

## **СЕКЦІЯ 6**

# **ОРГАНІЗАЦІЙНО-ОБЛІКОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПУБЛІЧНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ В УКРАЇНІ**

**Боярова О.А.,**  
канд. екон. наук, доцент,  
доцент кафедри обліку та оподаткування  
Національний університет  
біоресурсів і природокористування України  
м. Київ

### **МЕХАНІЗМИ КОНТРОЛЮ ВИКОНАННЯ ДОГОВОРІВ У СФЕРІ ПУБЛІЧНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ**

В умовах сучасного розвитку економіки України та реформування системи публічних закупівель особливого значення набуває забезпечення ефективного контролю за виконанням договорів, укладених за результатами закупівельних процедур. Незважаючи на впровадження електронної системи закупівель та підвищення рівня прозорості на етапі проведення тендерів, саме стадія виконання договорів залишається найбільш вразливою до порушень і зловживань.

Особливу роль у регулюванні цієї сфери відіграє Постанова Кабінету Міністрів України №1178 [1], яка визначає особливості здійснення публічних закупівель на період воєнного стану та встановлює спрощені процедури закупівель для замовників. Водночас зазначені спрощення процедур підвищують ризики порушень саме на етапі виконання договорів, що актуалізує необхідність посилення контрольних механізмів.

Недостатній рівень контролю за виконанням договірних зобов'язань може призводити до неякісного постачання товарів, невиконання робіт у встановлені строки, неефективного використання бюджетних коштів та зниження довіри до системи публічних закупівель у цілому. Особливої актуальності ці питання набувають в умовах воєнного стану та обмеженості ресурсів, коли кожне управлінське рішення має бути максимально обґрунтованим і ефективним.

У зв'язку з цим виникає необхідність удосконалення механізмів контролю виконання договорів у сфері публічних закупівель, зокрема шляхом підвищення ефективності внутрішнього контролю замовників, впровадження сучасних інформаційних технологій та посилення відповідальності за порушення договірних умов.

Виконання договорів, укладених за результатами публічних закупівель, є одним із найбільш ризикових етапів, оскільки саме на цій стадії виникає значна кількість порушень та недоліків. Серед основних

проблем слід виділити порушення строків виконання зобов'язань, постачання товарів і послуг неналежної якості, а також внесення необґрунтованих змін до умов договорів. Крім того, значною проблемою є недостатній рівень внутрішнього контролю з боку замовників, що проявляється у формальному підході до перевірки виконання договорів, відсутності ефективних процедур моніторингу та відповідальних осіб. Також поширеними є фінансові труднощі, зокрема затримки платежів, що негативно впливають на своєчасність виконання зобов'язань.

Недотримання належного контролю за виконанням договорів у сфері публічних закупівель зумовлює виникнення низки суттєвих ризиків, що негативно впливають на ефективність використання бюджетних коштів та результативність діяльності замовників.

До ключових ризиків належать, насамперед, фінансові ризики, пов'язані з неефективним використанням коштів, завищенням вартості закупівель, оплатою неякісних або фактично не поставлених товарів і послуг. Важливим є також ризик виникнення збитків для бюджету внаслідок неналежного виконання договірних зобов'язань.

Значну групу становлять правові ризики, що включають порушення вимог законодавства у сфері публічних закупівель, незаконне внесення змін до умов договорів, а також можливість притягнення замовника та уповноважених осіб до адміністративної або дисциплінарної відповідальності.

Не менш важливими є операційні ризики, які проявляються у зриві строків виконання договорів, порушенні логістичних процесів, несвоєчасному забезпеченні потреб установи товарами, роботами або послугами.

Окремо слід виділити репутаційні ризики, що полягають у втраті довіри з боку громадськості, контролюючих органів та партнерів, а також у погіршенні іміджу замовника. Крім того, існують корупційні ризики, які виникають у разі недостатнього контролю та можуть проявлятися у зловживаннях службовим становищем, змові сторін та прийнятті рішень в інтересах окремих суб'єктів.

Таким чином, недотримання контролю виконання договорів у публічних закупівлях призводить до комплексних негативних наслідків, що охоплюють фінансову, правову, організаційну та репутаційну сфери, що зумовлює необхідність посилення системи контролю та управління договірними відносинами (табл. 1).

Наведені ризики свідчать про необхідність комплексного підходу до організації контролю виконання договорів у публічних закупівлях.

Таблиця 1 – Ризики недотримання контролю виконання договорів у публічних закупівлях

Вид ризику	Суть ризику	Можливі наслідки	Шляхи мінімізації
Фінансові	неефективне використання коштів, завищення вартості	бюджетні втрати, перевитрати	фінансовий контроль, аудит, перевірка розрахунків
Правові	порушення законодавства, незаконні зміни договору	штрафи, відповідальність посадових осіб	дотримання норм законодавства, юридичний контроль
Операційні	зрив строків, невиконання зобов'язань	перебої у діяльності установи	контроль строків, моніторинг виконання
Якісні	постачання неякісних товарів/послуг	зниження ефективності закупівель	технічний контроль, приймання товарів
Репутаційні	втрата довіри до замовника	негативний імідж, перевірки	прозорість, відкритість інформації
Корупційні	зловживання, змова сторін	кримінальна відповідальність, втрати	внутрішній контроль, розподіл повноважень
Організаційні	слабкий контроль, відсутність відповідальних осіб	неефективне управління	чіткий розподіл обов'язків, контрольні процедури

*Джерело: складено автором за даними [2]*

Ефективний контроль виконання договорів у сфері публічних закупівель потребує системного підходу та здійснюється на всіх етапах реалізації договірних зобов'язань. Доцільно виділити такі основні етапи контролю.

Першим етапом є попередній контроль, який здійснюється до початку виконання договору. На цьому етапі перевіряється відповідність умов договору вимогам законодавства, наявність усіх необхідних документів, правильність визначення обсягів, строків та вартості закупівлі, а також забезпечення фінансування. Важливим є призначення відповідальних осіб за виконання договору та визначення процедур контролю.

Другий етап – поточний (оперативний) контроль, який здійснюється безпосередньо під час виконання договору. Він передбачає моніторинг дотримання строків виконання зобов'язань, контроль якості товарів, робіт або послуг, перевірку первинних документів (актів, накладних), а також аналіз відповідності фактичних результатів умовам договору. На цьому етапі особливу роль відіграє оперативне реагування на відхилення та порушення.

Третій етап – контроль змін умов договору, що включає перевірку законності внесення змін до договору, обґрунтованості зміни ціни, строків або обсягів закупівлі. Особливої уваги цей етап набуває в умовах дії спеціальних нормативних актів, зокрема постанови Кабінету Міністрів України №1178.

Четвертим етапом є контроль розрахунків та фінансових операцій, який передбачає перевірку правильності проведення платежів, відповідності сум умовам договору, дотримання бюджетної дисципліни та своєчасності фінансування.

Заключним етапом є підсумковий (завершальний) контроль, який здійснюється після виконання договору. Він включає оцінку повноти та якості виконання зобов'язань, аналіз ефективності використання коштів, оформлення остаточних документів та формування звітності. На цьому етапі також здійснюється виявлення недоліків з метою їх урахування у подальшій діяльності.

Отже, контроль виконання договорів у публічних закупівлях має багаторівневий характер і охоплює всі стадії реалізації договірних відносин, що забезпечує підвищення ефективності управління закупівлями та мінімізацію ризиків порушень.

#### Список використаних джерел

1. 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: Постанова Кабінету Міністрів України від 12 жовтня 2022 р. № 1178. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1178-2022-%D0%BF#Text> .

2. Qlik Sense Hub. 13. Етапи договорів. URL: <https://bi.prozorro.org/sense/app/b22f24e4-0f6a-4702-bdb8-3973d466afa8/sheet/f7943d0b-71b9-4bd9-af5a-975b4b36dba9/state/analysis>.