



CENTRE OF
EXCELLENCE IN
PROCUREMENT



KYIV SCHOOL
OF ECONOMICS

ВПЛИВ PROZORRO

БЕРЕЗЕНЬ 2017



ПЕРЕДМОВА

Реформа публічних закупівель в Україні була визнана однією з найуспішніших реформ 2016 року. Вона здобула значну підтримку як серед українців, так і з боку міжнародного товариства. Але, попри досить широке визнання, ця реформа – як і більшість реформ в Україні – зіштовхнулася зі значним опором та викликала палкі дискусії.

Інформація про електронну систему наразі є неповною, тому що законодавча база як і сама електронна система, є відносно новою (допорогові та надпорогові¹ закупівлі стали обов'язковими до проведення/звітування через електронну систему з серпня 2016 року). Навіть якщо взяти до уваги те, що до реалізації реформи було залучене широке коло високовмотивованих людей, і за реформою стежила громадськість, у системі ще існують білі плями – передусім в аспекті розуміння загального процесу закупівель з боку громадськості, бізнесу і певних закупівельників.

Неповнота інформації унеможлиблює ефективне використання електронної системи. Наприклад, основні учасники закупівельного процесу мають труднощі з організацією процедур, а представники регулюючих органів – з виконанням функції контролю та аналізу. Відповідні проблеми можуть призводити до помилок в інтерпретації даних, що генеруються системою та можуть призвести до некоректних висновків.

У цьому посібнику ми висвітлюємо основи закупівельної методології в цілому та безпосередньо в Україні і надаємо економічну оцінку результатів реформи. Посібник може бути корисним для безпосередніх учасників закупівельного процесу, для організацій, що здійснюють моніторинг публічних закупівель, для представників медіа та для всіх тих, хто цікавиться тематикою публічних закупівель і бажає дізнатися більше про вплив реформи на економічну та соціальну ситуацію в Україні.

¹ Існує декілька порогових значень у залежності від закупівельної процедури, типу замовника і відмінності між товарами/послугами/роботами відповідно до статті 2 ЗУ «Про державні закупівлі» і порогових значень ГРА.



Питання та коментарі прохання надсилати на cep@kse.org.ua

ВИСНОВКИ

Публічні закупівлі спрямовані на задоволення потреб через надання державних послуг. У кожній країні по всьому світу державні закупівлі становлять значну частку ВВП (від 8% до 21%), а отже, державні закупівлі є потужним інструментом впливу на ринок як з боку виробництва, так і з боку споживання. Ефективне функціонування цього сектора є необхідною умовою для формування стійкої та ефективної економічної системи в цілому.

Реформа публічних закупівель в Україні включає в себе зміну законодавства і впровадження електронної системи закупівель, яка отримала назву ProZorro. Станом на початок 2017 року система охоплює закупівельний процес восьми типів закупівель, описаних у законі і наказі ДП «Зовнішторгвидав України» - наразі "ДП ProZorro" (згідно до наказу Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 26.07.2016 №1220). Електронна система з'єднує головний портал із мережею приватних торговельних майданчиків. Дані, отримані у процесі взаємодії з системою, зберігаються в центральній базі даних, є загальнодоступними і використовуються для здійснення моніторингу.

Але закон і ProZorro не є єдиними результатами реформи. Реформа зробила сферу публічних закупівель більш помітною для широкої публіки, відкритість системи підвищила рівень обізнаності громадян щодо сфери публічних закупівель. Крім того, Україна як член Угоди СОТ про державні закупівлі (GPA) стала ще більш відкритою для іноземних учасників і отримала доступ до закупівель за кордоном. Електронна система спростила доступ до торгів для учасників, знизила рівень витрат на адміністрування як самої системи з боку держави, так і витрат на адміністрування процесу з боку закупівельників та учасників і в цілому прискорила процес закупівель. До того ж, моніторинг процесу закупівель, який охоплює електронна система, став більш простим та доступним.

У порівнянні³ з 2015 роком, у 2016 році обсяг державних закупівель, розрахований як сумарна вартість укладених договорів, зріс на 17% (до 10,4 млрд. доларів). Зростання відбулося в основному за рахунок допорогових закупівель (закупівлі вище 50 тис. грн стали обов'язковими до відображення в системі) – кількість угод зросла більш ніж у чотири рази. Відкритий і спрощений доступ до системи збільшив кількість учасників і постачальників – кількість унікальних² постачальників зросла у три рази (до 33.7 тис.), зменшуючи кількість договорів, що припадають на одного постачальника, і тим самим послаблюючи рівень його монопольної влади та зв'язок із замовником. У структурі постачальників частка ФОПів суттєво зросла (з 24% до 42%). Кількість замовників збільшилася на 53% – до 20 тисяч. Передусім це пов'язано з необхідністю відображення допорогових закупівель. У 2016 році кількість замовників, які уклали договори тільки з одним постачальником (для всіх закупівель за рік⁴), значно знизилася – до 5% у порівнянні з 11% у 2015 році, а середня вартість таких закупівель знизилася на 70%.

² юридична чи фізична особа, яка не брала участь в державних закупівлях в попередньому році

³ кількісні параметри розраховані станом на січень 2017

⁴ до уваги не брали замовників, які провели лише один тендер

ЗМІСТ

Основні визначення.....	4
ProZorro – лише частина життєвого циклу закупівель	5
Архітектура ProZorro.....	6-7
Публічні закупівлі як важель економічного розвитку.....	8-9
Досягнення реформи.....	10
Ефект відкритих даних.....	11
Переваги використання електронної системи	12



ОСНОВНІ ВИЗНАЧЕННЯ

Закупівлі є важливою частиною діяльності установ, організацій, підприємств державного сектору по створенню суспільних благ. Процес публічних закупівель включає у себе визначення потреби, планування, аналіз ринку, підготовку тендерної документації, проведення тендеру, процес визначення відбору/кваліфікації постачальників, переговори за договорами, підготовку та підписання договорів та контроль за їхнім виконанням.

Поняття «публічних закупівель» в порівнянні з поняттям «державних закупівель» є більш широким, оскільки розширює коло установ, що через закупівельну діяльність забезпечують потреби держави або територіальної громади.

Закон України «Про публічні закупівлі» визначає публічні закупівлі як «придбання замовником товарів, робіт і послуг у порядку, встановленому Законом». Можна виокремити три узагальнені стадії процесу публічних закупівель⁵:

- ідентифікація потреби, прийняття рішення щодо того, які товари, роботи або послуги мають бути придбані і коли (планування закупівель);
- процес розміщення оголошення про закупівлю відповідних товарів, робіт або послуг, кваліфікацію постачальника (включаючи аукціон для конкурентних процедур) та підписання договору;
- процес адміністрування договору.

Поняття публічних закупівель стосується всіх трьох стадій. Не зважаючи на те, що нормативні правила регулюють більшою мірою другий етап, усі три етапи потрібно розглядати як взаємопов'язані фази єдиного «циклу закупівлі». Процес електронних закупівель може охоплювати всі етапи закупівлі – від первісної ідентифікації вимоги до оплати й управління договором. За допомогою цифрових інструментів державні витрати стають більш прозорими, ефективними та адаптованими до ринкових умов.

Термін «електронні закупівлі» використовують для опису використання електронних методів, як правило з використанням мережі Інтернет, для взаємодії між замовником та постачальником⁶.

Використання електронних засобів у сфері публічних закупівель має цілу низку важливих переваг, таких як⁷:

- суттєва економія для всіх безпосередніх учасників – замовників, постачальників, контролюючих органів
- спрощення і скорочення закупівельного процесу
- зниження бюрократизму
- підвищення прозорості
- збільшення інноваційної складової закупівель
- нові можливості для бізнесу за рахунок поліпшення доступу для учасників, у тому числі малих і середніх підприємств, на ринок публічних закупівель

⁵ Arrowsmith, S. Public Procurement Regulation: An Introduction. 2010

⁶ Corsi, M. E-Procurement overview. 2013

⁷ European Commission. E-procurement. Retrieved from: https://ec.europa.eu/growth/single-market/public-procurement/e-procurement_en



PROZORRO – ЛИШЕ ЧАСТИНА ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ЗАКУПІВЕЛЬ

Електронні закупівлі в Україні охоплюють значну частину життєвого циклу закупівель, не включаючи визначення потреби та планування, аналіз ринку і контроль за виконанням договору (оплата і поставка), які відбуваються поза системою. ProZorro не містить інформації про бюджет закупівлі, обґрунтування потреби, ціну за одиницю, інформацію про якість товарів/послуг/робіт.



Джерело: на основі ЗУ «Про публічні закупівлі»

ЗАКУПІВЕЛЬНИЙ МЕХАНІЗМ	ДОКУМЕНТ, ЯКИЙ РЕГУЛЮЄ ЗАСТОСУВАННЯ
Відкриті торги (без публікації англійською мовою)	ЗУ «Про публічні закупівлі»
Відкриті торги (з публікацією англійською мовою)	ЗУ «Про публічні закупівлі»
Переговорна процедура	ЗУ «Про публічні закупівлі»
Переговорна процедура за нагальною потребою	ЗУ «Про публічні закупівлі»
Переговорна процедура для потреб оборони	ЗУ «Про особливості здійснення закупівель товарів, робіт і послуг для забезпечення потреб оборони»
Конкурентний діалог	ЗУ «Про публічні закупівлі»
Допорогова процедура (конкурентна)	Наказ ДП «Зовнішторгвидав України» від 13.04.2016 № 35
Процедура звітування про укладений договір	Частково ЗУ «Про публічні закупівлі», частково Наказом № 35

Джерело: На основі чинного законодавства та наказу про проведення допорогових закупівель

У рамках системи ProZorro реалізовано 8 основних закупівельних механізмів, які замовник може використати в залежності від обсягу і характеру його потреб. Нормативно-правовою основою процедур є ЗУ «Про публічні закупівлі» та ЗУ «Про особливості здійснення закупівель товарів, робіт і послуг для гарантованого забезпечення потреб оборони».

Варто зазначити, що умови закупівлі (пороги, процедури) можуть варіювати в залежності від типу замовника. Визначення замовників за типами окреслене в Законі України «Про публічні закупівлі» (стаття 1).

ЗАМОВНИКИ

органи державної влади, органи місцевого самоврядування та органи соціального страхування, створені відповідно до закону, а також юридичні особи (підприємства, установи, організації) та їх об'єднання, які забезпечують потреби держави або територіальної громади, якщо така діяльність не здійснюється на промисловій чи комерційній основі, за наявності однієї з таких ознак:

органи державної влади чи органи місцевого самоврядування або інші замовники, що володіють більшістю голосів у вищому органі управління юридичної особи

АБО

юридична особа є розпорядником, одержувачем бюджетних коштів

АБО

у статутному капіталі юридичної особи державна або комунальна частка акцій (часток, паїв) перевищує 50 відсотків

АБО

юридичні особи та/або суб'єкти господарювання, які здійснюють діяльність в окремих сферах господарювання (ст.1 ЗУ «Про публічні закупівлі»)

Джерело: на основі ЗУ «Про публічні закупівлі»

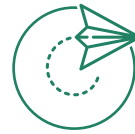


Моніторинг системи публічних закупівель став можливим завдяки модулю візуалізації та агрегації даних (BI) на базі програмного забезпечення QlikView. Існують дві версії модуля: публічний (вільний доступ) (<http://bi.prozorro.org>) і професійний (необхідна ліцензія для користування). Функціонал обох модулів передбачає візуалізацію даних ЦБД в зручному для користувачів форматі, але лише професійний модуль дозволяє користувачам завантажувати дані. Кожна версія модуля є інтерактивною онлайн-системою звітності, де користувачі можуть перевіряти узагальнені результати публічних закупівель, а також досліджувати закупівлі більш детально, використовуючи інтуїтивну систему drag-and-drop.

Модулі мають кілька вкладок, у яких інформація згрупована за логічними характеристиками. В публічному модулі візуалізовані кілька індикаторів, які мають на меті дати певну оцінку результативності процедур та системи загалом:

- «економія» та відсоток «економії» як частка в очікуваній вартості - різниця між очікуваною вартістю лотів і ціною пропозицією переможця аукціону. Цей показник оцінює, яким
- витратам коштів вдалось запобігти завдяки аукціонам;
- кількість скарг до АМКУ як оцінка активності учасників у захисті справедливої конкуренції в публічних закупівлях;
- кількість унікальних учасників як оцінка розміру ринку та конкурентності в системі;
- кількість неуспішних процедур/лотів як оцінка рівня компетентності та якості процедур.

У професійному модулі, на додаток до показників публічного модулю, візуалізовано також інші показники, які можна в комбінації використовувати для оцінки результатів системи. Наприклад, група показників "Ефективність аукціону" ранжує тендери по їх відстані від тендерів з найбільшою та найменшою історичною економією в даній групі предметів закупівлі. Метою коефіцієнта є поширення позитивного досвіду між учасниками закупівельного процесу для подальшого використання його у власній практиці. Водночас особливо нетипові випадки можуть представляти інтерес для громадськості.



- Основа системи – ЦБД+API
- Торговельні майданчики у приватній власності
- Моніторинг став можливим завдяки бі модулю (публічному та професійному)

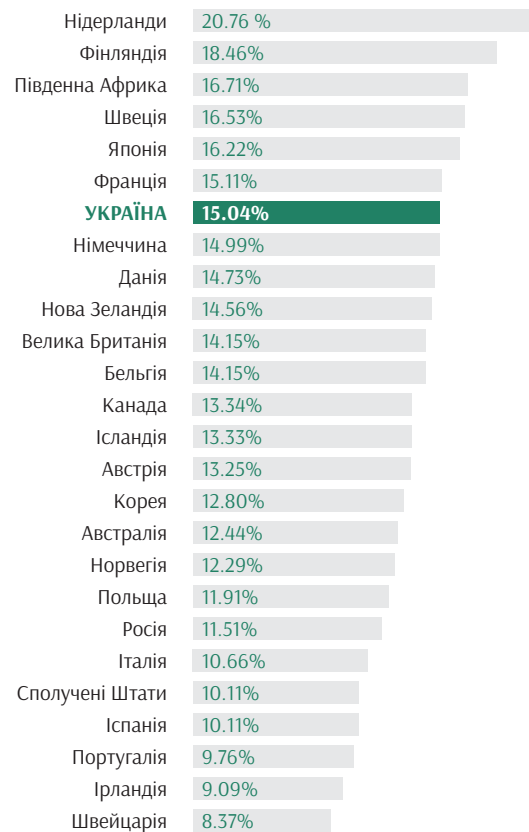


ПУБЛІЧНІ ЗАКУПІВЛІ ЯК ВАЖЕЛЬ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ

Більшість країн із розвинутою економікою мають значний обсяг державних закупівель у відношенні до валового внутрішнього продукту. Згідно зі статистичними даними OECD, частка державних закупівель у ВВП коливається від 8% (Швейцарія) до 21% (Нідерланди). Такі значні обсяги свідчать про те, що державні закупівлі можуть створювати ринки товарів і послуг, мати вплив на витрати і споживання, стимулювати впровадження інновацій та нових технологій, а також стати полігоном для інноваційних продуктів.

Крім того, в деяких секторах, державні закупівлі є одним із найбільш важливих джерел продажів (наприклад, для оборонної промисловості, сфери охорони здоров'я, науково-дослідної галузі, будівництва, енергетики, транспортного обладнання тощо).

Ми порівняли характеристики ринку публічних закупівель до і після впровадження ProZorro, щоб спробувати відповісти на питання «Що змінила реформа публічних закупівель?».



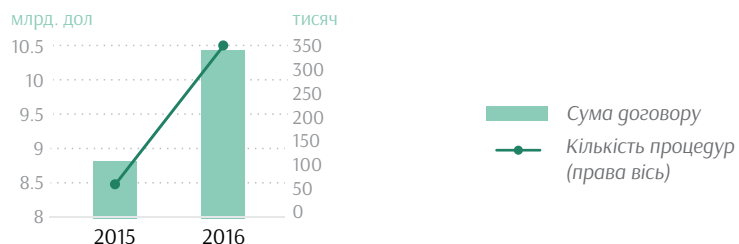
Джерело: Статистика OECD (2013) та власні розрахунки (2013)

У 2016 році загальний обсяг ринку публічних закупівель зріс на 17% і становив 10.4 млрд дол. Обсяг ринку у 2015 році становив 8.8 млрд. дол. Зростання обумовлене, в першу чергу, включенням в систему допорогових¹⁰ закупівель та зростанням кількості надпорогових закупівель. 64% допорогових торгів (49% усіх закупівель за 2016 рік) мають суму договору, меншу за 50 тис. грн.¹¹

Рис.1. 2015 в порівнянні з 2016

+17% за сумою договорів
Кількість процедур збільшилась в 4 рази

Джерело: Розраховано на основі даних ProZorro і даних попередньої системи закупівель



¹⁰ Поділ здійснено лише на основі суми договору (це пов'язано зі складністю виокремлення типу товару в старій системі закупівель)

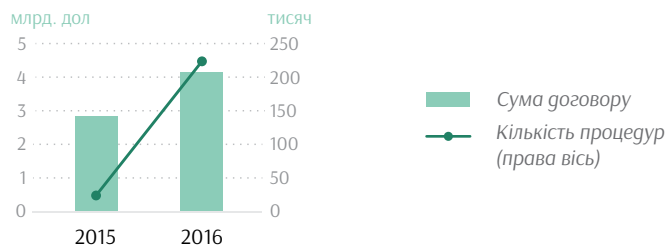
¹¹ Відповідно до чинного законодавства замовник не має зобов'язання відображати в системі закупівлі менші за 50 тис. грн.



Рис.2. Сер-Гру 2015 до Сер-Гру 2016

+52% за сумою договорів
Кількість процедур збільшилась в 11 разів

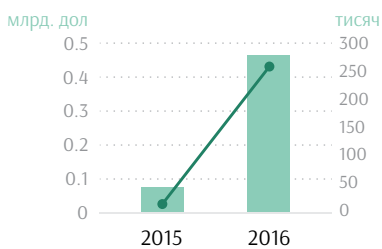
Джерело: Розраховано на основі даних ProZorro і даних попередньої системи закупівель



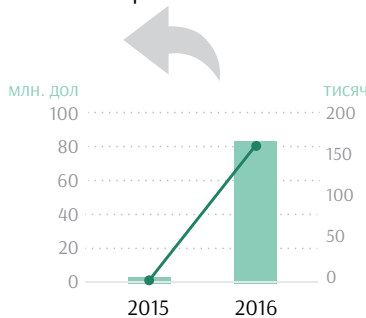
Структура кількості процедур та суми договорів 2015 vs 2016 (продовження)

Допорогові закупівлі (<200 тис. грн)

Сума договорів збільшилась в 6 разів
Кількість процедур - в 9 разів

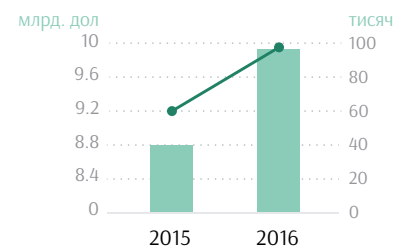


64% процедур (за кількістю) в 2016 – процедури з сумою контракту <50 тис.грн



Надпорогові закупівлі (>=200 тис. грн)

Сума договорів збільшилась на 12%
Кількість процедур - на 60%



Джерело: Розраховано на основі даних ProZorro і даних попередньої системи закупівель

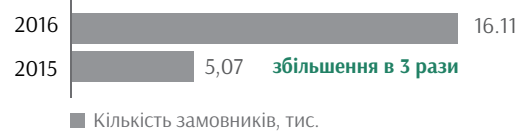
Кількість замовників зростає на 53% у 2016 році в основному за рахунок допорогових закупівель. Кількість замовників у надпороговій групі збільшилась на 11%.

Рис.3. Кількість замовників за групами

40% замовників уклали договори із сумою <50 тис. грн



Допорогові



Надпорогові



Джерело: Розраховано на основі даних ProZorro і даних попередньої системи закупівель



ДОСЯГНЕННЯ РЕФОРМИ

Реформа публічних закупівель є однією з найуспішніших українських реформ, яка стала прецедентом результативної взаємодії громадянського суспільства, держави та бізнесу. Це пояснюється і успішними результатами реформи, і вдалою комунікацією, і, на жаль, слабкою базою порівняння всередині країни. Незважаючи на необхідність подальшого удосконалення, можна виділити ряд позитивних змін, до яких призвела реформа публічних закупівель.

По-перше, реформа збільшила загальну обізнаність громадян України щодо публічних закупівель. Це досягнення важливе, тому що саме громадяни є кінцевими споживачами державних послуг, забезпечення роботи яких підтримують закупівлі а також тими, хто насправді платить за закуплені товари через податки.

По-друге, реформа об'єднала всіх замовників, учасників та Колегію з розгляду скарг Антимонопольного комітету в єдиній електронній системі, яка покриває всі типи процедур і всі етапи окреслені Законом про публічні закупівлі. Розмір і всеосяжність покриття системою всіх користувачів відрізняє українську електронну систему від практик застосовування е-підходу індивідуально для кожного етапу¹² в країнах ЄС.

По-третє, у рамках реформи відбулась децентралізація торгових майданчиків: станом на кінець березень 2017 року працює 15 акредитованих приватних торговельних майданчиків (для всіх закупівель) замість одного державного. Комерціалізація цього сегменту додала конкуренції між майданчиками і, як це очікувалось творцями, має забезпечити постійне вдосконалення послуг.

По-четверте, у якості частини електронної системи та з метою залучення більшої кількості ключових гравців до участі, дослідження та моніторингу були використані стандарти відкритих даних, які забезпечили рівність доступу до інформації і дозволили всім зацікавленим учасниками стежити за закупівельним процесом.

По-п'яте, реформа відкрила для вітчизняних закупівельників можливість долучитись до глобального ринку державних закупівель. 18 травня 2016 року Україна приєдналася до Угоди СОТ про державні закупівлі (GPA), що дозволило українському бізнесу брати участь у державних закупівлях 45 країн-членів угоди. Згідно з оцінкою Світового банку¹³, ринок GPA охоплює близько 2,5% світової економіки (1,7 трильйона доларів).

По-шосте, реформа у сфері державних закупівель підштовнула зміни і в суміжних до публічних закупівлях сферах. Прикладом таких змін є: початок розробки положення про моніторинг закупівель, впровадження електронних державних послуг на основі ЗУ «Про внесення змін до деяких законів України щодо доступу до публічної інформації у формі відкритих даних» тощо), впровадження прозорих механізмів продажу державного майна через систему «Прозорро. Продажі».



РЕФОРМА

- підвищила обізнаність
- об'єднала всіх учасників в межах єдиної електронної системи
- торговельні майданчики стали децентралізованими
- застосовані стандарти відкритих даних
- GPA стало можливим
- підштовкнула суміжні сфери до змін

¹² European Commission. e-Procurement Uptake Final Report. 2015. Retrieved from: <http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/10050/attachments/1/translations/en/renditions/native>

¹³ WorldBank. The revised GPA and electronic procurement. Retrieved from: <http://pubdocs.worldbank.org/en/396361482429231813/WTO.pdf>



ЕФЕКТ ВІДКРИТИХ ДАНИХ

Використання стандарту відкритих даних у процесі закупівель забезпечує доступність інформації, таким чином позитивно впливаючи на рівень сприйняття прозорості влади. Доступність даних зменшує асиметрію інформації і дає рівні можливості для участі у публічних тендерах. Це призводить до посилення конкуренції та, відповідно, більш вигідних цін. Доступ до інформації також спрощує моніторинг і робить його зручнішим для користувачів. Такий моніторинг може стати потужним інструментом для виявлення проблем і оптимізації системи в довгостроковій перспективі. Водночас, слід пам'ятати, що дані про закупівлі пов'язані з іншими державними реєстрами (ЄДР, КОАТУУ і т. д.). Таким чином, відкриті дані публічних закупівель встановлюють нові цілі взаємодії та сумісності відкритої інформації в інших сферах.

Громадський контроль за допомогою відкритих даних збільшує ймовірність викриття змов, шахрайства, неефективності чи розтрачання бюджетних коштів. Хоча не можна очікувати, що відкриття даних саме по собі знищить корупцію, проте існує стійкий негативний зв'язок між відкритістю інформації та сприянням корупції серед населення. Зокрема, країни, які знаходяться в топ-20 індексу веб-розвитку або індексу відкритих даних¹⁴ мають найнижчий рівень корупції (топ-17 країн за індексом сприйняття корупції).



РЕЗУЛЬТАТИ ВІДКРИТИХ ДАНИХ

- Зменшення асиметрії інформації
- Полегшення моніторингу



Для того, щоб оцінити можливий вплив відкриття даних та впровадження електронної системи на еволюцію системи публічних закупівель, ми розрахували відсоток замовників, які уклали всі договори лише з одним постачальником (за умови, що кількість договорів більше 1) протягом 2016 року в порівнянні з 2015. За поставленою гіпотезою відкриті дані зменшують ймовірність змови та шахрайства (за рахунок публічного контролю та посилення конкуренції), що має послабити рівень монопольної влади постачальників. За результатами проведеного аналізу, тенденція закуповувати все тільки від одного постачальника значно зменшилась, від 11% усіх замовників до 5%. 92% замовників, які вдавалися до цієї практики у 2015 році, припинили її у 2016.



Джерело: Розраховано на основі даних ProZorro і даних попередньої системи закупівель

¹⁴ European Public Sector Information Platform. Open Data as a Tool to Fight Corruption. Retrieved from: <https://ofti.org/wp-content/uploads/2014/05/221171136-Open-Data-as-a-Tool-to-Fight-Corruption.pdf>



ПЕРЕВАГИ ВИКОРИСТАННЯ ЕЛЕКТРОННОЇ СИСТЕМИ

Аналіз Booz & Company виявив, що «збільшення на 10% рівня охоплення електронними технологіями збільшує ВВП на душу населення на 0,75%»¹⁵.

Електронна форма системи публічних закупівель має багато переваг:

- оптимізує процес за рахунок збільшення швидкості операцій (немає необхідності бути присутнім під час проведення торгів),
- зменшує адміністративний тягар (менше документів і часу для підготовки процедури закупівлі),
- забезпечує більш високий рівень безпеки документів, розміщених через Інтернет.
- Електронна форма закупівель є одним із багатьох рушійних факторів посилення конкурентоспроможності у короткостроковій та довгостроковій перспективі.
- Короткостроковий ефект впливу ProZorro на конкурентність ми очікуємо побачити у збільшенні кількості учасників, підвищенні однорідності учасників та зменшенні мотивації до змови між замовником та постачальником. У цілому, більша кількість учасників робить конкуренцію більш інтенсивною, що має вплинути на зниження ціни. Конкуренція у процесі закупівель має ставати більш інтенсивною, коли в тендерах починають брати участь нові компанії, які схожі між собою/однорідні, тобто мають аналогічні можливості до задоволення потреб на ринку, як і решта учасників тих же тендерів. Збільшення кількості учасників тендерів може також негативно впливати на можливість змов¹⁶. Довгостроковий ефект втілюється через зміни в технології - учасники повинні бути більш ефективними, щоб конкурувати.

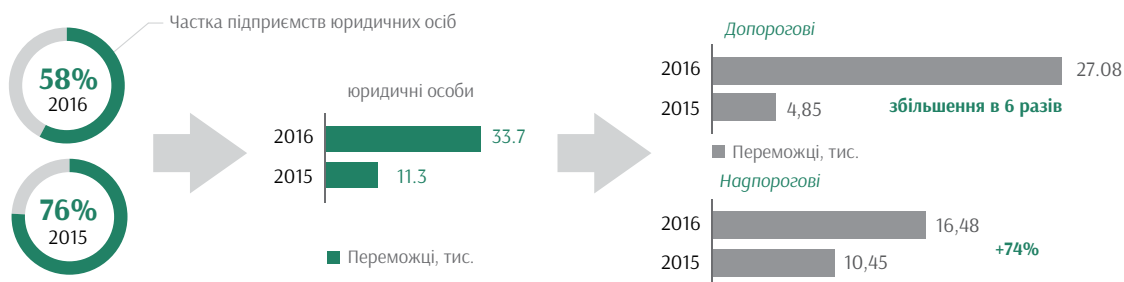


Е-СИСТЕМА

- Знизила тривалість процедур
- Зменшила обсяг паперової роботи
- Забезпечила додатковий захист документів
- Збільшила конкурентність:
 - кількість і схожість учасників
 - попередження змови
 - поштовх до змін у технології
 - зміни у структурі ринку (збільшення частки послуг та робіт)



Для визначення змін у рівні конкуренції ми порівняли кількість і структуру постачальників протягом 2016 року з даними за 2015 рік. Частка юридичних осіб у загальній кількості постачальників скоротилася до 58% (більше ФОПів входять на ринок). Водночас кількість постачальників – юридичних осіб зросла більш ніж у два рази. Основний приріст відбувся за рахунок допорогових закупівель.



Джерело: Розраховано на основі даних ProZorro і даних попередньої системи закупівель

¹⁵ Booz & Company. Digitization for Economic Growth and Job Creation: Regional and Industry Perspectives. Retrieved from: http://www3.weforum.org/docs/GITR/2013/GITR_Chapter1.2_2013.pdf

¹⁶ Assessing the impact of public sector procurement on competition. Retrieved from: <https://www.dotecon.com/assets/images/oftmain.pdf>



Створено в рамках проекту "Прозорість та підзвітність у державному управлінні та послугах" за фінансування USAID та UKAID

ВПЛИВ
PROZORRO