



ДЕРЖАВНА КОНТРАКТНА СИСТЕМА В МОДЕЛІ ДЕРЖАВИ-ПІДПРИЄМЦЯ: ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ В УКРАЇНІ

THE STATE CONTRACT SYSTEM IN STATE-ENTREPRENEUR MODEL: BASES OF FORMATION IN UKRAINE

Юрій КИНДЗЕРСЬКИЙ,
кандидат економічних наук,
Інститут економіки та прогнозування
НАН України, Київ



Yuriy KINDZERSKYI,
PhD Economics,
Institute for Economics and Forecasting,
Ukrainian NAS, Kyiv

Основу сучасного державного господарювання передових країн становлять чотири ключові системи: бюджетна, податкова, грошово-кредитна та контрактна. Завдяки останній держава здійснює власну підприємницьку діяльність, формуючи через державне замовлення відповідний ринок державних товарів і послуг. Розмір цього ринку виступає основним індикатором для оцінки масштабів державного сектора в економіці [1, с. 94]. В більшості розвинених країн Заходу він перебуває в межах від 20 до 30% ВВП¹. Як правило, державний ринок виникає у сферах, що є пріоритетними з точки зору забезпечення стратегічних цілей країн, зміцнення і підтримання різних складових їх національної безпеки. При цьому державне замовлення зорієнтоване на виконання ряду функцій, важливих для збереження цілісності та поступального розвитку економіки й суспільства — відтворувальної, цінового регулювання, стимулюючої й структуроутворюючої, соціальної, інноваційної².

Саме з огляду на перелічені функції має працювати державний ринок і система державного замовлення в Україні. На наш погляд, в умовах теперішнього важкого стану національної економіки остання має виконати як мінімум два макрозавдання. Перше — стратегічне і головне — забезпечення прогресивних структурно-технологічних змін у виробництві шляхом державного замовлення на розробку нових технологій і випуск нової продукції, завдяки чому має відбутися штучне стимулювання попиту і створення нових емких ринків та ринкових ніш для вітчизняних підприємств, розвитку інфраструктури, виконання соціальних функцій. Друге — технічне і другорядне — підтримка поточної діяльності органів влади, державних підприємств, установ та організацій шляхом придбання стандартизованих товарів та послуг, які є на ринку, із розробкою для цього відповідних нормативів забезпечення діяльності та асортименту стандартних товарів для держспоживання, що дозволить суттєво зменшити витрати бюджетних коштів на ці цілі. Для виконання названих завдань має бути створений відповідний господарський механізм, оформлений у спеціальний інститут.

Державна (у США та Росії — федеральна) контрактна система (далі ДКС) виступає господарським механізмом реалізації державного замовлення. Вона унормовує стосунки на державному ринку між державою-підприємцем в особі центрального уряду — головним замовником, а також приватним капіталом — головним підрядником щодо реалізації державного замовлення. **ДКС являє собою сукупність процедур та правил, що формують єдиний технологічний цикл забезпечення державних потреб, зокрема регулюють процеси обґрунтування та планування держзамовлення, його розміщення й виконання на основі укладання державних контрактів на постачання товарів, робіт, послуг у рамках виконання публічних зобов'язань держави, закріплених стратегічних пріоритетів розвитку країни та існуючих бюджетних обмежень** [5]. Функціонування ДКС передбачає наявність відповідної інституційно-оформленої управлінської організаційно-функціональної структури, правового забезпечення, єдиного інформаційного середовища для моніторингу усіх етапів виконання держзамовлення, що дозволяє перевести цілі і наміри державної політики із декларацій у практичну площину.

В Україні відсутня цілісна державна контрактна система. Питання щодо її створення не ставилось на порядок денний ні в урядових, ні в експертних колах, хоча окремі складові цієї системи мають місце. Так, Господарським кодексом та спеціальними законами передбачено можливість використання державного замовлення як регуляторного інструменту [6, стаття 13; 7; 8]. У

країні також діє система державних закупівель³. Хоча виконання державного замовлення і здійснюється шляхом укладання контрактів і проведення держзакупівель, проте, на відміну від зарубіжних країн, де останні повністю підпорядковані обслуговуванню першого, в Україні це лише окремі випадки, а системи держзакупівель та держзамовлення відносно автономні одна від одної. Левова частка державних закупівель в Україні здійснюється поза межами державного замовлення і не має з ним нічого спільного. Обидві системи не мають стимулюючого впливу на економіку, а система держзакупівель, навпаки, чинить деструктивний вплив на більшість суб'єктів господарювання, перетворившись лише на механізм надання неформальних привілей провладному бізнесу та джерело ренти для держапарату. В Україні відсутня методична база та чіткі нормативи формування як держзамовлення, так і держзакупівель, а також їх прив'язка до вирішення стратегічних завдань і найбільш гострих проблем розбудови країни.

Законодавством встановлено, що держзамовлення є засобом задоволення пріоритетних державних потреб [7, стаття 1]. З цим можна погодитись. Проте з аналізу законодавства щодо визначення змісту таких потреб випливає, що суть держзамовлення як регуляторного інструменту реалізації пріоритетів розвитку країни викривлюється й звувається. Пріоритетні потреби держави витлумачуються, з одного боку, занадто розмито, як «потреби України в товарах, роботах і послугах, необхідних для розв'язання найважливіших соціально-економічних проблем», а з іншого — цілком конкретно, як «потреби ... для ... забезпечення функціонування органів державної влади, що утримуються за рахунок Державного бюджету України». Така двоякість звела держзамовлення лише до засобу утримання держапарату та інструменту задоволення ним своїх приватних, у тому числі бізнесових, інтересів.

Визначення пріоритетних напрямів держзамовлення віднесено до компетенції Кабміну. За відсутності будь-якого нормативно закріпленого методичного обґрунтування вибору пріоритетів останній робить це на власний розсуд, тому встановлені ним напрями⁴ не узгоджуються із пріоритетами, закріпленими в стратегічних і програмних документах країни. Вони не співвідносяться з найважливішими державними цільовими програмами і за висновками Рахункової палати України практично не мають впливу на розвиток економіки і задоволення суспільних потреб [10].

Критерії формування держзамовлення мають загальний декларативний характер, характеризуються розмитістю трактування, не мають кількісного вираження, не спрямовані на досягнення конкретного результату й не дають змоги забезпечити ефективне використання бюджетних коштів, а тому непридатні до застосування⁵. Так, зі 120 державних (цільових) програм лише третину враховано при формуванні держзамовлення у 2009-2010 роках, а соціальні програми, спрямовані на боротьбу зі СНІДом, туберкульозом, онкологічними захворюваннями, подолання бідності, взагалі не знаходили відображення у державному замовленні як пріоритетні, хоча й визнані такими відповідною постановою Кабміну [12]. У зв'язку з цим не можна не погодитись із жорстким висновком контролерів Рахункової палати, що функціонування інституту держзамовлення в країні фактично перетворено на профанацію.

У загальній структурі запланованого держзамовлення у 2006-2010 роках левову частку (75-90%) становило замовлення на підготовку фахівців, науково-педагогічних та робітничих кадрів. Інші напрями мали незначні обсяги. В середньому за період їх частка була в межах від 0,9 (проведення земельної реформи та забезпечення охорони земельних ресурсів) до 5,3% (одержання приросту запасів корисних копалин та топографо-геодезичні роботи), в тому

числі незначною, із середнім значенням за період близько 2,4%, залишалась частка держзамовлення на розробку новітніх технологій за пріоритетними напрямками науки і техніки⁶. У структурі видатків Державного бюджету держзамовлення (без урахування оборонного) коливалось в межах 6,7-7,3%. Тому стверджувати, що воно як один з механізмів перерозподілу через бюджет створеного доходу країни має помітний вплив на стан економіки, — немає підстав.

Внаслідок наявності проблеми методичного забезпечення формування і обґрунтування державного замовлення у частині як вибору напрямів та їх прив'язки до реальних проблем країни, так і визначення обсягів та вартості замовлення, значного поширення набуло явище неефективного і нецільового витрачання бюджетних коштів⁷.

Особливих нарікань заслуговує діюча в Україні система державних закупівель (з позицій її організації, сумісності із завданнями стимулювання власного виробництва). Якщо питання організації держзакупівель постійно перебуває в центрі уваги урядовців та експертів, то їх вплив на стан виробництва та можливість застосування цього інституту як інструменту державної політики економічного розвитку практично не розглядається. При цьому значні обсяги бюджетних коштів, які щорічно витрачаються на закупівлю товарів та послуг підприємствами та установами держсектора, могли б і повинні бути, з нашої точки зору, використані як непрямий засіб державної підтримки вітчизняного виробництва через введення відповідних обмежень на придбання установами держсектора товарів іноземного походження при одночасному їх заміщенні товарами вітчизняного виробництва за рахунок цілеспрямованого розвитку відповідних виробництв усередині країни⁸.

Упродовж 2007-2010 років обсяги запланованих закупівель товарів, робіт і послуг за державні кошти, що мали бути здійснені із проведенням відповідних процедур згідно законодавства, номінально зросли за період майже вдвічі, зі 183,3 до 335,3 млрд. грн. [13]. Левова частка цих коштів (у середньому близько 75%) припадала на закупівлі державних, казенних підприємств та господарських товариств із державною часткою акцій понад 50%. По відношенню до видатків Зведеного бюджету України заплановані закупівлі становили в середньому п'яту частину (без урахування державних підприємств), а до ВВП України — четверту. Здійснені фактичні витрати на закупівлі становили за період близько половини від запланованих, у видатках Зведеного бюджету — 14,1%, а у ВВП — 11,3%. Половина усіх товарів, робіт, послуг упродовж 2007-2010 була придбана із проведенням відкритих торгів. Їх частка поступово збільшилась із 46% у 2007 році до 61,8% у 2010. Закупівлі, здійснювані в одного учасника, хоча й мали тенденцію до скорочення у загальному обсязі (47,7% у 2007 році, 33,6% у 2010), проте залишаються чималими, отримуючи найбільше нарікань в експертів як спосіб розкрадання державних коштів.

Значно більші обсяги закупівель здійснювались поза рамками відповідного законодавства. У 2010 році сума витрачених коштів на такі закупівлі в 2,3 рази перевищувала суму на закупівлі згідно із законодавчими процедурами — 235,5 проти 102,2 млрд. грн., а загальний обсяг придбаних за цей рік за державні кошти товарів, робіт та послуг становив 30,8% ВВП. Тож можна із упевненістю стверджувати, що в Україні державне споживання чинить чималий вплив на стан економіки, проте з ряду обставин не можна говорити, що цей вплив є виключно позитивним.

Попереднім та нині діючим законодавством з державних закупівель ставилось за мету «створення конкурентного середовища у сфері державних закупівель, запобігання проявам корупції у цій сфері, розвиток добросовісної конкуренції, забезпечення раціонального та ефективного використання державних коштів»⁹. На жаль, у дійсності жодна складова цієї мети не досягається.

Широкі можливості для корупції створюються шляхом застосування процедур закупівель в одного учасника. Практика свідчить, що у переважній більшості випадків цю процедуру представники влади використовують як спосіб підтримки власного бізнесу¹⁰. В законодавстві умис-

но закладено ряд сумнівних положень, посилаючись на які дозволяють здійснювати закупівлі за цією схемою¹¹.

До останнього часу закон застосовувався до всіх суб'єктів, що повністю або частково здійснювали закупівлі за рахунок державних коштів. При цьому до складу останніх було включено не лише кошти державного та місцевого бюджетів, державних цільових фондів, установ та організацій, утворених органами влади, неприбуткових й утримуваних за рахунок бюджетів, але й кошти державних підприємств та їх об'єднань, що ведуть господарську діяльність на ринкових умовах й отримують прибуток, проте не обов'язково фінансуються коштом держбюджету. Така норма дозволяла владі суттєво збільшити свої рентні доходи, використовуючи у якості їх джерел не лише бюджет, але й позабюджетні кошти державних підприємств. Як свідчить статистика, частка закупівель за рахунок коштів держпідприємств є найбільшою в загальному обсязі держзакупівель. Тому відповідно найбільші рентні доходи влада отримує саме за рахунок цих підприємств, «нав'язуючи» їм контракти із приватними підприємствами, тісно пов'язаними із держапаратом¹².

Змінами до законодавства про держзакупівлі від 17 травня 2011 року кошти державних підприємств та їх об'єднань виключені зі складу державних коштів [18]. Формально це перекинуло канал вилучення їх доходів на користь приватного «провладного» бізнесу. У дійсності він отримав ще більше закріплення: регулювання закупівель передано у відання Кабінету Міністрів, який має це здійснювати ухваленням окремих постанов. Такий крок дозволяє повністю приховати використання коштів державних підприємств, перевищивши їх у «ручний режим» керування [19].

Система держзакупівель була і залишається практично недоступною для громадського контролю. Попереднім законом¹³, що діяв до 2008 року, його здійснення було покладено на Тендерну палату України. Проте її діяльність викликала чимало нарікань як експертів, так і суб'єктів — учасників держзакупівель¹⁴. Під ширмою громадського контролю діяльність Тендерної палати фактично було перетворено на ще один законодавчий механізм підтримки «сімейного» бізнесу представників влади та депутатського корпусу¹⁵. Нині діючий закон¹⁶ зробив громадський контроль практично недієздатним, заборонивши будь-яке втручання громадськості та громадських організацій у процес держзакупівель і надавши їм лише функцію пасивного спостерігача. Останні законодавчі зміни зробили систему держзакупівель ще менш прозорою для громадськості¹⁷, одночасно розширивши можливості для стягування ренти¹⁸.

Таким чином, створена в Україні система державних закупівель, з нашої точки зору, де-факто не переслідує досягнення задекларованої мети, а саме: забезпечення раціонального і ефективного використання державних коштів. Тим більше вона не передбачає можливість своєї прив'язки до вирішення структурно-технологічних і модернізаційних проблем вітчизняного

Are shown lacks of state order and state procurement institutes of Ukraine, their discrepancy to strategic tasks of development of country. Are considered key approaches to formation in Ukraine the state contract system – an economic mechanism of realization of the state order used for state entrepreneur in the developed countries. Is offered the organizational structure and the mechanism of its functioning, a basis of an estimation of efficiency and monitoring of process of maintenance of the state needs in frameworks of this system.

Розкрито вади нині діючих в Україні інститутів держзамовлення і держзакупівель, їх невідповідність стратегічним завданням розвитку країни. Розглянуто ключові підходи до формування в Україні державної контрактної системи – господарського механізму реалізації державного замовлення, що використовується для здійснення ефективного державного господарювання в провідних країнах. Запропоновано організаційну структуру й механізм її функціонування, засади оцінки ефективності та моніторингу процесу забезпечення державних потреб у рамках цієї системи.

виробництва. Її реальне призначення, яке закладено у відповідному законодавстві, — виступати інституційно-оформленим механізмом використання державних ресурсів для задоволення приватних бізнес-інтересів та збагачення високопосадовців (через нав'язування «своїх» підрядників й завищених цін), джерелом бюрократичної ренти (через нав'язування непотрібних супровідних послуг і процедур здійснення закупівель).

Реформування вітчизняної системи держзакупівель має відбуватися у контексті поєднання завдань забезпечення ефективності державних витрат та структурних змін у промисловості шляхом використання механізму держзамовлення. Держзакупівлі, як доводить передова світова практика, повинні стати лише однією з проміжних ланок реалізації державного замовлення через інститут Державної контрактної системи України. Питання її створення найближчим часом слід винести на порямок денний.

Вона має забезпечити органічне поєднання усіх етапів технологічного циклу реалізації державних потреб — планування, розміщення, виконання держзамовлення. Нині вони мають різний ступінь нормативно-правової та методичної урегульованості. Виконання окремих завдань



розпорошено між бюджетним, цивільним та господарським законодавством. Найбільші законодавчі прогалини відчутні на етапі планування потреб та їх прив'язки до державних пріоритетів. Найповніше врегульований етап закупівель. На стадії планування діє переважно бюджетне законодавство, орієнтоване в першу чергу на забезпечення цільового використання коштів бюджету, а не на обґрунтування доцільності тих чи інших потреб як таких. Саме тому параметри державного замовлення не відповідають основним пріоритетам країни й не враховують економічних наслідків його виконання. Державне замовлення не вбудовано в систему управління за результатами. Основною причиною цього є недосконалість механізму формування збалансованої системи самих пріоритетів розвитку та інструментарію, що забезпечує їх досягнення.

У процесі формування витрат на черговий бюджетний період результати виконаних і виконуваних державних програм і контрактів враховуються слабо. Не здійснюється аналіз ходу їх реалізації з точки зору ризиків, що мали місце чи можуть виникнути. Не приділяється увага якості управління з боку конкретних державних замовників. У результаті формується висока ймовірність нераціонального витрачання бюджетних коштів.

Регулювання етапу виконання держзамовлення обмежується застосуванням загальних положень цивільного законодавства, специфічні механізми регулювання практично не застосовуються. Не визначені допустимі стандартні схеми й механізми управління виконанням державного контракту, не застосовуються проектні принципи управління, не створено систему багаторівневого моніторингу реалізації державного контракту. Відсутня система управління ризиками.

Створення цілісної державної контрактної системи має усунути ці недоліки й поряд із формуванням єдиного циклу забезпечення державних потреб дозволить підвищити ефективність і обґрунтованість використання державних ресурсів, якість управління технологічними і економічними ризиками. Для цього до переліку її функцій, що мають бути закріплені у законодавстві, слід включити:

- управління контрактами (з моменту формування обґрунтувань пропозицій до бюджету до моменту початку експлуатації результату виконання державного контракту), зокрема, на базі єдиних принципів проектного управління;
- моніторинг цін на ринку на продукцію, що закуповується;
- реалізація ефективних процедур розміщення державного замовлення;
- ідентифікація проблем реалізації державних контрактів на всіх стадіях його виконання, розробка критеріїв і процедур ухвалення відповідних управлінських рішень;
- підбір оптимальних організаційних, управлінських і фінансових схем виконання державного контракту з урахуванням специфіки його предмету;
- вироблення оптимальної для заданого результату форми державного контракту, включаючи вибір схеми забезпечення якості його виконання;
- оцінка ризиків державного контракту (формування і ведення реєстру і карти ризиків державних контрактів);
- контроль і моніторинг виконання державних контрактів;
- визначення і застосування корегуючих заходів у випадках негативної оцінки ходу реалізації контракту;
- ухвалення рішень про накладення штрафних та інших санкцій при незадовільному чи неналежному виконанні державних контрактів;
- облік і паспортизація проектів і державних контрактів;
- забезпечення обов'язкової публічності й прозорості ходу виконання державних контрактів;
- оцінка ефективності реалізації контрактів з урахуванням ступеня досягнення очікуваного результату;
- узагальнення і поширення кращого досвіду формування, розміщення і виконання державного контракту [5].

Організаційно-функціональну структуру державної контрактної системи слід вибудовувати виходячи із перелічених вище функцій. Вона має включати суб'єкти як органи виконавчої влади, так і суб'єкти, безпосередньо причетні до планування, розміщення, виконання, супроводу та експертизи виконання державних контрактів. До основних учасників державної контрактної системи можна віднести:

- центральний орган виконавчої влади, уповноважений на здійснення загального нагляду та координації у сфері контрактної системи (Міністерство економічного розвитку і торгівлі України);
- спеціальне агентство (служба) з державного замовлення із регіональними представництвами, підпорядковане центральному органу виконавчої влади¹⁹. До його компетенції має входити: планування держзамовлення із його прив'язкою до пріоритетів країни, державних та галузевих програм; розробка нормативно-методичного забезпечення, бібліотеки типових

контрактів, класифікаторів продукції для державних потреб; ведення єдиного реєстру контрактів; ціновий моніторинг; організація єдиної державної інформаційно-аналітичної системи із відображення усього процесу реалізації держзамовлення; здійснення нагляду за виконанням держзамовлення поряд із державними замовниками із правом накладання відповідних санкцій на виконавців;

□ спеціальна служба із закупівель стандартизованих товарів та послуг, підпорядкована агентству з державного замовлення. Її призначення — централізоване здійснення закупівель стандартних товарів та послуг, що забезпечують поточну діяльність органів влади, установ та організацій держсектора²⁰. Працює за принципом «третьої особи» — здійснює закупівлі у постачальників на користь переважної більшості або усіх суб'єктів держсектора. Діяльність служби дозволить забезпечити значну економію коштів унаслідок централізації закупівель зазначеної категорії товарів і виникнення ефекту масштабу, суттєво поліпшити контроль за такими закупівлями;

□ державні замовники — органи влади, державні установи та організації, що утримуються за рахунок коштів бюджету, на які покладено відповідальність за реалізацію тих чи інших державних пріоритетів, державних програм. Інтереси державного замовника мають представляти спеціальні посадовці — державні контрактні уповноважені²¹ у ранзі заступника керівника органу влади, державної установи чи організації, якому підпорядкований спеціальний департамент із держзамовлення. Основними функціональними обов'язками контрактного уповноваженого є: моніторинг виконання державного контракту; забезпечення виконання положень контракту; затвердження етапних результатів проекту та погодження виплат підрядникам, внесення змін до контракту; приймання результатів та закриття контракту;

□ експертні організації, що забезпечують зовнішню незалежну експертизу обґрунтованості держзамовлення та його наслідків для економіки;

□ органи виконавчої влади, що забезпечують зовнішній фінансовий контроль за процесом реалізації держзамовлення;

□ інжинірингові компанії, які за дорученням замовника забезпечують розробку технічних вимог до предмету замовлення, здійснюють управління реалізацією проекту на правах керуючої компанії, а також технічний нагляд за його виконанням (у разі високої технічної складності проектів);

□ оператор інформаційно-аналітичної системи, що забезпечує функціонування контрактної системи, підпорядкований агентству з держзамовлення;

□ спеціалізовані організації, уповноважені органи, що здійснюють функції з пошуку виконавця та розміщення державного замовлення, підпорядковані агентству з держзамовлення;

□ підрядники і субпідрядники (суб'єкти господарювання, що отримали право на виконання державного замовлення);

□ уповноважені банки та інші структури, що виконують функції щодо супроводу виконання державних контрактів.

Механізм функціонування ДКС має вибудовуватися на основі стандартизації вимог до змісту державних контрактів та процедур управління їх виконанням. Об'єктом стандартизації повинні стати: процедури і алгоритми вибору схеми управління реалізацією державного контракту; форми державних контрактів, а також алгоритми їх вибору задля отримання найбільш адекватного варіанту відповідно до очікуваного результату; критерії оцінки результативності й ефективності виконання державних контрактів [23]. Зазначений механізм втілюється шляхом послідовного виконання ряду таких бізнес-операцій:

- облік, нормування, каталогізація державних потреб;
- визначення пріоритетів, аналіз способів забезпечення потреб;
- розробка та ведення класифікаторів та кодифікаторів потреб;
- ціновий моніторинг товарів, робіт послуг, включених до класифікатора потреб;
- розробка бібліотеки типових контрактів;
- розробка середньострокового прогнозу, річного та перспективного плану потреб із їх ув'язкою з відповідними планами державного бюджету;
- формування бібліотек ефективних управлінських схем виконання державних контрактів;
- розробка і використання схем державно-приватного партнерства щодо залучення ресурсів приватного сектора до виконання державних контрактів;
- вибір інструментів виконання й досягнення кінцевої мети контрактів;
- вибір виконавця держзамовлення, укладання контракту;
- моніторинг та оперативне управління ходом виконання контрактів;
- облік та управління ризиками виконання контрактів;
- облік, контроль та експертиза результатів виконання контракту;
- аналіз виконання контрактів, вивчення та поширення найкращого досвіду;

облік та ведення реєстру контрактів, у тому числі реєстру потреб та виконавців.

аналіз ефективності забезпечення державних потреб в цілому та виконання контрактів, використання результатів аналізу в плануванні, уточненні класифікаторів потреб²².

У рамках формування системи планування державного замовлення в Україні необхідно розробити:

нормативи забезпечення діяльності органів влади, державних установ та організацій відповідними товарами, роботами, послугами відповідно до чисельності штату та покладених на них функцій;

порядок і методичні засади прогнозування попиту держави і окремих державних органів на товари, роботи і послуги (зокрема, з урахуванням норм забезпеченості) як основи формування відомчих планів забезпечення державних потреб;

методики обґрунтування та прогнозування цін на предмет замовлення, що мають включати порядок проведення аналізу і прогнозування кон'юнктури відповідних ринків, використання аналогій, зокрема за цінами на зіставні товари і послуги в окремих регіонах, інших країнах. Окремо розробити методики планування початкової ціни контрактів на закупівлі товарів, робіт і послуг інвестиційного та інноваційного характеру;

методичку оцінки ризиків виконання державних контрактів, використання цих оцінок при обґрунтуванні бюджетних асигнувань;

процедуру визначення обсягів бюджетних асигнувань, що передбачає деталізацію очікуваних результатів виконання державних контрактів із оцінкою ризиків зриву та невиконання контрактів;

процедуру корегування чи винайдення додаткових можливостей виконання плану забезпечення державних потреб у разі непередбачуваних змін умов фінансування, виникнення форс-мажорних обставин.

Якісне виконання державного замовлення може бути забезпечено через використання проектного управління, застосування бібліотек типових контрактів, економічне стимулювання підрядчиків при реалізації великих державних контрактів, обов'язкове оцінювання ефективності реалізації державних контрактів, постійний моніторинг їх виконання, жорстку процедуру приймання результатів державного контракту, обов'язкове адміністрування гарантійного періоду державного контракту, створення системи підвищення кваліфікації учасників контрактної системи.

Зупиняючись на проектних технологіях як найбільш перспективній формі управління контрактами і умові забезпечення ефективності бюджетних витрат, слід відзначити, що в Україні вони практично не застосовуються. Втім, впровадження проектного підходу дозволить урахувати взаємозв'язок видів робіт у рамках контракту щодо термінів, змісту, виконавців, здійснювати оперативний моніторинг і своєчасне реагування на виникнення ризиків виконання контракту [23, с. 9-10]. Використання проектного підходу має передбачати детальне календарне планування, зіставлення альтернативних варіантів досягнення бажаних результатів, оцінку і управління ризиками, розробку заходів з підвищення якості виконання державного контракту за наслідками його моніторингу, аудит результатів державного контракту, залучення незалежної експертизи на етапі приймання робіт. При розробці моделі проектного управління слід передбачити можливість залучення до управління контрактом (пакедом контрактів) керуючої (інжинірингової) компанії, на яку слід покласти частину ризиків реалізації контракту.

У господарській практиці в Україні нині не застосовуються уніфіковані перелік і типові форми державних контрактів. Це не дозволяє враховувати особливості предмету закупівлі, а також специфіку очікуваних результатів розміщення держзамовлення. Не використовуються міжнародні стандарти управління виконанням державних контрактів і загальноприйняті бібліотеки типових договорів. Єдиного переліку правил про договори підряду, типових умов державних контрактів в Україні немає. Тому доцільно сформувати адаптовані до українського цивільного та господарського законодавства типові договори, що враховують найкращу зарубіжну практику, зокрема, наприклад, організації FIDIC (Міжнародної федерації інженерів-консультантів).

На основі досвіду державного контрактівання провідних країн бібліотеку типових контрактів в Україні може бути сформовано як за галузево-функціональним принципом (виходячи зі сфери (галузі) походження предмету державного замовлення), так і за принципом розрахунків з виконавцем. За функціональними напрямками можна сформувати такі типові контракти на:

проведення прикладних НДДКР, придбання і створення нових технологій, створення, випробування та експлуатацію систем озброєння та військової техніки;

фундаментальні дослідження;

промислове виробництво серійної продукції;

інженерно-будівельні та архітектурно-технічні роботи;

поставки стандартних товарів та сировини;

надання фінансових послуг (банківські кредити, залоги, інвестиційна участь, страхування);

надання юридичних та консалтингових послуг;

транспортне обслуговування;

управління державним майном;

житлово-комунальні послуги [25, с.46].

За принципом розрахунків із виконавцем можливим є застосування таких видів контрактів, як:

контракти з фіксованою (твердою) ціною. Їх слід застосовувати до стандартних товарів та послуг, ціни на які відомі та відносно легко прогнозовані;

контракти відшкодування витрат. Варто застосовувати у випадках, коли укладання контракту з фіксованою ціною неможливе чи пов'язане зі значними витратами для держави щодо підготовки контракту. Такі контракти доцільно укладати на проведення НДДКР, розробку нових технологій та обладнання, коли занадто складно спрогнозувати вартість робіт. Для зменшення можливих ризиків замовник може включати в контракт особливий пункт про обмеження фінансової відповідальності замовника та про максимально прийнятну вартість замовлення;

гібридні («результативні» та «заохочувальні») контракти. Мають застосовуватися з метою стимулювання виконавця до якісного виконання замовлення. Передбачають встановлення фіксованої ціни контракту з одночасною можливістю додаткового відшкодування окремих витрат виконавцю у разі покращення якості предмету замовлення порівняно з передбаченою контрактом, преміювання виконавця у разі здійснення останнім заходів щодо зменшення вартості та дострокове виконання замовлення [2, с.9; 25, с.46].

Оцінка ефективності виконання державного контракту на рівні замовника повинна здійснюватися з точки зору вкладу результатів контракту в досягнення його цілей і завдань, ступеня фактичного виконання завдань порівняно із плановими показниками, цільового використання коштів.

Оцінка ефективності на рівні органу виконавчої влади, що контролює реалізацію держзамовлення, повинна передбачати проведення оцінки всіх аспектів ефективності контрактів (економічних, соціальних, технологічних, екологічних і т.п.), ранжування контрактів і визначення найбільш ефективних із них. За результатами ранжування до замовників і виконавців доцільно застосувати систему заохочень і стимулів, що стане засобом їх зацікавлення до підвищення якості виконання контрактів у перспективі.

Проведення порівнянь між різними контрактами дозволить виявити кращу практику управління, найбільш вдалі механізми проектного підходу, формування стандартів і норм використання матеріально-технічних, людських і фінансових ресурсів з метою їх подальшого використання у розробці і відборі проектів в аналогічних галузях у майбутньому. Накопичення практики оцінки ефективності сприятиме формуванню критеріїв ефективності реалізації контрактів.

У ході робіт зі створення контрактної системи слід розробити єдиний інструментарій оцінки ефективності, що має включати моделі оцінки контрактів різних типів, алгоритми розробки і розрахунку показників ефективності контракту, процедури проведення оцінки ефективності і порядок використання її результатів.

Успіх реалізації контракту залежить від своєчасної ідентифікації проблем його виконання, відхилень від графіка робіт, розробки і життя відповідних корегуючих заходів. Тому моніторинг ходу реалізації контракту дозволить суттєво знизити ризики його невиконання. У зв'язку з цим доцільно розробити і запровадити багаторівневу систему моніторингу виконання державних контрактів. Вона повинна охоплювати всіх учасників управління контрактом і бути певною мірою децентралізованою:

центральний орган виконавчої влади, на який покладено координацію у сфері державної контрактної системи, здійснює контроль виконання стандартів ДКС в частині моніторингу і оцінки ефективності реалізації державних контрактів, визначає напрями вдосконалення системи моніторингу і оцінки ефективності проекту для різних рівнів управління державним контрактом;

замовник контракту (відповідальний орган виконавчої влади, державні установи) здійснює моніторинг і оцінку досягнення кінцевої мети контракту, ефективності використання бюджетних коштів, управління контрактними ризиками головним чином на етапі ухвалення рішення про контракт і завершення його основних етапів;

відповідальний за виконання державного контракту у відповідному органі виконавчої влади здійснює моніторинг реалізації державного контракту в цілому за всіма напрямками ефективності, дотримання графіка виконання державного контракту, виконання робіт на високому рівні, а також, за необхідності, оцінює окремі заходи з подолання кризових ситуацій;



□ підрядник здійснює поточний моніторинг виконання закріплених за ними заходів і робіт, контролює дотримання графіка, а також якісне виконання робіт відповідно до вимог проектної документації [23, с. 13].

Проведення моніторингу реалізації контрактів має бути забезпечено створенням відповідного єдиного інформаційного порталу державної контрактної системи. Невід'ємною складовою порталу повинен стати єдиний реєстр державних контрактів. У ньому слід відображати інформацію про учасників контракту, сферу спрямованості та предмет контракту, графік виконання, планову і фактичну вартість, планові і фактичні результати. На порталі слід також розміщувати нормативно-методичну інформацію про функціонування контрактної системи, бібліотеку типових контрактів, класифікатори продукції для державних потреб, представлятися результати цінового моніторингу товарів, робіт, послуг, що становлять предмет закупівлі, вести реєстр замовників і виконавців, у тому числі з можливістю їх віднесення до «чорних списків» за недобросовісне виконання умов завершених контрактів.

У державний контракт слід обов'язково включати порядок приймання проміжних і кінцевих результатів з метою виявлення їх відповідності запланованим параметрам замовлення. Задля забезпечення регулювання порядку приймання результатів необхідно розробити типові регламенти приймання проміжних і підсумкових результатів контрактів. Вони мають охоплювати процедури внутрішньовідомчої взаємодії, організації та порядку діяльності приймальних комісій, випадки і порядок обов'язкового залучення технічного аудиту і незалежної експертизи.

Вітчизняне законодавство не передбачає можливості встановлення державним замовником вимог до підрядника щодо гарантійного обслуговування предмету контракту, його термінів і обсягів. Це призводить до збільшення бюджетних витрат на обслуговування придбаного устаткування, інших технічно складних товарів, а також може відбитися на якості державних послуг, що надаються населенню. Тому основним інструментом адміністрування періоду гарантійного обслуговування повинні стати відповідні спеціальні типові контракти та система моніторингу. Необхідно закріпити перелік випадків настання обов'язкового гарантійного обслуговування, які мають включатися у державний контракт, особливо це стосується технічно складної продукції.

Ефективність виконання контрактів значною мірою залежить від професійних якостей відповідальних посадових осіб. Водночас вітчизняна система освіти практично не готує фахівців з проектного управління в державному секторі, відсутній необхідний набір знань, навчально-методична база для формування відповідних спеціальностей і освітніх програм. Тому поряд із формуванням інституту державної контрактної системи необхідно створити багаторівневу систему підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації кадрів у галузі проектного управління, в тому числі з вивченням його особливостей в державному секторі, міжнародних стандартів управління тощо.

Отже, підсумовуючи викладене вище, можна зробити ряд важливих висновків і рекомендацій.

В Україні, на відміну від розвинених країн, відсутня контрактна система як господарський механізм реалізації державного замовлення, завдяки якому здійснюється підприємницька функція держави у пріоритетних з точки зору її розвитку сферах. Існуючі підходи до формування державного замовлення, його масштаби та напрями не мають стимулюючого впливу на стан економіки.

Діюча в країні система державних закупівель відокремлена від системи державного замовлення, тоді як вона має бути лише її складовим елементом у загальному технологічному циклі забезпечення державних потреб. Ця система неефективна принаймні з двох причин. По-перше, вона не використовує нормативи споживання суб'єктів держсектора, в тому числі органів влади, через відсутність вказаних нормативів як таких, що зумовлює недостатню обґрунтованість потреб держсектора й відповідно доцільність бюджетних витрат на їх задоволення. По-друге, встановлений законодавчий механізм функціонування системи держзакупівель де-факто перетворився в інституційно-закріплений спосіб надання неформальних привілеїв провладному бізнесу, що проявляється у прерогативі останнього на отримання державних коштів, виділених на потреби держсектора.

Суттєві вади як вітчизняного інституту державного замовлення, так і інституту державних закупівель ставлять на порядок денний питання створення державної контрактної системи. У частині законодавчої роботи щодо її формування у найближчі роки доцільно розробити:

□ основні положення з формування ДКС, зміни до нормативно-правових актів з питань держзамовлення та держзакупівель щодо їх об'єднання в рамках названої системи;

□ організаційно-функціональну модель ДКС;

□ нормативи потреб суб'єктів держсектора для забезпечення їх поточної діяльності;

□ бібліотеку типових державних контрактів та ефективних управлінських схем виконання державних контрактів;

□ регламентацію процедур управління державними контрактами, порядок приймання результатів державних контрактів;

□ схеми державно-приватного партнерства щодо залучення ресурсів приватного сектора до виконання державних контрактів;

□ методичне забезпечення оцінки ефективності реалізації державних контрактів, ризиків реалізації проектів;

□ систему моніторингу та інформаційного забезпечення функціонування ДКС.

Створена відповідним чином державна контрактна система дозволить унормувати процеси обґрунтування та планування державних потреб, їх відповідність визначеним пріоритетам країни, стане механізмом практичної реалізації задекларованих пріоритетних завдань та стратегічних цілей, суттєво підвищить економічність, прозорість та підконтрольність витрат бюджетних коштів.

ПОСИЛАННЯ

¹Наприклад, у США обсяг державного ринку дорівнює майже третині ВВП, а з усієї номенклатури товарів та послуг, що виробляються в країні, близько 90% позицій використовуються у державному споживанні [2, с.5; 3, с. 159].

²Більш детально зміст кожної функції див. у [4, с. 3-4].

³В Україні сфера державних закупівель регулювалась такими основними законодавчо-нормативними актами: у 2000-2007 рр. — Закон України «Про закупівлю товарів, робіт і послуг за державні кошти» від 22 лютого 2000 року № 1490-III; у 2008 р. — Тимчасове положення про закупівлю товарів, робіт і послуг за державні кошти / Затверджене Постановою КМ України від 28 березня 2008 р. №274; у 2009-2010 — Положення про закупівлю товарів, робіт і послуг за державні кошти / Затверджене Постановою КМ України від 17 жовтня 2008 р. №921; з 2010 р. — Закон України «Про здійснення державних закупівель» від 1 червня 2010 року №2289-VI.

⁴До пріоритетних напрямів формування державного замовлення Кабміном віднесено: 1) розроблення новітніх технологій у сфері науки і техніки та забезпечення розвитку матеріально-технічної бази науки; 2) виконання завдань щодо розвитку земельної реформи та охорони земель; 3) підготовка фахівців, науково-педагогічних та робітничих кадрів; 4) підвищення кваліфікації, перепідготовка та підготовка кадрів (післядипломна освіта); 5) виконання завдань щодо розвитку культури, у тому числі надання інформаційних послуг, проведення реставраційно-ремонтних робіт на об'єктах, що є пам'ятками культурної спадщини, створення фільмів та аудіовізуальних програм, закупівля творів образотворчого, драматичного та музичного мистецтва; 6) випуск друкованої продукції; 7) поставка продукції медичного та соціального призначення, у тому числі лікарських засобів та імунобіологічних препаратів, медичного обладнання та продукції, що виробляється підприємствами громадських організацій інвалідів, суб'єктами малого підприємництва, підприємствами установ виконання покарань, іншими підприємствами, створеними для забезпечення виконання завдань Державної кримінально-виконавчої служби; 8) поставка дорогоцінних металів; 9) приріст видобутку запасів корисних копалин, проведення топографо-геодезичних та сейсмічних робіт; 10) інші напрями, визначені державними цільовими програмами, законами України, актами Президента України і Кабінету Міністрів України [9].

⁵Серед затверджених «розмитих» і «декларативних» критеріїв формування держзамовлення, як приклад, можна навести: «вплив на підвищення освітнього потенціалу населення України», «задоволення потреб усіх сфер суспільного життя України фахівцями», «вплив на підвищення культурного рівня населення України» і т.п. — див. [11].

⁶Див: Постанови КМ України: «Про державне замовлення на закупівлю товарів, виконання робіт, надання послуг для державних потреб» за відповідні роки (2006 — від 19 квітня 2006 р. №518; 2007 — від 12 травня 2007 р. №726; 2008 — від 17 квітня 2008 р. №443; 2009 — від 22 квітня 2009 р. №384; 2010 — №1249 від 29 грудня 2010 р.); «Про державне замовлення на підготовку фахівців, науково-педагогічних та робітничих кадрів, на підвищення кваліфікації та перепідготовку кадрів (післядипломна освіта) для державних потреб» за відповідні роки (на 2006 р. рішення не ухвалювалося; 2007 — від 7 липня 2007 р. №892; 2008 — від 9 липня 2008 р. №633; 2009 — від 5 червня 2009 р. №563; 2010 — від 14 липня 2010 р. №580).

⁷Див. висновок Рахункової палати України щодо недоліків формування держзамовлення у сфері освіти [10].

⁸Приклади такої практики мали місце в Україні щодо окремих категорій товарів вітчизняного виробництва, проте вони не набули значного поширення і зазнали невдачі через потужний лобістський вплив імпортерів.

⁹Див. преамбулу до Законів України «Про закупівлю товарів, робіт і послуг за державні кошти» від 22 лютого 2000 року №1490-III, «Про здійснення державних закупівель» від 1 червня 2010 року №2289-VI.

¹⁰КРУ України відзначає, що через процедуру закупівель в одного учасника розрадається значна частина бюджетних коштів. За висновками управління, у 2010 році

через законодавчі прогалини і невизначеність ряду положень бюджет втратив 15 млрд. грн. [14].

¹¹Див.: п.2 статті 39 Закону України «Про здійснення державних закупівель» від 1 червня 2010 року №2289-VI.

¹²Українські ЗМІ рясніють прикладами закупівель держпідприємств на мільярдні суми у приватних компаній, що прямо чи опосередковано пов'язані із представниками найвищих щаблів влади та депутатського корпусу. Див., наприклад [15; 16; 17].

¹³Див.: Розділ II-1. Громадський контроль у сфері державних закупівель / Закон України «Про закупівлю товарів, робіт і послуг за державні кошти» від 22 лютого 2000 року №1490-III.

¹⁴Тендерна палата України мала статус громадської неурядової організації та не входила до системи органів державної влади, проте їй, як це не парадоксально з точки зору світової практики, було надано ряд типово державних функцій. Вона, не будучи підзвітною та підконтрольною жодному органу державної влади, фактично отримала право обмежувати та призупиняти процес закупівель, наприклад, шляхом обмеження участі в тендері будь-якому учаснику, блокування рішень уповноваженого органу тощо. При цьому вона не несла ніякої відповідальності за свої дії та була у цьому сенсі невідконтрольною [20, с.1].

¹⁵Більш детально див., напр. [21].

¹⁶Див.: Стаття 9. Громадський контроль у сфері державних закупівель / Закон України «Про здійснення державних закупівель» від 1 червня 2010 року №2289-VI.

¹⁷Схасовано положення про необхідність опублікування значної частини інформації щодо результатів проведення процедури закупівель, відхилення тендерних пропозицій, цінних пропозицій і т.д. Це створює додаткові можливості для змін умов поставок продукції при збереженні її загальної вартості після проведення тендерів, зокрема, наприклад, до збільшення ціни та зменшення обсягу поставок, зміни асортименту продукції в рамках однієї товарної групи і т.д., що в цілому зумовлюватиме зростання неоприбуткованості витрат бюджету на здійснення держзакупівель.

¹⁸Новим джерелом ренти стала норма, що зобов'язує здійснювати обов'язкове страхування ризику непоставки товару, якщо сума тендеру перевищує 10 млн. грн. Страховий внесок наперед визначений страховою компанією, він виступатиме різновидом ренти.

¹⁹Наприклад, у США аналогічною структурою є Офіс державного замовлення США як структурний підрозділ Адміністративно-бюджетного управління США. На нього покладено функції з розробки та проведення політики в сфері планування, розміщення та виконання державного замовлення [22, с.2].

²⁰Схема централізації закупівель стандартних товарів та послуг за принципом «закупівлі третьою особою» діє в рамках національної контрактної системи Великобританії. Наприклад, група із закупівлі енергетичних ресурсів при Міністерстві оборони Великобританії забезпечує понад 85% загального обсягу закупівель електроенергії усього суспільного сектора, досягаючи суттєвого зниження ціни на неї. «Закупівлі третьою особою» енергоресурсів, продуктів харчування, транспортних послуг, програмного забезпечення, будівельних послуг дозволили зекономити у 2008 році 1,4 млрд. фунтів стерлінгів. У 2011 поставлено завдання централізовано розміщувати не менше 80% загального обсягу коштів, спрямованих на закупівлі стандартних товарів та послуг [22, с. 12-13].

²¹У США основним виконавчим елементом ФКС є контрактні офіцери в органах влади в ранзі заступника керівника [22, с.3-4].

²²Розроблено за джерелом [24].

ЛИТЕРАТУРА

1. Рубальтер Д.А. Формирование государственного рынка и механизмы его регулирования / Экономическая наука современной России. — 2001, №1. — С. 92-108.
2. Рубальтер Д.А. О разработке Федеральной контрактной системы Российской Федерации / Власть. 2010, №4. — С. 4-13 [Електронний ресурс]. — Доступний з <http://www.isras.ru/files/File/Vlast/2010/04/O_razrabotke_federalnoj.pdf>.
3. Государственная власть и предприятие: от команды к партнерству / Под ред. Ю.М.Осипова. — М.: Междунар. отношения, 1991. — 368 с.
4. Смотрицкая И.И. Развитие рынка государственных заказов: институты и механизмы (научный доклад). — М.: Ин-т экономики РАН, 2007. — 35 с. [Електронний ресурс]. — Доступний з <http://www.inecon.ru/tmp/Tezis_Smotrickaja.doc>.
5. Федеральная контрактная система / Аналитическая информация Министерства экономического развития Российской Федерации [Електронний ресурс]. — Доступний з <<http://www.economy.gov.ru/wps/wcm/connect/economylib4/mer/activity/sections/strategicPlanning/system/>>.
6. Господарський кодекс України №436-IV від 16 січня 2003 р. // Відомості Верховної Ради України від 02.05.2003, №18, стаття 144.
7. Закон України «Про державне замовлення для задоволення пріоритетних державних потреб» №493/95-ВР від 22 грудня 1995 р. / Відомості Верховної Ради України від 16.01.1996, №3, стаття 9.
8. Закон України «Про державне оборонне замовлення» №464-XIV від 3 березня 1999 р. / Відомості Верховної Ради України від 30.04.1999, №17, стаття 111.

9. Постанова КМ України «Про Порядок формування та розміщення державних замовлень на поставку продукції для державних потреб і контролю за їх виконанням» від 29 лютого 1996 р. №266 [Електронний ресурс]. — Доступний з <<http://zakon1.rada.gov.ua>>.

10. Держзамовлення перетворено на профанацію / Повідомлення Прес-служби Рахункової палати України від 13.12.2010 [Електронний ресурс]. — Доступний з офіційного сайту Рахункової палати України <<http://www.ac-rada.gov.ua>>.

11. Наказ Міністерства економіки України «Про затвердження критеріїв формування державного замовлення на поставку продукції для державних потреб» від 03.10.2005 №314 [Електронний ресурс]. — Доступний з <<http://zakon1.rada.gov.ua>>.

12. Державне замовлення є — державницьке бачення відсутнє / Повідомлення Прес-служби Рахункової палати України від 08.04.2009 [Електронний ресурс]. — Доступний з офіційного сайту Рахункової палати України <<http://www.ac-rada.gov.ua>>.

13. Проведення процедур закупівель товарів, робіт і послуг за державні кошти в Україні / Інформація Держкомстату України за відповідні роки [Електронний ресурс]. — Доступний з <<http://www.ukrstat.gov.ua>>.

14. КРУ просить Азарова закрити грандіозну годівницю / Економічна правда від 19.01.2011 [Електронний ресурс]. — Доступний з <<http://www.epravda.com.ua/news/2011/01/19/267037/>>.

15. Родичі Єфремова на угодах із держпідприємствами заробили вже більше мільярда гривень / Новини Інтернет-видання «Тиждень» від 10 лютого 2011 р. [Електронний ресурс]. — Доступний з <<http://tyzhden.ua>>.

16. Держава купить у фірм «регіонала» Єфремова устаткування на 200 мільйонів / Новини Інтернет-видання «Тиждень» від 25 березня 2011 р. [Електронний ресурс]. — Доступний з <<http://tyzhden.ua>>.

17. Юра Енакиевский і Янукович-младший получат из бюджета почти 2 млрд. гривен / Новини Інтернет-порталу «Цензор.нет» від 27 квітня 2011 р. [Електронний ресурс]. — Доступний з <<http://censor.net.ua>>.

18. Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України з питань державних закупівель» від 17.05.2011 [Електронний ресурс]. — Доступний з <<http://zakon1.rada.gov.ua>>.

19. «Регионалы» уничтожают систему государственных закупок, пряча от глаз избирателей денежный поток в 172 миллиарда / Новини Інтернет-порталу «Цензор.нет» від 18.05.2001 [Електронний ресурс]. — Доступний з <<http://censor.net.ua>>.

20. Процесс державних закупівель в Україні: проблеми та рекомендації щодо їх вирішення / Позиційний документ Робочої групи Громадської ради при Міністерстві економіки України/Інституту економічних досліджень та політичних консультацій. — К., 2007. — 17 с. [Електронний ресурс]. — Доступний з <http://www.ier.com.ua/files/Projects/Projects_2007/2007_11_State%20procurement%20system/Project%20output/2007_11_ukr_1.pdf>.

21. Марусов А. «Сімейні» обійми державних закупівель / Дзеркало тижня від 15 вересня 2007 р. [Електронний ресурс]. — Доступний з <<http://dt.ua/projects/gos-zakupki/articles/51243>>.

22. Международный опыт функционирования контрактных систем / Информационно-аналитическая записка Министерства экономического развития РФ от 27.02.2010 — 26 с. [Електронний ресурс]. — Доступний з <http://www.economy.gov.ru/wps/wcm/connect/economylib4/mer/activity/sections/strategicplanning/system/contractreldev/doc-20100227_011>.

23. Предложения к концепции формирования Федеральной контрактной системы в Российской Федерации / Аналитическая записка Министерства экономического развития Российской Федерации. — М., 2009. — 16 с. [Електронний ресурс]. — Доступний з <<http://www.economy.gov.ru>>.

24. Анчишкина О.В. Предложения по созданию национальной контрактной системы по обеспечению государственных нужд на основе поставок товаров, работ и услуг, продажи, аренды и иного распоряжения государственным имуществом / Презентация доклада в Министерстве экономического развития РФ 25.06.2010 [Електронний ресурс]. — Доступний з <<http://www.economy.gov.ru>>.

25. Головцинский К.И., Шамрин А.Т. Основные направления создания и развития комплексной федеральной контрактной системы в Российской Федерации: препринт WP8/2011/02 / Высшая школа экономики. — М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2011. — 60 с.

Стаття надійшла до редакції 7.04.2011