

УДК 336.132

ДЛУГОПОЛЬСЬКИЙ Олександр Володимирович

доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки та економічної теорії,
Західноукраїнський національний університет, Україна
ORCID ID: 0000-0002-2040-8762
e-mail: dlugopolsky77@gmail.com

ЧАПРАК Юрій Володимирович

слухач магістратури ОНП «Аналітична економіка», факультет економіки та управління,
Західноукраїнський національний університет, Україна
e-mail: Yurachaprak2205@gmail.com
ORCID ID: 0009-0004-2019-9085

**КЛЮЧОВІ НАПРЯМКИ ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ДИЛЕМИ В СФЕРІ
ПУБЛІЧНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ: ТЕОРЕТИЧНИЙ ФРЕЙМ**

В роботі узагальнено наукові підходи до феномену публічних закупівель з позицій різних шкіл та течій, проаналізовано ключові дилеми, що виникають в процесі функціонування системи публічних закупівель різних країн світу. Обґрунтовано, що проблеми в дослідженні публічних закупівель виникають через низку факторів: погане визначення предмету публічних закупівель, оскільки його межі “розмиті” між багатьма навчальними дисциплінами; існування “розриву” між академічними роботами щодо соціально-економічних наслідків публічних закупівель та рамковою послідовністю їх побудови та процедури виконання; недостатній інтерес до вивчення публічних закупівель з боку регіональної та місцевої влади. Аналіз досліджень публічних закупівель проведений в кількох напрямках: 1) методи вибору закупівель; 2) атрибути товарів і послуг; 3) досвід учасників; 4) децентралізація закупівель; 5) підзвітність та прозорість; 6) ефективність; 7) оцінка політики закупівель. Проаналізовано ключові дилеми в системі публічних закупівель, серед яких виокремлено: 1) дилему підзвітності / відповідальності як розвиток гнучкості системи закупівель із збереженням підзвітності та контролю; 2) дилему шахрайства / бюрократії як обмеження можливостей для зловживань та поганого управління; 3) дилему принципал-агента як намагання досягнути “найкращої цінності” за конкуруючих цілей у спільній діяльності; 4) дилему короткострокових / довгострокових витрат як протиставлення короткострокової економічної вигоди довгостроковим витратам на моніторинг; 5) дилему розширення повноважень як орієнтацію на “кінцевого споживача” через децентралізацію при одночасному збільшенні витрат на навчання та оцінювання. В довгостроковій перспективі критично важливими є реформи, спрямовані на удосконалення процедур, підвищення адаптаційного потенціалу системи публічних закупівель.

Ключові слова: публічні закупівлі, принципал, агент, дилема, підзвітність, прозорість

JEL classification: H4, H57, H76

DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.1.51.63>**1. ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У
ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК
ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ
ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ**

23 червня 2022 р. для України успішно завершився черговий етап на шляху до членства в Європейському Союзі – Європейська Рада вирішила надати Україні

статус країни-кандидата. Навряд чи подана наприкінці лютого 2022 р. заявка на членство мала б успіх без низки важливих кроків, які Україна виконувала з 2014 р. (імплементация законодавства про деолігархізацію, реформа освітнього, правоохоронного секторів, боротьба з корупцією тощо). Однак і війна, розв'язана рф

проти України на початку 2022 р., стала також каталізатором цього процесу, незважаючи на європейську бюрократію. Вітчизняною реформою, яка вважається одією з найуспішніших, є реформа системи публічних закупівель. Міжнародні нагороди Системи публічних електронних закупівель ProZorro (World Procurement Awards 2016, Open Government Awards 2016, C4F Davos Awards 2017; Fair Sourcing Awards 2017; Transparent Public Procurement Rating 2020) говорять про її визнання усім світом. Отже, доцільним вважаємо аналіз теоретичних підходів до дослідження проблеми публічних закупівель та ключових дилем, які виникають в цій сфері та призупиняють поступ реформ в напрямку ефективності та прозорості.

2. АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Як свідчать дані Звіту про виконання Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом за 2021 р. [1], за підсумками 2021 р. загальний прогрес виконання Угоди про асоціацію за 2014-2024 роки збільшився з 54% в 2020 р. до 63% в 2021 р., тобто на 9%. При цьому сфера державних закупівель тримає одну із лідируючих позицій серед 24 сфер, демонструючи прогрес у 86% (+3% за 2021 р.), тобто на 23% більше за загальний рівень розвитку. На сьогодні вже виконано I та II етапи Плану заходів з реалізації Стратегії реформування системи публічних закупівель (“дорожньої карти”).

У Висновку щодо заяви України про членство у ЄС Європейська Комісія відзначила: “Україна успішно провела масштабні реформи для запобігання корупції та захисту державного бюджету, зокрема у сфері державних закупівель, надання державних послуг, енергетики, банківської діяльності та охорони здоров’я. Дослідження оцінили фактичну економію цих заходів на рівні близько 6% ВВП щорічно. Нова міжнародна електронна система для державних закупівель ProZorro була представлена для підвищення прозорості раніше непрозорих процесів закупівель. Щорічно, згідно з достовірними джерелами, ці системи давали реальну економію в розмірі 1% ВВП і продовжуватимуть це робити” [2].

В праці [3] наголошується на тому, що позитивні для бюджету цінові тренди в порівнянні з “допрозорівською ерою” спостерігаються практично на всіх товарних ринках. Автори робіт [4; 5; 6; 7] досліджують вплив діджиталізації на стан публічних закупівель України, якісну трансформацію ринку публічних закупівель у напрямку забезпечення його транспарентності, ключові проблеми його функціонування під впливом невизначеності та ризику. У публікаціях [8; 9; 10] аналізується (не)можливість функціонування системи електронних публічних закупівель за умов війни 2022-2023 рр.

3. ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ ОЗНАЧЕНА СТАТТЯ

Незважаючи на широке поле досліджень у сфері публічних закупівель, вважаємо за необхідне систематизувати ключові підходи та дилеми, які виникають в цій сфері для кращого розуміння їх полісімейкерами та іншими стейкхолдерами реформ системи державного управління.

4. ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є аналіз основних напрямків і течій дослідження публічних закупівель світовою наукою, а також систематизація дилем, які виникають в процесі реалізації реформ публічних закупівель, та заважають їх радикальному втіленню.

5. ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБҐРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Публічні закупівлі в усіх країнах світу є питанням для постійних дебатів у сфері публічної політики, зважаючи на багатоаспектність проблем, пов’язаних з розподілом публічних фінансів. Це пов’язано з кількома причинами. По-перше, публічні закупівлі є суттєвими у кількісному відношенні (% ВВП) і тому створюють значні можливості для зловживань в економічній сфері (шахрайство і корупція), що вимагає посиленого громадського контролю за ними. По-друге, правила і практики проведення

публічних закупівель суттєво різняться в розрізі країн та галузей, а також залежно від умов мирного чи військового часу, а тому потребують постійного моніторингу та перегляду. По-третє, аналіз публічних закупівель базується переважно на урядових документах та практичних аспектах, тоді як академічні дослідження, пов'язані з ув'язкою намірів політичних акторів з розроблюваними процедурами, ефективністю закупівельної діяльності незалежно від політичної кон'юнктури, нерідко залишаються осторонь. По-четверте, дослідниками ігнорується факт, що різні групи товарів і послуг, різні сфери економічної діяльності та різні рівні управління (національний, регіональний, місцевий) неоднаково продукують результат від публічних закупівель, а тому будь-які емпіричні дослідження, що намагаються узагальнювати ефективність витрачання публічних коштів, хибують доказовою базою та коректною методологією.

Можна сформулювати певне коло проблем дослідження публічних закупівель:

1. Погано визначений сам предмет публічних закупівель, оскільки його межі «розмиті» між багатьма навчальними дисциплінами – від економіки і права до державного управління і політики.

2. Існування своєрідного «розриву» між академічними роботами щодо соціально-економічних наслідків публічних закупівель та рамковою послідовністю їх побудови та процедури виконання.

3. Недостатній інтерес до вивчення публічних закупівель з боку регіональної та місцевої влади.

Спочатку процес закупівель був розроблений як практична поточна

процедура, а зовсім не як складова публічної політики, спрямованої на досягнення стратегічних цілей. В цьому сенсі публічні закупівлі існували задовго до розвитку науки публічного управління та концепції good governance.

На думку К. Тай [11], публічні закупівлі мають тривалу історію, зважаючи на досвід Сирії, Китаю та Греції, уряди яких через цей механізм розвивали торгівлю. Приклад США демонструє, що закупівлі на місцевому рівні передували федеральним централізованим закупівлям, які досить довго запроваджувались як через брак професіоналів із закупівель, так і корупційні ризики в цій сфері. Централізація публічних закупівель часто дебатуються дослідниками з огляду, з одного боку, на існування ефекту економії на масштабі, а з іншого, на бюрократичні бар'єри централізованого апарату. Також К. Тай [11] зосереджує увагу на професійній робочій силі, яка має необхідні навички та знання в публічних закупівлях через навчання та освіту.

Дослідниками стверджується, що через різне економічне, соціальне та політичне середовище в країні кожен уряд і кожна організація можуть мати різні цілі чи політику закупівель (табл. 1). Так, в країні чи регіоні, де поширена корупція, система закупівель може більшою мірою зосереджуватися на їх прозорості. В країні, в якій проживають численні етнічні групи, політика закупівель може акцентуватися на справедливості їх проведення щодо різних учасників. Уряди країн, економіка яких перебуває в стані рецесії, можуть використовувати публічні закупівлі як інструмент економічного розвитку або макростабілізації [12].

Таблиця 1

Види цілей в сфері публічних закупівель

Закупівельні цілі	Незакупівельні цілі
Якість Своєчасність Вартість (ціна) Мінімізація ризиків Максимізація конкуренції Підтримка цілісності системи та уряду	Економічне зростання Надання преференцій окремим фірмам та групам Сталий розвиток та захист навколишнього середовища Розвиток міжнародної торгівлі

Дослідження публічних закупівель можна згрупувати у кілька напрямків:

- 1) методи вибору закупівель;
- 2) атрибути товарів і послуг, що закуповуються;
- 3) досвід учасників;
- 4) децентралізація закупівель;
- 5) підзвітність та прозорість;
- 6) ефективність;
- 7) оцінка політики закупівель і результатів.

Перший напрямок досліджень публічних закупівель пов'язаний з працями, в яких вчені намагаються узагальнити досвід пристосування процедур закупівель до ринкових умов та імітації конкурентних відносин на цьому ринку. Більшість публічних закупівель передбачає попереднє оформлення контрактів на товари, послуги або проекти за визначеними атрибутами, які закуповуються за допомогою конкурсних процедур, що є відкритими, чесними та прозорими, забезпечують рівність можливостей і ставлення до всіх учасників тендеру [13]. Найбільш поширеними є відкриті торги та торги з обмеженою участю. Як правило, відкрита процедура закупівель є одноетапним процесом, за допомогою якого замовник оголошує про можливість укладення контракту, а потім випускає повну тендерну документацію, включаючи специфікацію та договір, для усіх суб'єктів господарювання, які бажають брати участь в торгах. Суб'єкти господарювання подають кваліфікаційну інформацію та тендерні пропозиції одночасно у відповідь на оголошені вимоги замовника. Тендери можуть бути оцінені на основі або найнижчої ціни, або найбільш економічно вигідної пропозиції. На противагу відкритим торгам, обмежена процедура закупівель є двоетапним процесом. Замовник декларує можливість укладення контракту, а суб'єкти господарювання подають заявки, а також усю тендерну інформацію, яка використовується замовником для визначення того, наскільки суб'єкти господарювання є кваліфікованими для виконання контракту. Замовнику дозволено обмежувати кількість суб'єктів господарювання, яких він запрошує взяти участь у тендері. Більш складні процедури публічних закупівель стосуються, наприклад,

постачання військових або інноваційних товарів.

Визначаючи, яка процедура є кращою в кожному окремому випадку, економісти зазвичай рекомендують враховуючи низку факторів, які безпосередньо впливають на вибір процедури [11; 12; 14]:

- необхідність визначити те, яка саме процедура здатна забезпечити найкращу виручку на одиницю товару, де важливими є і кількість, якість, і своєчасність поставки;
- вартість виконання процедури закупівлі, зважаючи на особливості адміністрування, розкриття тендерної інформації, переговорного процесу;
- особливості перекладання трансакційних витрат на приватні бізнес-структури, які намагаються взяти участь у торгах;
- необхідність мінімізувати ризики корупції або уникнути “прокляття переможця”.

Другий напрямок досліджень фокусується на атрибутах товарів і послуг, що є підставою для укладання договору. Наприклад, деякі вчені розглядають питання про те, що має бути основним критерієм вибору – тривалість контракту, економія коштів або набір стандартів ефективності (якість, кількість, своєчасність) [15; 16]. Деякі елементи цього типу аналізу є досить технічними і важко вимірюваними, адже ефективність залежить від широкого переліку атрибутів (природа товару чи послуги, галузь, правове середовище, рівень промислової концентрації, рівень конкурентоспроможності, технологічні зміни).

Третій напрямок досліджень базується на врахуванні попереднього досвіду учасників тендерних процедур, їх репутації та довіри до них. Наприклад, федеральна політика закупівель в США вимагає оцінювання минулих показників діяльності оферентів як способу зниження ризику при виборі постачальників [17]. Невдоволені учасники тендеру нерідко висувають претензії щодо остаточного переможця, оскільки не довіряють об'єктивності та компетентності замовників. Тому попередній досвід учасників є тим критерієм, який може розглядатись як справедливий при відборі

зادля дотримання суспільного інтересу в публічних закупівлях. Однак тут слід враховувати не лише те, що учасники виконували той чи інший вид робіт, але і наскільки добре вони виконали свою роботу [18].

Претензії до несправедливості та потенційної корумпованості системи публічних закупівель нерідко призводять до її реформування, створення нових інституцій, що надзвичайно дорого вартує. Однак така трансформація відбулася після Революції Гідності в Україні із появою ProZorro.

Четвертий напрямок досліджень стосується питань децентралізації системи публічних закупівель. Багато досліджень вказують на те, що загальнообов'язкові директиви та накази щодо регулювання системи закупівель полегшують виконання контрактів та мінімізують різотрактування правил центральними органами влади, регіональними та місцевими адміністраціями, самими постачальниками товарів, робіт і послуг [19; 20; 21]. Однак нерідко лунають заклики щодо послаблення суворих норм публічних закупівель на користь загальних принципів прозорості та відкритості процедур, децентралізації, які б слугували керівництвом до дії локальних замовників та постачальників. Проте тут під загрозою опиняються функції контролю закупівель, підзвітності, ефективності та зростають ризики шахрайської поведінки в цій сфері [22]. Послідовні реформи закупівель в різних країнах нерідко проводяться “від однієї крайнощі до іншої” [21], наприклад, зменшуючи бюрократію завдяки електронній системі закупівель, водночас ігноруючи інтереси нових підрядників без досвіду.

П'ятий напрямок досліджень фокусується на забезпеченні підзвітності та прозорості у сфері закупівель за державні кошти. Вчені, розглядаючи ці аспекти реформ у сфері публічних закупівель, акцентують увагу на ролі громадськості, антикорупційному законодавстві, доброчесності та прозорих правилах відбору учасників торгів [23; 24; 25; 26]. На думку дослідників, “концепції прозорості та публічності ніде не мають такого значення в державному управлінні як у закупівлях, на які може припадати більше третини всіх видатків

уряду” [27]. Також у вчених існує скепсис щодо того, що аналітичну структуру публічних закупівель можна зрозуміти, якщо “переварити навчальний посібник із закупівель незалежно від політичного контексту” [27].

При розробці власної системи публічних закупівель кожна країна повинна враховувати кілька аспектів, існування яких є вкрай важливим для її ефективності [12; 28]:

1. Громадська довіра (public confidence), підкріплена підзвітністю, прозорістю, справедливістю та чесною роботою в процесі закупівель за державні кошти.

2. Ефективність та результативність (efficiency and effectiveness) у витрачанні державних коштів з метою досягнення найкращого співвідношення ціни та якості як результату закупівлі.

3. Відповідність та послідовність політики (policy compliance and consistency) в контексті як процесів, так і результатів закупівель по відношенню до інших політичних цілей та зобов'язань публічного сектору (наприклад, екологічні та освітні питання, міжнародні зобов'язання, вплив на бізнес-середовище та регіональну зайнятість).

Для досягнення вищенаведених цілей використовується як управління публічними закупівлями через розгалужену нормативну базу, так і контроль реалізації політики в цій сфері, який призначений для мінімізації впливу обставин, що становлять високі корупційні ризики. Досягнення підзвітності в публічних закупівлях є досить непростою справою через те, що саме її тлумачення може суттєво відрізнитися в різних політичних контекстах та нормативно-регуляторних обставинах. Так, задля завоювання довіри громадськості підзвітність може розглядатися як “притягнення до відповідальності або покарання за неприйнятну поведінку” [12]. У випадку боротьби з низькою ефективністю або некомпетентністю в цій сфері підзвітність розглядається як відповідальність перед податкоплатниками. Для врахування переваг внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів, управління порядком денним підзвітність може розглядатися як “управління очікуваннями” [24]. “Підзвітність як обмеження” характеризує будь-які обставини, коли особи, які здійснюють владу, істотно

обмежені зовнішніми факторами впливу [29; 30]: судові чи фінансові перевірки, реорганізація, звітність тощо.

Шостий напрямок досліджень фокусується на ефективності публічних закупівель з точки зору персоналу, що їх обслуговує. Навички та здібності, необхідні фахівцям з публічних закупівель, набуваються ними в процесі курсів підвищення кваліфікації, численних тренінгів, проходження сертифікатних програм, що вимагає інвестицій в людській капітал як державного, так і приватного секторів економіки. Актуальні компетентності професіоналів із закупівель обов'язково повинні включати бізнес-грамотність, креативне мислення, ділове спілкування, гнучкість та здатність вести переговори [7; 19; 31]. В Україні, наприклад, чималий внесок у розвиток освіти у сфері публічних закупівель здійснює KSE, пропонуючи сертифікаційний курс підвищення кваліфікації “Фахівець з публічних закупівель” [32].

Сьогодні ні в кого не виникає сумнівів, що спеціалісти із закупівель у державному секторі відіграють важливу роль у будь-якій реформі, яка потребує втручання уряду в ринок, коригуючи “ринкові фіаско”. Тому спеціалісти із закупівель намагаються збалансувати соціальні, економічні та екологічні протиріччя в інтересах суспільства. Досить часто уряди висувають до таких фахівців вимоги бути стратегічно орієнтованими, діяти в інтересах загального блага та підвищення суспільної вигоди, проте, як справедливо зазначають дослідники [33; 34], процесами закупівель керують «негламурні особи» (unglamorous individuals), які повинні, перш за все, вирішити питання складних процесів підзвітності та адміністрування. Логічно виникає запитання без відповіді – чи є публічні закупівлі професією?

Сьомий напрямок досліджень пов'язаний з оцінкою політики закупівель та її результатів [8; 35; 36]. Дослідники наголошують на тому, що справжня політика в сфері публічних закупівель повинна орієнтуватися на бажані результати (desired results – outputs or impacts), які досягаються за її допомогою [9].

Підсумовуючи огляд літературних джерел щодо організації системи публічних закупівель, зазначимо, що багато сучасних авторів [2; 5; 6; 37] фокусуються на характері та напрямках реформ у цій сфері з огляду на важливість їх для економічного зростання. Проте різні конкуруючі політичні сили часто висувають протилежні вимоги до цієї системи, ускладнюючи її функціонування (наприклад, “купуйте місцеве” чи “захистимо національного виробника”) та перешкоджаючи ефективності.

Професіонали у сфері публічних закупівель постійно стикаються з низкою дилем, які пов'язані з конкурентними відносинами, цінностями та цілями, проблемами, які повинні бути вирішені, реформами тощо. Систему, в якій працюють такі фахівці, найкраще описує теза: “Спеціалістам із публічних закупівель доводиться розробляти нові гнучкі структури та процеси, що зберігають підзвітність і контроль; обмежувати можливості для шахрайства / безгосподарності; підвищувати економічну ефективність при врахуванні політичних вимог щодо участі різних меншин / місцевих / малих підприємств; збільшувати відкритість і прозорість, а також конкуренцію з одночасним досягненням найкращої вартості; застосовувати найкращі практики, долаючи правові обмеження” [38]. Основні дилеми в сфері закупівель (PPD) можна згрупувати у п'ять ключових блоків (рис. 1).

Першою дилемою є дилема підзвітності / відповідальності: розвиток гнучкості системи закупівель із збереженням підзвітності та контролю (The Accountability / Responsibility Dilemma: Developing Flexible Procurement Systems While Maintaining Accountability and Control).

В обов'язках державного і приватного секторів у сфері публічних закупівель є як спільні, так і відмінні риси. Ключові відмінності включають характер міжорганізаційної мережі та державних послуг, що надаються, характер ринку постачання та доступність альтернатив у приватному секторі, а також особливу природу підзвітності та регулювання [39]. Проте проблемою залишаються стимули для корупції, зусилля по приборканню якої через прозорість і транспарентність натикаються на

високі трансакційні витрати. Якщо прозорість коштує надто дорого, то організації намагаються пристосуватися до корупції, яка є часто передбачуваною, стабільною і такою, що полегшує укладання угод в короткостроковому періоді [25; 40]. Чимало фахівців наголошують, що прозорість не призводить автоматично до покращення діяльності агентів із закупівель, а жоден

централізований орган публічних закупівель не може повністю контролювати поведінку фіхівців у своїх підрозділах [41; 42]. Отже, перша дилема публічних закупівель висвітлює ключовий компроміс між необхідністю забезпечити максимальну ефективність в закупівлях товарів і послуг для суспільних потреб та потребою суспільства контролювати ризики зловживань в цій сфері.

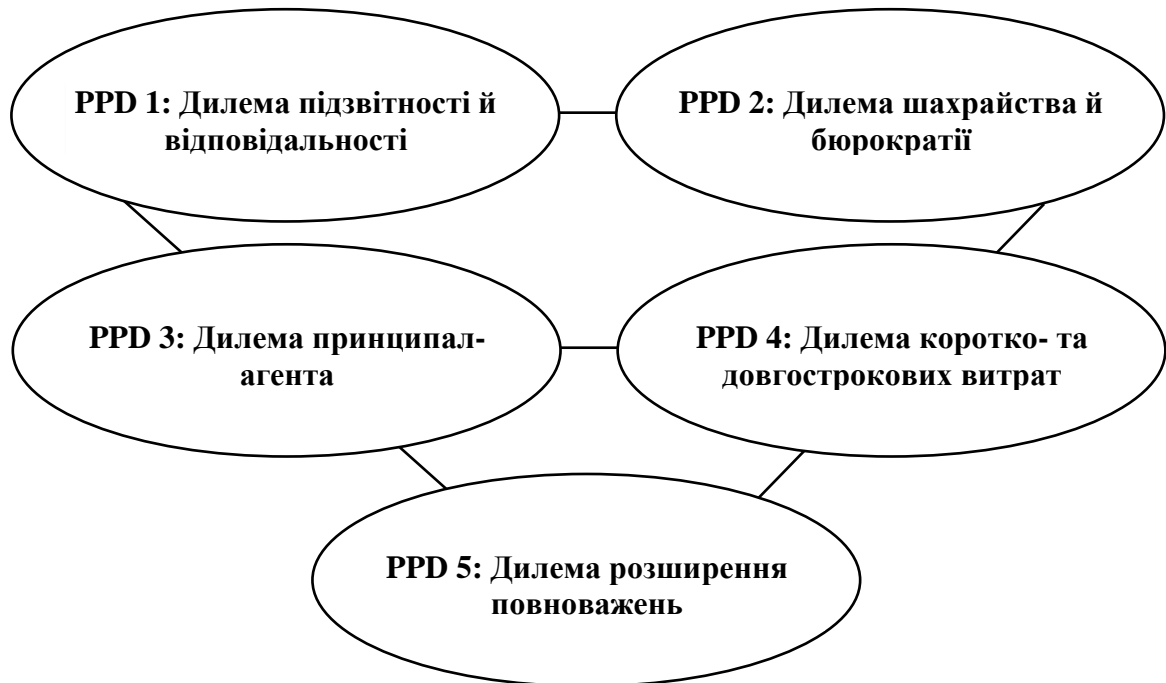


Рис. 1. Ключові дилеми публічних закупівель

Другою дилемою є дилема шахрайства / бюрократії: обмеження можливостей для зловживань та поганого управління (The Fraud / Red Tape Dilemma: Limit the Opportunity for Fraud / Mismanagement While Reducing Operational Constraints).

Спроби інституціоналізації процесів контролю в закупівлях для мінімізації корупційних ризиків нерідко призводять лише до зростання корупційної ренти. При “закручуванні гайок” від антикорупційних органів фокус покупців може переміститись на удосконалення звітності, більш детальний облік поточної господарської діяльності на шкоду стратегічному розвитку та інноваційним змінам. Надмірні бюрократичні процедури в публічних закупівлях, водночас, можуть перешкоджати принципу підзвітності, оскільки покпець може звільнитися від відповідальності за помилки, прорахунки або неправильні рішення,

базуючись лише на факті правильного заповнення форм, звітності, дотриманні усіх процедур.

Третя дилема публічних закупівель є дилемою принципал-агента: намагання досягнути “найкращої цінності” за конкуруючих цілей у спільній діяльності (The Principle / Agent Dilemma: Identifying “Best Value” in the Presence of Competing Goals and Common Agency).

Цей аспект публічних закупівель досить часто дебатуються у різних сферах суспільного життя, оскільки агентська теорія пов’язана із делегуванням повноважень [43]. Принципал у теорії принципал-агента є тим, хто делегує (наприклад, законодавець), тоді як агенту повноваження делеговані (наприклад, агенству).

Науковці використовують модель принципал-агента для вивчення ситуацій, коли агенти діють або ні в інтересах своїх

принципалів. В цій теорії використовують поняття “агентської втрати” (збитку), що дорівнює нулю коли агент проводить політику, яка повністю відповідає інтересам принципала. Якщо ж дії агента розходяться з інтересами принципала, то агентські збитки зростають [43].

Делегування повноважень має сенс лише тоді, коли, по-перше, інтереси принципала і агента співпадають, а по-друге, принципал обізнаний про діяльність агента [44]. Якщо якийсь з цих тверджень виявляється хибним, з’являються агентські збитки. Наприклад, якщо ліберальний законодавець делегує державним службовцям-консерваторам повноваження, агенти матимуть мінімум стимулів проводити політику, яку пропагує законодавець, оскільки вони діятимуть у власних інтересах, що є протилежними до позиції принципала. Також, якщо, наприклад, законодавці делегують повноваження поліції ввести обмеження на паління в громадських місцях, але не отримуватимуть інформації про їх діяльність для запровадження покарань, в поліції як агента не виникне стимулів застосовувати обмеження і діяти в інтересах принципала [43].

Стосовно публічних закупівель, якщо інформація про можливості, наміри та зусилля агентів розподіляється нерівномірно, то рішення щодо вартості та якості товару, що закуповується через тендер, можуть прийматися досить вільно, на власний розсуд агента [45]. І якщо принципал в особі держави (центрального органу влади) декларує відстоювання суспільного інтересу в сфері публічних закупівель, то на низовому рівні агенти нерідко керуються цілком іншими мотивами (корупційні ризики).

Четверта дилема є дилемою короткострокових / довгострокових витрат: короткострокова економічна ефективність проти довгострокових моніторингових витрат (Short-Term / Long-Term Cost Dilemma: Short-Term Economic Efficiency vs. Long-Term Monitoring Costs).

Внутрішній контроль в публічних закупівлях забезпечується протоколами та підтримується надійною фінансовою звітністю (директиви, правила, стандарти та процедури) [46; 47]. Аудит зазвичай використовуються у зв’язку з

високоризиковими та великовартісними транзакціями. Додатковий контроль над ризиковими транзакціями можна запроваджувати в якості моніторингу попередніх (пост-аудит). Проте усе це породжує надмірну бюрократію, часто невинуватну [48], що може поставити під загрозу здатність контролюючого органу виконувати свої зобов’язання.

П’ята дилема є дилемою розширення повноважень: орієнтація на «кінцевого споживача» через децентралізацію при одночасному збільшенні витрат на навчання та оцінювання (The Cost of Empowerment Dilemma: Responsiveness to “End User” through Decentralization while Increasing Training and Evaluation Costs).

У цій дилемі проявляється ключова роль оцінки вартості грошей в часі. Деякі вчені, аналізуючи рушійні сили реформ в публічному секторі, наголошують [38], що “для бюрократів важливо бути настільки ж політично, як і економічно ефективними” і якщо немає встановлених показників ефективності, то усе зводиться до економії грошей. Емпіричні дослідження доводять [12; 49; 50; 51], що радикальні зміни, пов’язані з реформуванням інститутів, сприяють зростанню витрат у коротко- та довгостроковому періодах (нерідко із втратою ефективності).

6. ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМКУ

Резюмуючи, зазначимо, що публічні закупівлі виступають, насамперед, сферою державного управління, що пов’язана із придбанням урядовими структурами товарів, робіт і послуг з ринку, які є необхідними для виконання інвестиційних проєктів або тих, що необхідні для повсякденного функціонування державних служб і організацій. І оскільки суми, на які оголошуються тендери, є суттєвими, виникають ризики зловживань та патронажу в сфері публічних закупівель. Також в публічних закупівлях приймають участь різні принципал-агенти (наприклад, уряд є агентом громадськості, тоді як регіональні та місцеві закупівельні організації є агентами центрального уряду), що породжує плутанину інтересів. Усі вони стикаються з численними дилемами, пов’язаними з

компромісами та неможливістю ухвалення оптимального рішення в інтересах всіх. В довгостроковій перспективі критично важливими вважаються реформи, спрямовані

на удосконалення процедур, підвищення адаптаційного потенціалу системи публічних закупівель.

Література

1. Звіт про виконання Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом за 2021 р. <https://eu-ua.kmu.gov.ua/node/4540>
2. Михайлик, Р. (2022). Публічні закупівлі у світлі європейської інтеграції України. <https://zakupki.com.ua/publichni-zakupivli-u-svitli-yevropejskoyi-integratsiyi-ukrayiny.html>
3. Корнилюк, Р., Волох, К. (2018). Публічні закупівлі: ефект ProZorro. Цінові тренди товарних груп у 2013-2017 рр. Дніпро: Середняк Т.К. 62 с.
4. Bugay, Y. (2016). ProZorro: How a volunteer project led to nation-wide procurement reform in Ukraine. <https://www.open-contracting.org/2016/07/28/prozorro-volunteer-project-led-nation-wide-procurement-reform-ukraine>
5. Длугопольський, О.В., Василькова, Ю.В. (2021). ProZorro: виклики для діджиталізації державних видатків в Україні. Причорноморські економічні студії, №71, 63-68. http://bses.in.ua/journals/2021/71_2021/11.pdf
6. Длугопольський, О.В., Василькова, Ю.В. (2022). Електронні публічні закупівлі в системі державного управління економікою. Теорія та практика менеджменту: Матеріали міжнародної науково-практичної конференції (24-26 травня 2022 р.). Луцьк, 150-152.
7. Длугопольський, О.В., Заклекта, О.І., Романишин, А.А. (2019). ProZorro як інструмент забезпечення транспарентності ринків. Причорноморські економічні студії, №48(1), 90-97. http://www.bses.in.ua/journals/2019/48_1_2019/17.pdf
8. Shulika, A. (2022). Procurement without ProZorro: myth or reality? <https://eba.com.ua/en/zakupivli-bez-prozorro-mif-chy-realist>
9. Datsenko, V. (2022). Rebuilding with(out) ProZorro: how to conduct procurement so that there are no questions? <https://ti-ukraine.org/en/blogs/rebuilding-with-out-prozorro-how-to-conduct-procurement-so-that-there-are-no-questions>
10. Kolisnichenko V. (2022). The Verkhovna Rada adopted a generally updated law on privatization. <https://gmk.center/en/news/the-verkhovna-rada-adopted-a-generally-updated-law-on-privatization>
11. Thai, K.V. (2001). Public procurement re-examined. Journal of Public Procurement, 1(1), 9-50.
12. Tremblay, P., Boyle, A. (2018). Report: Literature R Literature Review on eview on eview on Public Procurement rocurement rocurement: Theories, evidence and implications for regional Australia. Prepared background analysis for the Regional Australia Institute. Regional, Economic and Workforce Development. Northern Institute, Charles Darwin University.
13. OECD (2011). What are the Public Procurement Procedures and When Can They be Used? In: SIGMA Public Procurement Briefs №10. Paris: OECD Publishing.
14. Holmes, G. (1995). To Tender or to Negotiate: the Buyers Dilemma. Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science, 1(3), 7-17.
15. Martin, L.L. (2002). Performance-Based Contracting for Human Services: Lessons for Public Procurement? Journal of Public Procurement, 2(1), 55-71.
16. Shetterly, D. (2002). Contracting For Public Bus Transit: Do Techniques Employed Make a Difference in Service Outcome? Journal of Public Procurement, 2(1), 73-92.
17. Snider, K.F., Walkner, M.F. (2001). Best Practices and Protests: Toward Effective Use of Past Performance as Criterion in Source Selections. Journal of Public Procurement, 1(1), 96-122.
18. Clipsham, N. (1998). Appraising Performance Appraisal Systems. The Military Engineer, 591, 31-32.
19. McCue, C.P., Gianakis, G. (2001). Public Purchasing: Who's Minding the Store? Journal of Public Procurement, 1(1), 71-95.
20. McCue, C.P., Pitzer, J.T. (2000). A Centralised vs Decentralised Purchasing: Current Trends in Government Procurement Practices. Journal of Public Budgeting, Accounting and Financial Management, 12(3), 400-420.
21. Pagnato, J.A. (2003). Assessing Federal Procurement Reform: Has the Procurement Pendulum Stopped Swinging? Journal of Public Procurement, 3(2), 145-175.
22. Muller, E.W. (1994). Job Analysis Comparing the Tasks in State/Local Government Purchasing and Institutional Purchasing. Tempe: Arizona: Centre for Advanced Purchasing Studies, Arizona State University.

23. Georgieva, I. (2017). *Infringements in Procurement Procedures. Corruption Loopholes and Practices. In Using Transparency Against Corruption in Public Procurement.* Switzerland: Springer International Publishing.
24. Fox, D., Morris, J. (2015). *The Role of Accountability in Federal Acquisition: A Search for Context.* *Journal of Public Procurement*, 15(4), 514-536.
25. Coppier, R., Piga, G. (2007). *Why do Transparent Public Procurement and Corruption Go Hand in Hand?* In: G. Piga, K.V. Thai (Eds.), *The Economics of Public Procurement.* New York: Palgrave MacMillan, 183-199.
26. Mubangizi, J., Sewpersadh, P. (2017). *A Human Rights-based Approach to Combating Public Procurement Corruption in Africa.* *African Journal of Legal Studies*, 10(2017), 66-90.
27. Schapper, P.R., Malta, J.N., Gilbert, D.L. (2006). *An Analytical Framework for the Management and Reform of Public Procurement.* *Journal of Public Procurement*, 6(1-3), 1-26.
28. *National Performance Review (NPR) (1993). From Red Tape to Results: Creating a Government that Works Better and Costs Less.* Washington DC: US Government Printing Office.
29. Apaza, C. (2007). *Public Management Challenge: Ensuring Accountability and Controlling Corruption.* *The Public Purpose*, 3(4), 45-60.
30. Bradshaw, J., Chang, S. (2013). *Past Performance as an Indicator of Future Performance: Selecting an Industry Partner to Maximise the Probability of Program Success.* *Defense Acquisition Research Journal*, 20(1), 49-70.
31. Галушак, М. (2011). *Державні закупівлі в Україні: теоретичні аспекти та практичні проблеми.* Галицький економічний вісник. Серія: «Економіка та управління національним господарством», №1(30), 43-53.
32. Сертифікаційний курс підвищення кваліфікації “Фахівець з публічних закупівель” в умовах воєнного стану. <https://kse.ua/ua/kse-program/fahivets-z-publichnih-zakupivel>
33. Matthews, D. (2005). *Strategic Procurement in the Public Sector: A Mask for Financial and Administrative Policy.* *Journal of Public Procurement*, 5(3), 388-399.
34. Stewart, J. (1994). *The Lie of the Level Playing Field.* Melbourne, Australia: The Text Publishing Company.
35. Knight, L., Caldwell, N., Harland, C., Telgen, J. (2003). *Government Reform and Public Procurement.* Retrieved from Academic Report of the First Workshop, International Research Study of Public Procurement. Budapest, Hungary.
36. Knight, L., Harland, C., Telgren, J., Thai, K., Callendar, G., McKen, K. (Eds.). (2007). *Public Procurement: International Cases and Commentary.* London, UK: Routledge.
37. Іванов, О. (2022). *Закупівлі під час повномасштабної війни.* <https://voxukraine.org/zakupivli-pid-chas-povnomasshtabnoyi-vijny>
38. McCue, C.P., Prier, E., Swanson, D. (2015). *Five Dilemmas in Public Procurement.* *Journal of Public Procurement*, 15(2), 177-207.
39. Johnson, P.F., Leenders, M.R., McCue, C. (2003). *A Comparison of Purchasing's Organisational Roles and Responsibilities in the Public and Private Sector.* *Journal of Public Procurement*, 3(1), 57-74.
40. Dluhopolskyi, O., Farion-Melnyk, A., Bilous, I., [Moskaliuk, N.](#), Banakh, S. (2021). *Strategic directions to overcoming corruption: financial and legal perspectives.* *Financial and credit activity: problems of theory and practice*, 1(36), 481-495.
41. Humphreys, M., Weinstein, J.M. (2007). *Policing Politicians: Citizen Empowerment and Political Accountability in Uganda.* Paper presented at the American Political Science Association Meeting, Chicago, IL.
42. Appleby, P.H. (1947). *Toward Better Public Administration.* *Public Administration Review*, 7(2), 93-99.
43. Lupia, A. (2001). *Delegation of Power: Agency Theory.* In: *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, 3375-3377. <https://www.sciencedirect.com/topics/social-sciences/principal-agent-theory>
44. Romer, T., Rosenthal, H. (1978). *Political Resource Allocation, Controlled Agendas, and the Status Quo.* *Public Choice*, 33(4), 27-43.
45. Hettne, J. (2013). *Sustainable Public Procurement and the Single Market – Is There a Conflict of Interest?* *European Procurement and Public Private Partnerships Law Review*, 1, 31-40.
46. Cox, M.F. (2008). *Supply Chain Compliance.* In: A. Tarantino (Ed.), *Governance, Risk and Compliance Handbook: Technology, Finance, Environmental and International Guidance and Best Practices.* Hoboken, NJ: John Wiley and Sons Inc, 507-529.
47. Schiele, J.J., McCue, C.P. (2010). *A Framework for the Adoption of Lean Thinking with Public Procurement.* *International Journal of Procurement Management*, 3(4), 379-396.
48. Olken, B.A. (2007). *Monitoring Corruption: Evidence from a Field Experiment in Indonesia.* *Journal of Political Economy*, 115(2), 200-249.

49. Meier, K. (1980). Executive Reorganisation of Government: Impact on Employment and Expenditures. *American Journal of Political Science*, 24, 396-412.

50. Salamon, L.M. (1981). The Question of Goals: Why Reorganisation Should Serve Policy Rather Than Administrative Goals. In: P. Szanton (Ed.). *Federal Reorganisation: What Have We Learned?* Chatham, NJ: Chatham House.

51. Sanchez, A. (2013). The Role of Procurement. In: R. Allen (Ed.). *The International Handbook of Public Financial Management*. New York: Palgrave Macmillan.

References

1. Report on the implementation of the Association Agreement between Ukraine and the European Union for 2021. <https://eu-ua.kmu.gov.ua/node/4540>
2. Mykhailyk, R. (2022). Public procurement in the light of the European integration of Ukraine. <https://zakupki.com.ua/publicchni-zakupivli-u-svitli-yevropejskoyi-integratsiyi-ukrayiny.html>
3. Kornilyuk, R., Volokh, K. (2018). Public procurement: the ProZorro effect. Price trends of product groups in 2013-2017. Dnipro: Serednyak T.K. 62 p.
4. Bugay, Y. (2016). ProZorro: How a volunteer project led to nation-wide procurement reform in Ukraine. <https://www.open-contracting.org/2016/07/28/prozorro-volunteer-project-led-nation-wide-procurement-reform-ukraine>
5. Dluhopolskyi, O.V., Vasykova, Y.V. (2021). ProZorro: challenges for digitization of public expenditures in Ukraine. *Black Sea Economic Studies*, №71, 63-68. http://bses.in.ua/journals/2021/71_2021/11.pdf
6. Dluhopolskyi, O.V., Vasykova, Y.V. (2022). Electronic public procurement in the state economy management system. Theory and practice of management: Materials of the international scientific and practical conference (May 24-26, 2022). Lutsk, 150-152.
7. Dluhopolskyi, O.V., Zaklekta, O.I., Romanyshin, A.A. (2019). ProZorro as a tool for ensuring market transparency. *Black Sea Economic Studies*, №48(1), 90-97. http://www.bses.in.ua/journals/2019/48_1_2019/17.pdf
8. Shulika, A. (2022). Procurement without ProZorro: myth or reality? <https://eba.com.ua/en/zakupivli-bez-prozorro-mif-chy-realist>
9. Datsenko, V. (2022). Rebuilding with(out) ProZorro: how to conduct procurement so that there are no questions? <https://ti-ukraine.org/en/blogs/rebuilding-with-out-prozorro-how-to-conduct-procurement-so-that-there-are-no-questions>
10. Kolisnichenko V. (2022). The Verkhovna Rada adopted a generally updated law on privatization. <https://gmk.center/en/news/the-verkhovna-rada-adopted-a-generally-updated-law-on-privatization>
11. Thai, K.V. (2001). Public procurement re-examined. *Journal of Public Procurement*, 1(1), 9-50.
12. Tremblay, P., Boyle, A. (2018). Report: Literature R Literature Review on eview on eview on Public Procurement rocurement rocurement: Theories, evidence and implications for regional Australia. Prepared background analysis for the Regional Australia Institute. Regional, Economic and Workforce Development. Northern Institute, Charles Darwin University.
13. OECD (2011). What are the Public Procurement Procedures and When Can They be Used? In: SIGMA Public Procurement Briefs №10. Paris: OECD Publishing.
14. Holmes, G. (1995). To Tender or to Negotiate: the Buyers Dilemma. *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, 1(3), 7-17.
15. Martin, L.L. (2002). Performance-Based Contracting for Human Services: Lessons for Public Procurement? *Journal of Public Procurement*, 2(1), 55-71.
16. Shetterly, D. (2002). Contracting For Public Bus Transit: Do Techniques Employed Make a Difference in Service Outcome? *Journal of Public Procurement*, 2(1), 73-92.
17. Snider, K.F., Walkner, M.F. (2001). Best Practices and Protests: Toward Effective Use of Past Performance as Criterion in Source Selections. *Journal of Public Procurement*, 1(1), 96-122.
18. Clipsham, N. (1998). Appraising Performance Appraisal Systems. *The Military Engineer*, 591, 31-32.
19. McCue, C.P., Gianakis, G. (2001). Public Purchasing: Who's Minding the Store? *Journal of Public Procurement*, 1(1), 71-95.
20. McCue, C.P., Pitzer, J.T. (2000). A Centralised vs Decentralised Purchasing: Current Trends in Government Procurement Practices. *Journal of Public Budgeting, Accounting and Financial Management*, 12(3), 400-420.
21. Pegnato, J.A. (2003). Assessing Federal Procurement Reform: Has the Procurement Pendulum Stopped Swinging? *Journal of Public Procurement*, 3(2), 145-175.
22. Muller, E.W. (1994). Job Analysis Comparing the Tasks in State/Local Government Purchasing and Institutional Purchasing. Tempe: Arizona: Centre for Advanced Purchasing Studies, Arizona State University.
23. Georgieva, I. (2017). Infringements in Procurement Procedures. Corruption Loopholes and Practices. In *Using Transparency Against Corruption in Public Procurement*. Switzerland: Springer International Publishing.
24. Fox, D., Morris, J. (2015). The Role of Accountability in Federal Acquisition: A Search for Context. *Journal of Public Procurement*, 15(4), 514-536.
25. Coppier, R., Piga, G. (2007). Why do Transparent Public Procurement and Corruption Go Hand in Hand? In: G. Piga, K.V. Thai (Eds.), *The Economics of Public Procurement*. New York: Palgrave MacMillan, 183-199.
26. Mubangizi, J., Sewpersadh, P. (2017). A Human Rights-based Approach to Combating Public Procurement Corruption in Africa. *African Journal of Legal Studies*, 10(2017), 66-90.

27. Schapper, P.R., Malta, J.N., Gilbert, D.L. (2006). An Analytical Framework for the Management and Reform of Public Procurement. *Journal of Public Procurement*, 6(1-3), 1-26.
 28. National Performance Review (NPR) (1993). *From Red Tape to Results: Creating a Government that Works Better and Costs Less*. Washington DC: US Government Printing Office.
 29. Apaza, C. (2007). Public Management Challenge: Ensuring Accountability and Controlling Corruption. *The Public Purpose*, 3(4), 45-60.
 30. Bradshaw, J., Chang, S. (2013). Past Performance as an Indicator of Future Performance: Selecting an Industry Partner to Maximise the Probability of Program Success. *Defense Acquisition Research Journal*, 20(1), 49-70.
 31. Halushchak, M. (2011). Public procurement in Ukraine: theoretical aspects and practical problems. *Galician Economic Herald. Series: "Economics and management of the national economy"*, №1(30), 43-53.
 32. Certification training course "Specialist in public procurement" under martial law conditions. <https://kse.ua/ua/kse-program/fahivets-z-publichnih-zakupivel>
 33. Matthews, D. (2005). Strategic Procurement in the Public Sector: A Mask for Financial and Administrative Policy. *Journal of Public Procurement*, 5(3), 388-399.
 34. Stewart, J. (1994). *The Lie of the Level Playing Field*. Melbourne, Australia: The Text Publishing Company.
 35. Knight, L., Caldwell, N., Harland, C., Telgen, J. (2003). *Government Reform and Public Procurement*. Retrieved from Academic Report of the First Workshop, International Research Study of Public Procurement. Budapest, Hungary.
 36. Knight, L., Harland, C., Telgren, J., Thai, K., Callendar, G., McKen, K. (Eds.). (2007). *Public Procurement: International Cases and Commentary*. London, UK: Routledge.
 37. Ivanov, O. (2022). Procurement during full-scale war. <https://voxukraine.org/zakupivli-pid-chas-povnomasshtabnoyi-vijnj>
 38. McCue, C.P., Prier, E., Swanson, D. (2015). Five Dilemmas in Public Procurement. *Journal of Public Procurement*, 15(2), 177-207.
 39. Johnson, P.F., Leenders, M.R., McCue, C. (2003). A Comparison of Purchasing's Organisational Roles and Responsibilities in the Public and Private Sector. *Journal of Public Procurement*, 3(1), 57-74.
 40. Dluhopolskyi, O., Farion-Melnyk, A., Bilous, I., [Moskaliuk, N.](#), Banakh, S. (2021). Strategic directions to overcoming corruption: financial and legal perspectives. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*, 1(36), 481-495.
 41. Humphreys, M., Weinstein, J.M. (2007). Policing Politicians: Citizen Empowerment and Political Accountability in Uganda. Paper presented at the American Political Science Association Meeting, Chicago, IL.
 42. Appleby, P.H. (1947). Toward Better Public Administration. *Public Administration Review*, 7(2), 93-99.
 43. Lupia, A. (2001). Delegation of Power: Agency Theory. In: *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, 3375-3377. <https://www.sciencedirect.com/topics/social-sciences/principal-agent-theory>
 44. Romer, T., Rosenthal, H. (1978). Political Resource Allocation, Controlled Agendas, and the Status Quo. *Public Choice*, 33(4), 27-43.
 45. Hettne, J. (2013). Sustainable Public Procurement and the Single Market – Is There a Conflict of Interest? *European Procurement and Public Private Partnerships Law Review*, 1, 31-40.
 46. Cox, M.F. (2008). Supply Chain Compliance. In: A. Tarantino (Ed.), *Governance, Risk and Compliance Handbook: Technology, Finance, Environmental and International Guidance and Best Practices*. Hoboken, NJ: John Wiley and Sons Inc, 507-529.
 47. Schiele, J.J., McCue, C.P. (2010). A Framework for the Adoption of Lean Thinking with Public Procurement. *International Journal of Procurement Management*, 3(4), 379-396.
 48. Olken, B.A. (2007). Monitoring Corruption: Evidence from a Field Experiment in Indonesia. *Journal of Political Economy*, 115(2), 200-249.
 49. Meier, K. (1980). Executive Reorganisation of Government: Impact on Employment and Expenditures. *American Journal of Political Science*, 24, 396-412.
 50. Salamon, L.M. (1981). The Question of Goals: Why Reorganisation Should Serve Policy Rather Than Administrative Goals. In: P. Szanton (Ed.). *Federal Reorganisation: What Have We Learned?* Chatham, NJ: Chatham House.
 51. Sanchez, A. (2013). The Role of Procurement. In: R. Allen (Ed.). *The International Handbook of Public Financial Management*. New York: Palgrave Macmillan.
-

Abstract

DLUHOPOLSKYI Oleksandr, CHAPRAK Yuryi

Key directions of research and dilemmas in the sphere of public procurement: theoretical framework

The work summarizes scientific approaches to the phenomenon of public procurement from the positions of various schools and currents, analyzes the key dilemmas that arise in the process of functioning of the public procurement system of various countries of the world. It is well-founded that problems in the study of public procurement arise due to a number of factors: poor definition of the subject of public procurement, as its boundaries are "blurred" between many academic disciplines; the existence of a "gap" between academic

works on the socio-economic consequences of public procurement and the framework sequence of their construction and execution procedure; insufficient interest in studying public procurement on the part of regional and local authorities. The analysis of public procurement research was carried out in several areas: 1) procurement selection methods; 2) attributes of goods and services; 3) participants' experience; 4) decentralization of purchases; 5) accountability and transparency; 6) efficiency; 7) evaluation of procurement policy. The key dilemmas in the public procurement system are analyzed, among which the following are highlighted: 1) the accountability / responsibility dilemma: developing flexible procurement systems while maintaining accountability and control; 2) the fraud / red tape dilemma: limit the opportunity for fraud / mismanagement while reducing operational constraints; 3) the principle / agent dilemma: identifying "best value" in the presence of competing goals and common agency; 4) short-term / long-term cost dilemma: short-term economic efficiency vs. long-term monitoring costs; 5) the cost of empowerment dilemma: responsiveness to "end user" through decentralization while increasing training and evaluation costs. In the long term, reforms aimed at improving procedures and increasing the adaptive potential of the public procurement system are critically important.

Keywords: public procurement, principal, agent, dilemma, accountability, transparency

Стаття надійшла до редакції 09.01.2023 р.

Бібліографічний опис статті:

Длугопольський О. В., Чапрак Ю. В. Ключові напрямки дослідження та дилеми в сфері публічних закупівель: теоретичний фрейм. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 1. С. 51-63.

Dluhopolskyi O., Chaprak Yu. (2023) Key directions of research and dilemmas in the sphere of public procurement: theoretical framework. *Innovation and Sustainability*, no. 1, pp. 51-63.