічних закупівель, зокрема завдяки поступовому відходу від неконкурентних процедур, що були домінуючими у 2022 році. За цей період відбулося значне зростання обсягів закупівель та збільшення частки конкурентних торгів, що призвело до збільшення конкуренції і, як результат, більшої економії коштів. Не зважаючи на позитивну динаміку, існує і ряд недоліків. Це і стабільне лідерство одних і тих самих постачальників у закупівлях лікарських засобів та медичних виробів, і систематичне підвищення цін після укладення договору та часті випадки відсутності конкуренції, коли на торги виходить лише один учасник. Для боротьби з цими та іншими проблемами, КНП “КЛ № 15” в своїй діяльності активно використовує як

зовнішні, так і внутрішні засоби візуалізації даних, як комплексну систему управління, що забезпечує прозорість та підвищення економічної ефективності. Комплексне використання даних дозволяє керівництву здійснювати активні управлінські дії, виявляти недоліки в процесах, та сприяти оптимізації та розподілу фінансових та кадрових ресурсів для підвищення якості надання медичних послуг.

РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ АНАЛІТИЧНОЇ МОДЕЛІ УХВАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У СФЕРІ ПУБЛІЧНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

3.1. Концептуальні підходи до побудови аналітичної моделі ухвалення управлінських рішень

Побудова ефективної моделі управлінських рішень у сфері закупівель вимагає комплексного підходу, який передбачає прийняття рішень не на інтуїції та досвіді, а на систематичному аналізі релевантних та достовірних даних для їх трансформації у дієві управлінські висновки [42].

Аналітична модель ухвалення управлінських рішень це систематизований набір інструментів та засобів, які дозволяють перетворювати великі обсяги даних, взятих як з електронної системи закупівель, так і внутрішніх облікових систем організації, на інформацію, яка в подальшому використовуватиметься для стратегічного та оперативного управління закупівельним процесом.

Для КНП «КЛ № 15», яке є кластерним закладом охорони здоров'я, та має значний фінансовий обіг, впровадження аналітичної моделі ухвалення управлінських рішень дозволить оптимізувати розподіл фінансових ресурсів, спрямовуючи їх на найбільш критичні та ефективні закупівлі; знизити ймовірність неефективного використання коштів, зриву поставок або вибору недобросовісних постачальників; забезпечити більшу прозорість та підзвітність, що дозволить надавати керівництву та контролюючим органам більш зрозумілі та об'єктивні звіти про результати діяльності організації та, зокрема, закупівель, зміцнити громадську довіру, демонструючи об'єктивність прийнятих рішень.

Успішна побудова моделі управлінських рішень, що засновані на аналітиці закупівельних даних, передбачає створення обґрунтованого та структурованого підходу, який включає збір, обробку, аналіз та візуалізацію даних, у закупівельній діяльності КНП та керівництва закладу, та залежить від

дотримання низки принципів, які забезпечують її функціональність та надійність та мають бути зафіксовані у внутрішніх регламентах КНП. Основні з них це:

- Принцип об’єктивності, коли управлінські рішення щодо закупівель мають ґрунтуватися на об’єктивних кількісних та якісних даних, що означає постійний аналіз даних про споживання (наприклад використання відділеннями медикаментів та виробів медичного призначення), а також цін конкурентних торгів у системі ProZorro. В даному випадку прийняття інтуїтивних рішень може бути успішним лише в умовах низьких витрат на помилку або при прагненні до радикальних змін, тоді як у сфері публічних фінансів ціна помилки є високою [43].
- Принцип прозорості та відкритості передбачає, що процес аналізу даних та прийняття рішень повинен бути доступним та зрозумілим для усіх зацікавлених сторін та відповідати принципам Закону України «Про публічні закупівлі». Ключовим аспектом для підзвітності є використання використання відкритих аналітичних інструментів, таких як ProZorro BI.
- Принцип системності – охоплення всіх етапів закупівлі від планування до виконання договорів та моніторингу результатів, інтегруючи дані з різних джерел. Як зазначає І. М. Парасій-Вергуненко, для належного аналізу необхідно забезпечити методологічну узгодженість на всіх стадіях процесу [16].
- Принцип безперервності, який означає, що аналіз даних та їх коригування має відбуватися на постійній основі, а не епізодично, що дозволить швидко реагувати на зміни ринкових умов та внесення змін до законодавчої бази, що регулює сферу публічних закупівель. Дані мають бути повними, точними та послідовними.
- Принцип ризик-орієнтовності: замість тотального контролю всіх закупівель, аналітична модель повинна бути зосереджена на закупівлях з найбільшим ступенем ризику. Це закупівлі з високою очікуваною вартістю, низькою конкуренцією, або ті, які підпадають під корупційні ризики. Така

практика використовується контролюючими органами, такими як, наприклад, Державна аудиторська служба, яка використовує автоматичні індикатори ProZorro для моніторингу закупівель.

- Принцип автоматизації дозволяє керівництву отримувати оперативну, агреговану інформацію та скорочувати час на прийняття рішень [29]. Задля цього слід максимально використовувати інформаційні технології, наприклад BI-дашборди, для збору, обробки та візуалізації даних.

Аналітична модель управлінських рішень для КНП «КЛ №15» може бути представлена як циклічний процес, що складається з чотирьох етапів, які пов'язані між собою та кожен етап генерує дані для оптимізації наступного (ткбл.3.1):

1етап. Планування та формування потреб. Основне завдання етапу – перехід від закупівель на вимогу до прогнозування управління запасами та фінансами. Цей етап є дуже важливим, оскільки неточне та необґрунтоване планування призводить до зриву постачання та надлишкових або недостатніх запасів і, як наслідок, до використання неконкурентних процедур закупівель.

2 етап. Оголошення та проведення конкурентної процедури закупівлі. Метою цього етапу є забезпечення добросовісної конкуренції, запобігання дискримінації учасників, відповідність документації законодавству та максимальної економії коштів.

3 етап. Укладання та виконання договору про закупівлю. Аналітичний контроль на етапі виконання договору спрямований на контроль та зниження ризиків, пов'язаних з якістю та своєчасністю поставок, що критично важливо для медичного закладу.

4 етап. Моніторинг та оцінка результатів. Це завершальний етап закупівельного процесу, який виконує функцію контролю і навчання та спрямований на забезпечення безперервності процесу.

Дані, отримані на всіх етапах закупівельного процесу КНП «КЛ № 15», дозволяють виявити закупівлі, які мають високий ризик корупційних проявів або неефективного використання коштів.

Таблиця 3.1

Деталізація етапів та аналітичні інструменти

Етап	Функціонал (джерела даних) для КНП «КЛ №15»	Деталізація аналітичних інструментів
Планування та формування потреб	Дані про споживання товарів та послуг з внутрішніх облікових систем, медичних карток, бухгалтерських звітів, дані складського обліку тощо; клінічні протоколи та стандарти лікування; статистичні дані про захворюваність. Розрахунок основних статистичних показників , виявлення причин відхилень від планових показників.	Використання методів аналізу для прогнозування майбутніх потреб КНП «КЛ №15», динаміки цін, можливих ризиків; класифікація предметів закупівель за цінністю від високоцінних до тих, що мають стабільний попит, для визначення пріоритетності контролю та обсягів закупівлі, що дозволить уникнути дефіциту критично важливих для лікарні товарів.
Оголошення та проведення закупівлі	Дані з ProZorro - оголошення, тендерна документація, пропозиції учасників, протоколи розкриття, скарги. Аналіз тендерної документації, аналіз ринку змови, моніторинг конкуренції.	Порівняння очікуваної вартості закупівлі з ринковими цінами на аналогічні товари та послуги; моніторинг середньої кількості учасників закупівель, індексу обмеження конкуренції; аналіз тендерної документації на наявність дискримінаційних умов, що обмежують конкуренцію, таких як специфічні кваліфікаційні вимоги чи вимоги до предмету закупівлі що вказують на конкретного виробника. Вибір оптимального типу конкурентної процедури закупівлі, формування об'єктивних та недискримінаційних кваліфікаційних вимог та критеріїв оцінки, коригування тендерної документації.
Укладання та виконання договору	Інформація про укладений договір; внутрішні облікові системи (акти приймання-передачі, графіки оплати); реєстр недобросовісних постачальників; внутрішні скарги щодо якості поставлених товарів чи наданих послуг від клінічних відділень.	Відстеження дотримання постачальниками графіків поставок, обсягів та якості поставок, аналіз динаміки оплат за товари чи послуги та співвідношення оплаченого обсягу (товарів чи послуг) до фактично отриманого; виявлення розбіжностей між істотними умовами договору, їх специфікацією та фактичним виконанням цих умов постачальником; відстеження підстав для укладання додаткових угод до основних договорів на продовження термінів поставок або зміни ціни та їх кількості, що є індикатором ризику неефективності; формування внутрішнього рейтингу постачальників на підставі їхньої надійності, якості поставленого товару чи наданні послуг, дотриманню договірних зобов'язань.
Моніторинг та оцінка результатів	Агреговані дані з усіх попередніх етапів.	Вимірювання ключових показників ефективності, таких як коефіцієнт економії, середня кількість учасників закупівлі, відсоток успішно виконаних договорів; виявлення причин відхилень від планових показників, або виникнення проблем в результаті проведеної закупівлі; створення дашбордів та звітів, які дозволяють керівництву та закупівельникам швидко отримувати ключову інформацію та приймати обґрунтовані рішення.

Для внутрішнього контролю та вчасного прийняття управлінських рішень, КНП «КЛ № 15» доцільно використовувати індикатори внутрішнього

контролю, аналогічні до тих, що використовує для моніторингу Державна аудиторська служба.

Приклад використання індикаторів ризику для КНП наведено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Можливі індикатори ризику для КНП

Група ризику	**Індикатор ризику**	**Джерело даних**	**Управлінське рішення**	**Ризик, що мінімізується**
Планування	Значне відхилення очікуваної вартості від ринкової ціни, проведення закупівель в останній день бюджетного року на поточний рік.	ProZorro BI (аналіз цін, дати оголошень закупівель, дати договорів),	Формування обгрунтованого річного плану закупівель, що усуває потребу в термінових прямих закупівлях.; визначення очікуваної вартості, яка не перевищує ринкову, що впливає на коефіцієнт економії.	Завищення очікуваної вартості; неефективне використання коштів підприємства; втрата ефекту економії.
Конкуренція	Низька кількість учасників (1-2) або їх відсутність; наявність одного «постійного» переможця; висока кількість скарг або запитань на умови тендерної документації.	ProZorro (результати торгів, скарги, вимоги, запитання)	Перегляд тендерної документації на наявність дискримінаційних вимог та її коригування до оголошення; прийняття рішень щодо допуску або відхилення учасників на основі об’єктивної оцінки пропозицій.	Дискримінація учасників та обмеження конкуренції; придбання товарів та послуг за завищеною ціною.
Процедура	Часте використання неконкурентних процедур	ProZorro (звіти)	Перевірка підстав для прямого договору, посилення прогнозної аналітики; вибір оптимального типу процедури закупівлі (відкриті торги, конкурентний діалог, рамкова угода).	Неефективна конкуренція.
Виконання	Висока кількість додаткових угод	ProZorro (договори)	Посилення контролю за постачальником, застосування штрафних санкцій.	Неналежне виконання умов договору; придбання товарів та послуг за завищеними цінами; зрив строків поставок; придбання неякісних товарів або надання неякісних послуг.

Продовж.табл. 3.2

Група ризику	Індикатор ризику	Джерело даних	Управлінське рішення	Ризик, що мінімізується
Змова	Систематичне відхилення всіх пропозицій, крім переможця з причин, які не підпадають під відхилення.	ProZorro (протоколи)	Поглиблений аналіз пропозицій, передача даних для зовнішнього контролю; рішення про скасування торгів у разі виявлення ознак змови або передача матеріалів до Антимонопольного комітету.	Колапс конкуренції; придбання товарів та послуг за завищеною ціною; нецільове та неефективне використання коштів.

Ефективність аналітичної моделі прийняття управлінських рішень для КНП «КЛ № 15» безпосередньо залежить як від її взаємодії з внутрішнім та зовнішнім комплексом інформаційних систем закладу, так і від організаційної підтримки та кваліфікації персоналу. Для надійного функціонування моделі необхідний обмін даними між ProZorro, що дозволить збирати важливу зовнішню інформацію, та внутрішніми обліковими системами лікарні, що забезпечить аналіз даних про фактичні обсяги використання товарів, в тому числі ліків та медичних виробів, поточний рівень запасів та графіки платежів. Ця інформація є надзвичайно важливою складовою для якісного планування наступних закупівель.

Також впровадження панелей моніторингу, так званих Ві-дашбордів, дозволить візуалізувати всю інформацію на єдиному екрані для подання керівництву, що прискорить та покращить процес прийняття управлінських рішень. Паралельно з цим необхідно проводити систематичне навчання персоналу, що безпосередньо пов’язаний із процесом закупівель, а також фінансової служби, щоб вони могли ефективно працювати з інструментами візуалізації, проводити вчасний моніторинг та реагування на ключові індикатори ризику, що, в свою чергу, є гарантією виконання управлінських рішень.

3.2. Розроблення системи показників ефективності (KPI) закупівельної діяльності

Успіх впровадження та подальшого застосування аналітичної моделі прийняття управлінських рішень на основі даних, розроблений у підрозділі 3.1 цієї роботи, неможливий без чіткої системи моніторингу та визначення показників, які дозволяють оцінювати якість та швидкість процесів, фінансову ефективність та прозорість закупівельної діяльності установи. Отже, ключові показники ефективності (KPI) є тими індикаторами, що забезпечують основу для моніторингу, контролю та формування обґрунтованих управлінських рішень на завершальному етапі аналітичної моделі прийняття управлінських рішень, та відображають ступінь досягнення стратегічних і тактичних цілей організації. Ця система індикаторів дозволяє керівництву лікарні не лише відслідковувати факт виконання або, навпаки, невиконання плану, а й проводити діагностику та аналітику причинно - наслідкових зв’язків для прийняття рішення щодо корекції подальших дій.

Система оцінювання результативності закупівельної діяльності повинна бути комплексною і охоплювати не лише фінансові показники, а й відповідність законодавству, якість закуповуваної продукції чи наданих послуг, внутрішні процеси підприємства та навчання фахівців.

Для ефективного управління публічними закупівлями в КНП «КЛ № 15», враховуючи його статус кластерного закладу охорони здоров’я, що передбачає обслуговування широкого спектру потреб населення, високу соціальну відповідальність та підвищені вимоги до якості і безперебійності постачання, зокрема фармацевтичної продукції та виробів медичного призначення, пропонується використовувати систему KPI, яка поділена на чотири групи, що пов’язані між собою:

- економічна результативність (фінансові KPI);
- продуктивність та своєчасність процесу (операційні KPI);
- надійність та якість (якісні KPI);
- KPI, що пов'язані з ризиками та відповідністю законодавству.

Для визначення економічної результативності використовується група фінансових показників, які фокусуються на ефективності управління фінансовими ресурсами КНП та раціональності використання публічних коштів Національної служби здоров'я та коштів місцевого бюджету, що є одним із основних принципів Закону України «Про публічні закупівлі». Це – економія та прозорість. Ці групи відповідають стратегічним цілям публічних закупівель.

Основним фінансовим індикатором є відсоток економії коштів, який відображає наскільки успішно проведені торги знизили ціну та розраховується як відношення різниці між очікуваною вартістю та фактичною вартістю укладеного договору в результаті проведеної закупівлі. Цей процес можна відобразити наступною формулою:

$$\text{Економія} = \frac{\text{Очікувана вартість} - \text{Фактична вартість договору}}{\text{Очікувана вартість}} * 100\%$$

Високий показник економії, що суттєво перевищує середній показник економії, наприклад понад 10-15% у порівнянні з 5%, свідчить про ефективність етапу проведення процедури закупівлі, вдале планування та визначення очікуваної вартості предмету закупівлі та високу конкурентність. Однак цей показник також може бути сигналом для аналізу. Так, надзвичайно висока економія може вказувати на помилку в плануванні, завищенні очікуваної вартості, або навіть демпінгу, який, в свою чергу, може призвести до зриву виконання постачальником своїх договірних зобов'язань.

Для проведення постійного порівняльного аналізу ринкових цін використовується показник визначення середньої ціни за одиницю товару за окремими категоріями. КНП «КЛ № 15» має регулярно відстежувати середню вартість важливих товарів, що необхідні для забезпечення лікарні та порівнювати їх з даними інших закупівельників на регіональному та національному рівнях, використовуючи інструменти аналітики, що дозволить підтвердити обґрунтованість визначення очікуваної вартості на етапі

планування закупівлі.

Індикатором прозорості та конкурентності, який відображає рівень відкритості та запобігання ризикам при проведенні закупівель, є частка проведених конкурентних торгів. Високий показник, більше 90 % , підтверджує дотримання закладом законодавства та мінімізацію ризиків, оскільки конкуренція є найкращим запобіжником проти корупції та ухвалення необґрунтованих рішень. І навпаки, надто низьке значення, наприклад часте укладення договорів по нагальній потребі, є сигналом ризику та вимагає проведення аналітики для перевірки дотримання законодавства та законності підстав проведення закупівлі, зокрема чи не є термінова потреба наслідком неякісного планування. Цей показник також можна розрахувати за допомогою формули:

$$\frac{\text{Сума закупівель через ВТ} + \text{сума закупівель через ЗЦП}}{\text{Загальна сума закупівель}} * 100\%$$

Відсоток виконання бюджету є завершальним індикатором фінансового KPI, який оцінює якість і точність стратегічного планування та ефективність управління ресурсами. Велика похибка як у бік недовиконання плану, так і у бік його перевищення вказує на неефективне управління запасами, слабкість стратегічного управління та необхідність перегляду прогнозування потреб КНП.

До операційних показників ефективності відносяться продуктивність та своєчасність процесу закупівель. Ці показники вимірюють ефективність закупівельного процесу, а також його вплив на безперебійне та вчасне надання лікарнею медичних послуг населенню.

Система операційних KPI включає середню тривалість закупівельного процесу, від оголошення тендеру до фактичної доставки та підписання акту прийому-передачі і оплати. Цей показник допомагає вчасно виявити недоліки, так звані «вузькі місця», наприклад затягування розгляду комерційних

пропозицій, довга тривалість тендерної процедури або проблеми з внутрішнім погодженням документів, що є надзвичайно важливим для медичного закладу, оскільки затримка постачання необхідних медикаментів є неприпустимою та має прямі наслідки для пацієнтів, призводить до зриву забезпечення та адміністративної відповідальності керівництва закладу.

Ще показниками, які відображають якість планування, підготовки тендерної документації та її відповідність законодавству є відсоток успішних тендерів, що закінчилися укладанням договору та середня кількість учасників торгів. Це ключові індикатори конкуренції, що показують наскільки ефективно замовник створює конкурентне середовище для успішного проведення закупівлі. Так, наприклад, часті відміни торгів, або торги, що не відбулися через недостатню кількість (наприклад, менше 2-3) або відсутність учасників, є прямим індикатором неефективності процесу планування та підвищує індекс ризику, оскільки відсутність конкуренції знижує шанси на отримання найкращої ціни та максимальної економії від очікуваної вартості. Така ситуація може бути спричинена помилками в тендерній документації, що роблять її складною для виконання, встановлення очікуваної вартості на рівні, яка не відповідає реальним цінам на ринку та робить процедуру неконкурентною або нецікавою для потенційних постачальників. Все це потребує поглибленого аналізу тендерної документації для виявлення можливих дискримінаційних умов в кваліфікаційних критеріях учасників торгів чи технічних вимогах до предмету закупівлі, які перешкоджають залученню ширшого кола постачальників. Діагностика та аналіз причин зниження показників слугує основою для внесення змін до внутрішніх процедур та підвищення професійного рівня закупівельників організації.

Безперебійне надання послуг населенню, в тому числі і медичних, забезпечує високий відсоток своєчасних поставок, який гарантує безперебійне надання медичних послуг та мінімізує ризик виникнення дефіциту надзвичайно важливих медикаментів та медичних матеріалів. Висока оперативність закупівельної функції в лікарні є невід’ємною умовою для

забезпечення медичного персоналу необхідними ресурсами вчасно, підтримуючи таким чином високу якість медичної допомоги та ефективність лікувального процесу. Також цей показник є індикатором надійності постачальників. Тому, низький відсоток своєчасних поставок вказує на недобросовісність постачальників, та вимагає перегляду і внесення змін до договірних відносин з постачальниками та застосування штрафних санкцій до таких постачальників.

Разом з тим, індикатор надійності постачальників не обмежується лише показником своєчасності та точності поставок. Він також включає в себе показник якості товару, який постачається саме цим постачальником та його фінансова спроможність. На основі цих показників, КНП доцільно було б запровадити внутрішню систему оцінки постачальників, яка б дозволяла сформувати рейтинг надійних та перевірених постачальників. Наявність високого рейтингу у постачальника дозволило б медичному закладу мінімізувати ризики затримки або зриву поставок, отримання неякісних товарів та фінансових втрат в майбутніх закупівлях.

Якісні показники (якісні KPI) є важливими для оцінки не лише економічної ефективності, а й надійності постачальників, якості придбаних товарів та показують відповідність їх клінічним стандартам. Вони відображають напрямки управління взаємовідносинами з постачальниками. Тому для медичного закладу якість є пріоритетом.

Щоб оцінити наскільки поставлене обладнання, медикаменти чи вироби медичного призначення відповідають вимогам, реальним потребам та стандартам якості, лікарні слід розробити чітку форму зворотного зв'язку для клінічних відділень, де вони оцінюють відповідність поставлених товарів клінічним потребам, а не лише зовнішній вигляд чи пакування, так званий «коефіцієнт клінічної відповідності». Цей розрахунок є важливим кроком для КНП у підвищенні прозорості та якості медичних закупівель, який формується на основі зворотнього зв’язку від лікарів, медсестер а також іншого медичного персоналу та розраховується як середній бал оцінки поставок. Так, наприклад,

використання бальної системи оцінки поставлених медичних виробів, обладнання чи фармацевтичної продукції є чи не єдиним способом перевірити чи не була економія при проведенні закупівлі, досягнута зниженням якості поставленої продукції. Як практичний інструмент для систематичного збору та обробки даних, що надходять від клінічних відділень, пропонується примірна форма зворотного зв'язку (Анкета), яка є необхідною для цілей розрахунку коефіцієнта клінічної відповідності. Розроблений зразок анкети додано до Додатку В . Ця форма дозволить ефективно оцінювати інформацію про якість отриманої продукції.

Також прямим індикатором проблем з якістю є загальна кількість офіційних скарг або негативних висновків на якість поставленого товару конкретного постачальника, що були зафіксовані медичним закладом. Цей показник необхідно порівнювати з рейтингом постачальників для коригування їхньої оцінки. Постачальники з високим рейтингом повинні мати низьку або нульову кількість таких скарг чи висновків. Зростання кількості скарг свідчить про системні недоліки у товарах, що постачаються, або у роботі самих постачальників. Моніторингу якості допомагає відстежувати ефективність внутрішніх процесів контролю якості та вчасно виявляти недоліки товару.

Ключові показники ефективності, які відображають потенційні загрози та ризики, ідентифіковані на початкових етапах, а також рівень дотримання антикорупційного та закупівельного законодавства, є невід’ємним елементом принципу ризик - орієнтовності в аналітичній моделі управління.

До основних показників цієї групи можна віднести:

- високу частку закупівель з одним учасником, що є індикатором потенційної змови або застосування дискримінаційних вимог до учасників закупівлі. Висока кількість таких процедур сигналізує про необхідність забезпечення внутрішнього контролю та аудиту;
- систематичне укладення додаткових угод на підвищення ціни за одиницю товару, що свідчить про недобросовісність постачальників або низьку якість етапу планування і підготовки тендерної документації та визначення очікуваної

вартості закупівлі, є індикатором фінансового ризику та ефективності контролю закупівель;

- велика кількість оскаржень закупівель до Антимонопольного комітету та високий відсоток задоволення скарг, вказує на системні порушення з боку організації КНП в підготовці тендерної документації та вимог до предмету закупівлі та учасників цієї закупівлі є індикатором правової відповідності та вказує на рівень дотримання замовником закупівельного законодавства. Що, в свою чергу, вимагає коригування внутрішніх інструкцій та регламентів;

- кількість індикаторів ризику Державної аудиторської служби, що спрацьовують автоматично, так званих «червоних прапорців». Цей показник відображає ступінь вразливості медичного закладу до зовнішнього контролю та потребує аналізу та усунення причин спрацювання таких автоматичних індикаторів.

Крім основних KPI, для проведення глибинної діагностики та виявлення прихованих тенденцій, що не завжди вимірюються основними показниками, організація може використовувати й інші додаткові показники. Наприклад, розподіл закупівель за сезоном, що допоможе виявити фінансові втрати при виконанні договорів. На цьому етапі проводиться розподіл проведення закупівель за місяцями чи кварталами. Це дозволить виявити сезонні піки попиту, як от попит пов’язаний із закупівлями медикаментів під час сезону грипу чи закупівлі овочів фруктів та ягід, ціни на які суттєво змінюються в залежності від пори року.

На нерівномірне планування та ризик неефективного використання коштів в кінці бюджетного року може вказувати значна кількість оголошених процедур закупівель в листопаді-грудні на поточний рік.

Дуже короткі терміни подачі тендерних пропозицій, відміна торгів після розкриття тендерних пропозицій, істотне завищення очікуваної вартості, всі ці показники автоматично підвищують ризик змови або корупції в закупівельній діяльності підприємства.

Систематичний моніторинг та контроль ключових показників ефективності,

дозволяє КНП перейти від простого опису результатів закупівельної діяльності до глибинної діагностики причин занижених показників та формування ефективних рішень у коригуванні закупівельної стратегії.

Таким чином, використання KPI виконує функцію не лише оцінки минулих результатів, але й забезпечує безперебійне навчання фахівців та постійне вдосконалення закупівельної діяльності КНП «КЛ № 15» та перетворює його на зразок ефективного та прозорого управління коштами.

3.3. Практичні рекомендації щодо вдосконалення управління закупівлями на основі аналітичних даних у КНП «КЛ №15» та можливості масштабування досвіду в інших закладах охорони здоров'я

Удосконалення управління публічними закупівлями вимагає переходу від простого реагування на потреби до стратегічного підходу до процесу закупівель, який охоплює інституційні, процесні та технологічні аспекти.

Належне управління закупівлями включає набір внутрішніх правил, регламентів та механізмів контролю, які забезпечують відповідність закупівельної діяльності загальним цілям організації, гарантують дотримання вимог законодавства та етичних стандартів для досягнення максимальної прозорості процесу, мінімізації корупційних ризиків, а також підвищення ефективності закупівельних рішень.

Саме для реалізації цієї комплексної системи необхідне впровадження аналітичної моделі управління закупівлями та ухвалення управлінських рішень, яке вимагає не лише затвердження внутрішніх документів, а й посилення інституційної спроможності комунального підприємства.

Затверджені КНП «КЛ № 15» Регламент процесу закупівель в КНП (Регламент) та Порядку визначення очікуваної вартості предмету закупівлі, вже створили необхідну основу для управління закупівлями, але для його ефективності необхідне більш чітке розмежування ролей осіб, задіяних в процесі закупівель та посилення їх відповідальності.

Так, наприклад, ініціатор закупівлі, яким є структурний підрозділ, що подає

потребу, є важливою ланкою на етапі планування. Його відповідальність має бути посилена через обов'язкове обґрунтування технічної потреби та застосування стандартизованої номенклатури. Ініціатор повинен подати не тільки список бажаних товарів, послуг чи необхідних робіт, а й обґрунтувати, чому саме ця закупівля є важливою та необхідною для закладу, яку проблему вона вирішує та яких результатів ініціатор очікує в результаті придбання. Обґрунтування має включати чіткі технічні, якісні та кількісні характеристики без застосування дискримінаційних вимог.

Ключову роль економічного контролю відіграє планово-економічний відділ, основна функція якого полягає в тому, щоб не допустити до подальшої процедури закупівлі заявки, відповідно до Регламенту, які містять необґрунтовану, завищену або ту, яка не відповідає ринковій ціні, очікувану вартість закупівлі. В роботі відділ обов'язково повинен використовувати Положення про очікувану вартість предмету закупівлі, як внутрішній нормативно-правовий акт для проведення експертизи. В рамках експертизи працівники планово-економічного відділу мають з'ясувати методику, яку застосовував ініціатор при визначенні очікуваної вартості, перевірити як був здійснений пошук цін: чи за допомогою даних ProZorro, чи було застосовано ринкові консультації та отримано декілька цінових пропозицій від потенційних контрагентів та чи застосовано коректний метод визначення ціни взагалі. В результаті проведеної експертизи, відділ підтверджує визначення очікуваної вартості або проводить коригування для відповідності ринковим цінам. Таким чином, гарантується що до тендеру допускаються лише економічно обґрунтовані закупівлі.

Хоч наявність затвердженого Положення про визначення очікуваної вартості закупівель є перевагою КНП «КЛ №15», для забезпечення ефективності використання коштів, для повної реалізації цього потенціалу, це Положення має стати контрольним етапом перед тим, як заявка передається Уповноваженій особі для проведення закупівлі. У цьому процесі і ініціатор закупівлі і планово-економічний відділ зобов'язані перевіряти дотримання методології розрахунку

включно з порівнянням цін, аналізом ринку та, за необхідності, іншими розрахунками, згідно з вимогами Положення. Основним документом цієї перевірки слугує заявка на проведення закупівлі, що затверджена Регламентом з обов'язковим заповненим пунктом «Обґрунтування очікуваної вартості».

Крім того, Положення про очікувану вартість закупівлі повинно акцентувати увагу на економічному аналізі, зосереджуючись на конкретних фінансових показниках. Зокрема, перебачити в Положенні обов’язок планово-економічного відділу та ініціатора закупівлі, використовувати порівняльний аналіз цін та фіксувати у заявці середню ціну за аналогічний товар чи послугу (визначену на основі аналітичних даних системи електронних закупівель) та обов'язково пояснювати будь-яке її перевищення. Для великих закупівель, особливо закупівель дороговартісного обладнання, Положення про визначення очікуваної вартості має вимагати розрахунку, який включає не лише ціну придбання цього обладнання, а й усі подальші витрати на обслуговування, витратні матеріали, запасні частини, споживання електроенергії та ремонт протягом усього терміну служби. Це дозволить обрати не просто найдешевший варіант, а те обладнання, яке буде хоч і дорожчим по вартості, але з дешевшим обслуговуванням і меншим споживанням енергії, що буде вигідніше при використанні обладнання впродовж 5-10 років.

Керівництво має запровадити систематичне відстеження відсоткового відхилення фактичної кінцевої ціни укладеного договору від затвердженої очікуваної вартості, що слугуватиме головним показником ефективності роботи планово-економічного відділу та якості їхніх розрахунків, а також встановити чіткі стандарти та правила для всіх співробітників, залучених до закупівель, щоб мінімізувати конфлікт інтересів та забезпечити підзвітність.

Для забезпечення оперативного ухвалення рішень необхідно створити один великий інтерактивний звіт (дашборд), який об’єднає всі важливі дані про роботу закладу, та до якого матимуть доступ відповідальні особи, для аналізу та швидкого реагування. Звіт повинен бути зрозумілим та легким у використанні, агрегувати всі ключові показники ефективності, охоплюючи такі фінансові

показники як економія та середня ціна. Крім фінансових, можливо включити ще дані про тривалість закупівлі, тобто скільки часу пройшло від оголошення закупівлі до укладення договору, а також показники потенційних ризиків. Окрім того, важливо налагодити безперебійний обмін між системою ProZorro та внутрішніми системами КНП - медичною системою (МІС), бухгалтерським та складським обліком. Це необхідно для можливості точного прогнозування потреб у фармацевтичній продукції, виробах медичного призначення та для забезпечення виконання бюджету, порівнюючи заплановані витрати із фактичними. Всі ці заходи дозволять швидко відстежувати фінансові показники, контролювати процеси та вчасно реагувати на ризики, що є основою для своєчасного та обґрунтованого ухвалення рішень.

Для постійного підвищення ефективності закупівель та мінімізації ризиків, важливим є запровадження внутрішнього контрою та регулярного внутрішнього аудиту закупівель, який повинен спрямовуватися на найбільш критичні ділянки, тобто на ті закупівлі, які мають високий індекс ризику. Особливого контролю потребують закупівлі що відбулися з одним учасником, ті, які постійно оскаржуються та угоди, які мають часті додаткові домовленості про підвищення ціни. Додатково, для усунення проблем та їх першопричин, потрібно запровадити обов'язковий аналіз кожної скасованої чи неуспішної закупівлі, що дозволить переглянути вимоги в тендерній документації, які обмежують конкуренцію або є занадто суровими і нецікавими для потенційних постачальників. Таким чином, необхідно запровадити внутрішній регламент чи положення, що зобов'яже проводити поглиблений аналіз, особливо на етапі виконання договорів, для всіх закупівель, які мають високий індикатор ризику. Звіти про результати внутрішніх аудитів та аналіз невдалих закупівель медичного закладу доцільно використовувати як навчальний матеріал для коригування внутрішніх інструкцій та поглиблення знань.

Наявність кваліфікованого персоналу є основою для ефективного управління. Тому варто, хоча це прямо і не зобов’язує закупівельне законодавство, заохочувати та фінансувати проходження уповноваженими

особами та фахівцями додаткового навчання, тренінгів, семінарів та підвищення кваліфікації, що підвищує інституційну спроможність КНП.

Розроблена аналітична модель ухвалення управлінських рішень ґрунтується на циклі безперервного вдосконалення, є універсальною для всього публічного сектору охорони здоров'я та може бути адаптованою для будь-якого КНП в Україні.

В Україні закупівельна діяльність в сфері охорони здоров'я функціонує, в більшості випадків, в умовах децентралізації, де кожне КНП закуповує самостійно. Але, світова практика, зокрема досвід Європейського Союзу, доводить ефективність гібридної моделі закупівель, яка поєднує Централізовану закупівельну організацію (ЦЗО) та децентралізовані закупівлі на рівні КНП [50]. ЦЗО рекомендується залучати для проведення закупівель стандартизованих та дорогих товарів, як от медикаменти чи дороговартісне обладнання, що дозволить отримати більшу економію та найкращу ціну, в результаті об'єднання потреб декількох лікарень. Водночас децентралізована складова залишається за медичним закладом і застосовується для закупівель товарів та послуг, що мають низьку вартість, вузькоспеціалізоване направлення або закупівель за нагальною потребою. Для гібридної моделі аналітична модель управління є критерієм оцінки, що забезпечує прозорий контроль і підзвітність та дозволяє порівнювати результати централізованих закупівель через ЦЗО та локальних закупівель через КНП.

Впровадження аналітичної моделі управління в інших КНП повинно бути поетапним та контрольованим та враховувати наявні ресурси кожного закладу. Процес впровадження охоплює чотири етапи, кожен з яких є обов'язковою стадією та гарантує, що зміни будуть впроваджені послідовно, без перевантаження ресурсів, та дозволить контролювати результати на кожному кроці.

Деталізація етапів та очікуваних результатів від їх впровадження представлена у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Методологічні кроки адаптації в інших КНП

Етап впровадження	**Діяльність та цільовий результат**
Діагностика	Проведення аудиту поточної закупівельної діяльності та виявлення пріоритетних проблем, таких як низька конкуренція, високий рівень зривів торгів, неякісне планування, для негайного вдосконалення. Визначення значень основних KPI. Наприклад, для централізованої лабораторії основним KPI може бути оперативність постачання реактивів, тоді як для психіатричної лікарні – надійність постачання спеціалізованих медикаментів. Базові KPI (економія, конкуренція, ризик) залишаються незмінними.
Налаштування KPI	Адаптація KPI відповідно до специфіки КНП. Тут має значення профіль лікарні, обсяги закупівель. Так, наприклад, районна поліклініка, яка є первинною ланкою медицини, може мати інші цільові значення та ризики, ніж, скажімо, обласна багатопрофільна лікарня. Створення плану дій щодо IT-інтеграції. В залежності від наявного програмного забезпечення, заклад може використовувати як прості методи так і складні. Тобто заклади з обмеженими IT-ресурсами можуть розпочати роботу із використання публічних BI-інструментів Prozorro та подальшого ручного зіставлення даних із внутрішніми *Excel*-таблицями, поступово переходячи до автоматизованих рішень.
Впровадження	Застосування моделі на важливих за обсягом та ризиком категоріях закупівель. Це, наприклад, медикаменти, вироби медичного призначення або медичне обладнання. Створення протоколу або анкети оцінки якості товару, який може бути впроваджений в КНП. Впровадження анкети дозволить налагодити зворотній зв'язок з відділеннями та оцінити кість поставленої продукції та надійність постачальників, розробити їх рейтинг. Створення панелі аналітики для порівняння та аналізу показників.
Масштабування	Адаптація моделі на всі категорії закупівель. Розробка внутрішніх наказів, положень та регламентів, а також посадових інструкцій. Запровадження обов'язкових тренінгів та навчань для персоналу, задіяного в закупівельному процесі, з використання аналітичних даних.

Таким чином, впровадження аналітичної моделі управління закупівлями дозволить медичним закладам не лише підвищити ефективність використання коштів, а й безперебійне та якісне надання медичних послуг населенню та створити прозору та ефективну систему управління публічними фінансами в медичній галузі.

Висновки до розділу 3

Розроблена аналітична модель ухвалення управлінських рішень вимагає переходу від прийняття рішень на інтуїтивному рівні до стратегічного підходу, який базується на систематичному аналізі даних. Модель є циклічним

процесом, який охоплює чотири етапи, успішна реалізація яких забезпечується дотриманням принципів системності, об'єктивності, безперервності та ризик-орієнтовності. Це - планування закупівель, їх оголошення, виконання договору та моніторинг зі зворотнім зв'язком. Для ефективного моніторингу та контролю розроблені ключові показники ефективності KPI, які поділені на чотири групи та визначають відсоток економії та порівняння середньої ціни на ринку, середню тривалість закупівельного процесу та відсоток успішних тендерів, якість поставленої продукції та надійність постачальників, ризики та відповідальність.

Основні вимоги моделі включають посилення відповідальності ініціаторів закупівель за обґрунтування потреб і ключової ролі планово-економічного відділу у перевірці та коригуванні очікуваної вартості та впровадження внутрішнього аудиту для аналізу неуспішних торгів та боротьби з корупційними загрозами.

Така аналітична модель ухвалення управлінських рішень є універсальною для всіх закладів охорони здоров'я, але впровадження її має бути поетапним, що гарантує контрольований та ефективний перехід, дозволяючи медичним закладам підвищити ефективність використання публічних коштів і забезпечити безперебійність надання якісних медичних послуг.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження, головну мету кваліфікаційної роботи, а саме теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо формування аналітичної моделі управління публічними закупівлями в охороні здоров'я на основі систематичного аналізу даних, досягнуто, а поставлені завдання повністю виконано, а саме:

1. Визначено та проаналізовано головні принципи і правила, за якими здійснюються публічні закупівлі, та вивчити їхнє законодавче підґрунтя в медичній сфері.

2. Узагальнено засади та принципи публічних закупівель, а також проаналізовано сучасні тенденції та інструменти аналітичного підходу в управлінні закупівлями.

3. Проведено детальний аналіз даних про закупівлі за 2022-2024 роки на прикладі Комунального некомерційного підприємства «Клінічна лікарня № 15» Подільського району міста Києва, визначено його сильні та слабкі сторони в управлінні.

4. Розроблено практичну модель ухвалення управлінських рішень на основі аналітики закупівельних даних для Комунального некомерційного підприємства «Клінічна лікарня № 15» Подільського району міста Києва.

5. Сформувано систему ключових показників ефективності (KPI) для оцінювання результативності закупівель, запропонувати методику їх розрахунку.

6. Надано пропозиції щодо вдосконалення закупівельного процесу та обґрунтувати можливості адаптації розробленої моделі в інших закладах.

Дослідження проводилося в декілька етапів.

На першому етапі було узагальнено теоретичні засади та принципи публічних закупівель, досліджено їх нормативно-правове поле. Визначено, що, хоча система ProZorro забезпечує прозорість, вона вимагає впровадження додаткових внутрішніх аналітичних інструментів для підвищення ефективності.

Проведено аналітичну оцінку закупівельної діяльності Комунального

некомерційного підприємства «Клінічна лікарня №15» за 2022–2024 роки та встановлено позитивну тенденцію до збільшення частки конкурентних процедур. Аналіз даних також дозволив ідентифікувати ключові проблеми, які ускладнюють досягнення максимальної економічної ефективності та потребують системного вирішення.

На основі ідентифікованих проблем розроблено систему ключових показників ефективності, структурованими за групами для об’єктивного оцінювання результативності закупівель. Також сформовано аналітичну модель управління публічними закупівлями, яка охоплює всі етапи закупівельного процесу та ґрунтується на інтеграції даних ProZorro та внутрішніх облікових систем для забезпечення обґрунтованого прогнозування та планування.

Для забезпечення ефективного функціонування аналітичної моделі управління запропоновано впровадження показника, що базується на формі зворотного зв’язку від медичного персоналу, що дозволяє оцінити фактичну якість та функціональність поставлених товарів, обґрунтовано використання вартості життєвого циклу для довгострокових та дороговартісних закупівель обладнання, що забезпечує реальну економію коштів у перспективі. Також надано рекомендації щодо впровадження інтерактивного звіту (дашборду), доступ до якого матимуть всі зацікавлені особи закладу, що перетворює звітність на інструмент стратегічного планування.

Запропонована аналітична модель є основою для перетворення накопичених даних у стратегічні рішення, що, в свою чергу, дозволить КНП мінімізувати корупційні ризики, підвищити прозорість процесів та забезпечити максимально ефективне використання публічних коштів та одночасно гарантуючи високу якість медичного забезпечення населення.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

У Розділі 1 – узагальнено теоретичні основи та нормативно-правове регулювання публічних закупівель.

У Розділі 2 – проведено аналіз даних закупівель медичного закладу та визначено основні проблемні аспекти, що потребують вирішення.

У Розділі 3 – сформовано систему ключових показників ефективності (KPI), розроблено аналітичну модель управління та надано практичні рекомендації щодо її впровадження.

Таким чином, кваліфікаційна робота пропонує комплексний, науково обґрунтований та практично орієнтований інструментарій для модернізації системи управління публічними закупівлями в охороні здоров’я.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. TNDR - освітня платформа у сфері публічних (державних) закупівель. URL: https://tndr.com.ua/
2. Закон України «Про публічні закупівлі» від 25.12.2015 № 922-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-1
3. Управління публічними закупівлями. URL: https://apps.prometheus.org.ua/learning/course/course v1:Prometheus+PPM101+2025_T2/home
4. Публічні закупівлі для закладів охорони здоров'я URL: https://tndr.com.ua/
5. Бойко І.М., Маркевич Є.Р. «Концептуальна природа публічних закупівель у межах системи публічного управління». URL: https://economics.net.ua/files/archive/2025/no2/118.pdf
6. Діяльність ЦЗО. URL: https://prozorro.gov.ua/centralizovana-zakupivelna-organizaciya
7. Публічні закупівлі: управління та оцінка ефективності. URL: https://apps.prometheus.org.ua/learning/course/course-v1:Prometheus+PPMEE101+2023_T1/home
8. Королівський інститут закупівель та постачання (CIPS). URL: https://www.cips.org/
9. How Data Analytics Improves Decision-Making Across Business. URL: https://intone.com/how-data-analytics-improves-decision-making-across-business-functions/
10. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. «Сутність та роль стратегічного аналізу в системі управління підприємством». URL: https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/31_70_2/31_70_2_2/13.pdf
11. Вовк В. М., Пономаренко А. А. Методичний інструментарій аналізу публічних закупівель. Ефективна економіка. 2020. № 3. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2020/70.pdf
12. Prozorro. Публічний модуль аналітики BI prozorro. Аналітичний портал.

URL: https://bi.prozorro.org/

13. E-Tender. Нова Методика визначення автоматичних індикаторів ризиків. Новинний портал. URL: https://e-tender.ua/news/nova-metodika-viznachennya-avtomatichnih-indikatoriv-rizikiv-1703

14. Transparency International Ukraine. Громадські інструменти для аналізу публічних закупівель. Офіційний вебсайт. URL: https://ti-ukraine.org/project/gromadski-instrumenty-dlya-analizu-publichnyh-zakupivel/

15. Міністерство економіки України. Інформаційні джерела та аналітичні інструменти сфери публічних закупівель. Офіційний вебсайт. URL: https://surl.li/djxlxh

16. Парасій-Вергуненко І. М. Аналіз публічних закупівель: методологічний аспект. Ефективна економіка. 2019. № 10. URL: https://eprints.oa.edu.ua/id/eprint/6831/1/15.pdf

17. Decision-making process | umass Dartmouth. URL: https://www.umassd.edu/fycm/decision-making/process/

18. Громадські інструменти для аналізу публічних закупівель. Transparency International Ukraine. URL: https://ti-ukraine.org/project/gromadski-instrumenty-dlya-analizu-publichnyh-zakupivel/

19. Analytical decision-making : A complete guide for managers – Risely. URL: https://www.risely.me/analytical-decision-making-a-complete-guide-managers/\

20. Пояснювальна записка щодо фінансово-господарської діяльності за 1 півріччя 2025 КНП «КЛ № 15».

21. Статут КНП КЛ 15.

22. Комунальне некомерційне підприємство "Клінічна лікарня №15 Подільського району м. Києва" URL: https://med.kyivcity.gov.ua/medportal/medview/78.html

23. Корупційні ризики при управлінні комунальними підприємствами. URL: https://nazk.gov.ua/wp-content/uploads/2022/09/Koruptsiy-ni_ryzyky_pry_upravlinni_komunalnymy_pidpryyemstvamy.pdf

24. Порядок визначення предмета закупівлі. Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 17.03.2016 № 454. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0425-16

25. Наказ Мінекономіки від 15.04.2020 № 708 «Про затвердження примірної тендерної документації для проведення процедур закупівель». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0396-20

26. Медичні закупівлі в регіонах. Чому трапляються порушення? - Dozorro, URL: https://dozorro.org/blog/medichni-zakupivli-v-regionah-chomu-traplyayutsya-porushennya

27. Визначення й приклади візуалізації даних | Microsoft Visio. URL: https://www.microsoft.com/uk-ua/microsoft-365/visio/data-visualization

28. Методи збору первинної інформації - Google Sites. URL: https://surl.li/mttfyb

29. BI-дашборди E-Tender для Prozorro: аналіз закупівель. URL: https://e-tender.ua/bi-dashbordi-analiz-zakupivel-prozorro-164

30. Практичні поради щодо використання інструмента “Аналіз цін у Prozorro Market“ на BI Prozorro: відеороз'яснення - Радник у сфері публічних закупівель. URL: https://radnuk.com.ua/videodopomoha/praktychni-porady-shchodo-vykorystannia-instrumenta-analiz-tsin-u-prozorro-market-na-bi-prozorro-videoroz-iasnennia/

31. Найкраще програмне забезпечення для планування закупівель 2025 року для досягнення доступності 99%+ без перевитрати запасів - GMDH Streamline. URL: https://gmdhsoftware.com/ua/procurement-planning-software/

32. КЕЙС: Як експерти IPSM допомогли МЗУ із побудовою ефективного ланцюга постачання медичних товарів для українців, доступ отримано липня 16, 2025. URL: https://ip-sm.com/https-ip-sm-com-yak-ipsm-dopomohly-mzu-pobuduvaty-efektyvnyj-lantsiuh-postachannia-2/

33. Інструкція для новачків по роботі модуля аналітики BI Prozorro. URL: https://infobox.prozorro.org/articles/instrukciya-dlya-novachkiv-po-roboti-modulya-analitiki-bi-prozorro

34. Радник у сфері публічних закупівель. URL: https://radnuk.com.ua/voiennyj-stan/vidpovidalnist-u-sferi-publichnykh-zakupivel-u-period-voiennoho-stanu-videoroz-iasnennia/

35. Карлова В.В. Впровадження інноваційних інструментів запобігання корупції у сфері публічних закупівель. Державне управління: удосконалення та

розвиток. 2023. №9. URL: https://nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/2112

36. Кравченко М.О., Гольцова І.Б. Перспективи подальшого розвитку цифровізації публічних закупівель в Україні. Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут». 2023. URL: https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/298447

37. ДП "Медичні закупівлі України" запустило свою систему бізнес-аналітики. URL: https://moz.gov.ua/uk/dp-medichni-zakupivli-ukraini-zapustilo-svoju-sistemu-biznes-analitiki-.

38. Про схвалення Стратегії реформування системи публічних закупівель на 2024—2026 роки та затвердження операційного плану її реалізації у 2024—2025 роках. Розпорядження КМУ від 02 лютого 2024 р. № 76-р. URL: https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-skhvalennia-stratehii-reformuvannia-systemy-pub-a76r

39. Сидоренко О. М. Удосконалення роботи управлінських механізмів при здійсненні заходів державного регулювання у сфері публічних закупівель. Бізнес Інформ. 2021. URL: https://www.business-inform.net/article/?Year=2021&abstract=2021_1_0_77_83

40. Федірко Н.В. Цифровізація публічних закупівель у протидії корупції в Україні. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2022. №7. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2022_7_7

41. Юрій Е.О., Грубляк О.М. Дослідження вартісних показників функціонування системи публічних закупівель в Україні. Галицький економічний вісник. 2024 URL: https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/?Vol=yes&voll=88

42. Data-Driven Decision Making in Government - Institute for Citizen-Centred Service. URL: https://iccs-isac.org/assets/uploads/research-repository/JC-Research-Report-Data-Driven-Decision-Making-in-Government-May-2023-FINAL.pdf

43. Exploring the antecedents and implications of data-driven decision-making in public procurement. Researchgate. URL: https://www.researchgate.net/publication/384305348_Exploring_the_antecedents_and_implications_of_data-driven_decision-making_in_public_procurement

44. Закон України «Про запобігання корупції» від 14.10.2014 № 1700-VII.

URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text

45. «Закупівлі про». URL: https://my.zakupivli.pro/

46. Про схвалення Стратегії реформування системи публічних закупівель на 2024—2026 роки та затвердження операційного плану її реалізації у 2024—2025 роках. Розпорядження КМУ від 02 лютого 2024 р. № 76-р. URL: https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-skhvalennia-stratehii-reformuvannia-systemy-pub-a76r

47. Хомутенко В.П., Луценко І.С., Мотигін Д.М. Неефективне використання бюджетних коштів у сфері публічних закупівель: теоретико-прагматичний аспект. Ефективна економіка. 2024. №3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_3_61

48. Наказ Міністерства фінансів України від 27.09.2024 № 476 «Про затвердження Методики визначення автоматичних індикаторів ризиків, їх переліку та порядку застосування». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1474-24#Text

49. Індикатори ризиків публічних закупівель. Державна аудиторська служба України. URL: https://dasu.gov.ua/ua

50. Гібридна модель:перспективний тип державнихзакупівель у секторі охорони здоров'я Європейського Союзу. URL: https://www.researchgate.net/publication/378636139_Hybrid_model_a_promising_type_of_public_procurement_in_the_healthcare_sector_of_the_European_Union

ДОДАТКИ