

## **АНТИФРОД У ЗАКУПІВЕЛЬНІЙ ЛОГІСТИЦІ: РИЗИК-СКОРИНГ ПОСТАЧАЛЬНИКІВ НА ОСНОВІ ТРАНЗАКЦІЙНИХ ПАТЕРНІВ**

**Сарахман Оксана Миколаївна**

*кандидат економічних наук,*

*доцент кафедри менеджменту,*

*Львівський національний університет імені Івана Франка*

Закупівельна логістика є інтегрованою функцією управління потоками ресурсів і послуг, що забезпечує узгодженість потреби, вибору постачальника, договірних умов і фактичного виконання поставок. У межах закупівельного циклу поєднуються планування, організація процедур, оцінювання пропозицій, прийняття рішень, договірний супровід і контроль виконання.

Багатокомпонентність процесу разом з інформаційною асиметрією та складністю специфікацій підвищує чутливість закупівель до шахрайства, зловживань і корупційних ризиків. Недоброчесні практики у сфері публічних закупівель формують не лише прямі фінансові втрати, а й логістичні наслідки, які проявляються у зриві поставок, необхідності повторних закупівель, погіршенні якості та зростанні сукупних витрат організації [1, с. 120].

Цифровізація публічних закупівель, зокрема впровадження електронної системи, суттєво розширила можливості прозорості й аналітичного моніторингу, оскільки сформувала доступні масиви даних про процедури, учасників і результати торгів [6, с. 165]. Водночас прозорість не є самодостатньою гарантією усунення ризиків: у практиці зберігаються проблеми якості тендерної документації, рівня конкуренції, дисципліни виконання договорів і належної організації контролю [5, с. 146]. За таких умов протидія порушенням має охоплювати не лише етап визначення переможця, а й подальший договірний супровід і верифікацію виконання з позицій закупівельної логістики.

Антифрод у закупівельній логістиці доцільно розглядати як системний контур запобігання, виявлення й реагування на недоброчесні практики на всіх етапах процесу. Його зміст включає профілактичні заходи (регламентація потреби, стандартизація вимог, розмежування повноважень, перевірка контрагента), детекційні процедури (моніторинг відхилень, контроль рішень, контроль подій виконання) і реагування (службові перевірки, претензійна робота, перегляд підходів до планування й контролю). Особливість закупівельної логістики полягає в тому, що рішення часто приймаються на підставі документів і заяв, тоді

як ключові наслідки проявляються в реальному русі ресурсів, часових параметрах постачання та результативності операцій [1, с. 122].

Важливо враховувати «наскрізний» характер ризиків. Відхилення на етапі формування потреби або специфікації можуть створювати штучні бар'єри для участі й звужувати конкуренцію, що згодом підвищує ймовірність переplat і послаблює стимули постачальників до належної якості. Недосконале контрактне регулювання та слабкий контроль змін договору здатні спричинити поступовий перегляд істотних умов у напрямі, який нівелює конкурентний результат процедури й ускладнює забезпечення стабільності постачань [7, с. 168]. У закупівельній логістиці це означає, що ризик виникає не лише на етапі торгів, а й у подальшому супроводі договору та контролі фактичного виконання.

В умовах обмежених ресурсів контролю найбільш результативним є ризик-орієнтований підхід, сутність якого полягає у пріоритезації перевірок залежно від імовірності порушення та потенційної шкоди. Зростання дисципліни виконання й зменшення ризиків зловживань пов'язується з належним фінансовим супроводом, визначеністю відповідальності учасників і замовників, а також дієвістю контрольних механізмів [4, с. 158]. Для закупівельної логістики це означає практичну доцільність переходу від епізодичних перевірок до системного відбору процедур і контрагентів для контролю за ознаками підвищеного ризику.

Одним із ключових інструментів ризик-орієнтованого антифроду є ризик-скоринг постачальників на основі транзакційних патернів. Транзакційні патерни доцільно визначати як повторювані ознаки в даних закупівель і договорів, що відхиляються від типових ринкових і процесних характеристик та можуть сигналізувати про підвищену ймовірність порушень або неефективності. Ризик-скоринг у цьому контексті є інструментом підтримки управлінських рішень, а не механізмом автоматичного «вердикту». Його призначення полягає у формуванні пріоритету перевірки, підвищенні вимог до обґрунтувань і документів, а також у переході до посиленого контролю виконання, якщо ризик оцінюється як підвищений [2, с. 71].

Скоринг на рівні постачальника формує узагальнений профіль поведінки контрагента в часі та в різних закупівельних ситуаціях. Такий профіль дозволяє зосередити увагу не на поодиноких епізодах, а на системності відхилень, що є принциповим для закупівельної логістики, де довготривалі взаємодії з постачальниками формують залежність операцій від надійності, дисципліни виконання та добросовісності контрагента [5, с. 148].

Методично скоринг може будуватися як агрегування груп індикаторів у єдину шкалу ризику, коли індикатори відображають конкурентні умови участі постачальника, узгодженість цінкових параметрів із ринковими орієнтирами, концентрацію контрактів у взаємодії з окремими

замовниками, інтенсивність змін істотних умов договорів, стабільність виконання поставок і якість документування приймання [2, с. 73]. Концептуально важливо, щоб результати скорингу були інтерпретованими, тобто дозволяли пояснити, які саме ознаки підвищили оцінку ризику та які управлінські дії необхідні.

Опис індикаторів доцільно формувати з урахуванням двох площин ризику: процедурної та договірно-виконавчої. Процедурна площина концентрується на характеристиках конкуренції, типових відхиленнях у допуску й відхиленні пропозицій, повторюваності участі постачальника в аналогічних процедурах із подібними умовами, а також на концентрації перемог у межах одного замовника. Договірно-виконавча площина фокусується на частоті коригувань істотних умов, погодженні змін, повноті підтверджувальних документів, якості вхідного контролю поставок і своєчасності виконання договірних зобов'язань.

Для закупівельної логістики критичними маркерами підвищеного ризику виступають часті коригування істотних умов договору, зниження прозорості поставок через формальне документування, а також системні відхилення у дисципліні виконання. Підвищення ефективності контролю за виконанням договорів передбачає посилення внутрішніх контрольних процедур у замовника, оскільки саме вони є найближчими до фактичного виконання й дозволяють оперативно виявляти відхилення та порушення. У цьому сенсі ризик-скоринг постачальників має бути інтегрований із процесами приймання, складського обліку, контролю якості та претензійної роботи, а не існувати окремо від «фізичної» логістики виконання [7, с. 171].

Окремої уваги потребують індикатори, пов'язані з корупційними ризиками та відповідністю підходам доброчесності. Значення стандартів прозорості, комплаєнсу, запобігання конфлікту інтересів і процедур управління ризиками розглядається як необхідна умова зменшення корупційних загроз у публічних закупівлях. У закупівельній логістиці це трансформується в потребу узгодження скорингових сигналів із внутрішніми правилами розмежування повноважень, багаторівневого погодження істотних рішень, контролю змін договорів, а також із процедурою належної перевірки контрагента [3, с. 68].

Практичне впровадження ризик-скорингу постачальників вимагає організаційної інтеграції з функціями закупівель, логістики, фінансів, комплаєнсу та внутрішнього аудиту [7, с. 172]. Це означає наявність узгоджених правил реагування для різних рівнів ризику, зокрема посилення обґрунтувань потреби й технічних вимог, додатковий аналіз ринку для перевірки цінової обґрунтованості, підвищення рівня погодження змін істотних умов, посилений контроль приймання поставок із фіксацією доказів виконання. Важливим елементом є «зворотний зв'язок» у системі: результати перевірок мають використовуватися для

уточнення правил і ваг індикаторів, що дозволяє зменшувати хибні спрацювання й підвищувати точність відбору [2, с. 75].

Отже, ризик-скоринг постачальників на основі транзакційних патернів у закупівельній логістиці є інструментом превентивного управління, який підвищує адресність контролю, підтримує добросовісність процедур і зменшує імовірність операційних збоїв. Прикладна цінність підходу полягає у поєднанні аналітичної детекції з управлінськими діями, спрямованими на посилення конкурентності, обґрунтованості рішень, дисципліни виконання та якості документування логістичних подій.

### Список використаних джерел:

1. Юшко С. В. Фінансові шахрайства і зловживання у сфері публічних закупівель та способи протидії їм. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2018. Вип. 21. С. 118–125. URL: <http://sb-keip.kpi.ua/article/view/128048>
2. Кириленко О. П., Русін В. М. Напрями мінімізації фінансових шахрайств у сфері публічних закупівель. *Світ фінансів*. 2020. № 2 (63). С. 62–76. URL: <http://sf.wunu.edu.ua/index.php/sf/article/view/1320>
3. Альциванович О. В., Цимбаленко Я. Ю. Міжнародний та європейський досвід уникнення корупційних ризиків під час здійснення публічних закупівель. *Аспекти публічного управління*. 2018. Т. 6. № 10. С. 62–73. URL: [https://nbuv.gov.ua/UJRN/arlip\\_2018\\_6\\_10\\_10](https://nbuv.gov.ua/UJRN/arlip_2018_6_10_10)
4. Кошкіна К. Актуальні проблеми бюджетного фінансування та відповідальності учасників проведення публічних закупівель в Україні. *Економіка та суспільство*. 2022. № 37. С. 155–159. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-82>
5. Хорунжак Н. М. Публічні закупівлі: шляхи вирішення організаційних і контрольно-облікових проблем. *Сталий розвиток економіки*. 2016. № 3 (32). С. 143–149. URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/items/43dfd53-783f-4b7c-9144-ae11672ed791>
6. Марусей Т. В. Основні аспекти впровадження системи державних закупівель ProZorro. *Економіка та суспільство*. 2018. № 16. С. 164–168. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/16\\_ukr/25.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/16_ukr/25.pdf)
7. Боярова О. Внутрішній контроль публічних закупівель бюджетних установ. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70. С. 164–173. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-37>