



АНАЛИЗ ДЕЙСТВУЮЩЕГО МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫМИ ЗАКУПКАМИ

доц. **Ризакулов Шерзод**

Ташкентский государственный экономический университет

ORCID: 0000-0003-3573-9633

sherzod_piter@mail.ru

Аннотация. В статье рассматриваются особенности функционирования действующего механизма управления государственными закупками в Республике Узбекистан. Проведён комплексный анализ нормативно-правовой базы, организационной структуры и процедурных компонентов закупочной системы, включая этапы планирования, проведения тендеров, заключения контрактов и мониторинга их исполнения. Выявлены ключевые проблемы, влияющие на эффективность реализации государственных закупок: низкий уровень автоматизации, ограниченная конкуренция, слабая координация между субъектами закупок и формальный подход к оценке потребностей. Отдельное внимание уделено вопросам цифровизации, прозрачности процедур, а также внедрению современных методов контроля и оценки. На основе анализа предложены направления совершенствования действующего механизма, в том числе развитие электронной инфраструктуры, институционализация риск-менеджмента и повышение квалификации кадров. Полученные результаты могут быть использованы для реформирования закупочной системы и формирования более устойчивой модели управления бюджетными ресурсами.

Ключевые слова: государственные закупки, механизм управления, конкурентные процедуры, цифровизация, прозрачность, электронная платформа, антикоррупционные меры, закупочный цикл.

ДАВЛАТ ХАРИДЛАРИНИ БОШҚАРИШНИНГ АМАЛДАГИ МЕХАНИЗМИНИ ТАҲЛИЛ ҚИЛИШ

доц. **Ризакулов Шерзод**

Тошкент давлат иқтисодиёт университети

Аннотация. Мақолада Ўзбекистон Республикасида давлат харидларини бошқаришнинг амалдаги механизмнинг фаолият юритиш хусусиятлари кўриб чиқилади. Давлат харидлари тизимининг меъриий-ҳуқуқий базаси, ташкилий тузилмаси ҳамда жараён компонентлари бўйича комплекс таҳлил амалга оширилди. Жумладан, режалаштириш, тендерларни ўтказиш, шартномалар тузиш ва уларнинг ижросини мониторинг қилиш босқичлари қамраб олинди. Таҳлил натижасида давлат харидларининг самарадорлигига таъсир этувчи автоматлаштириш даражасининг пастлиги, рақобат муҳитининг чекланганлиги, харид жараёни субъектлари ўртасида мувофиқлаштиришнинг заифлиги ва эҳтиёжларни баҳолашда расмий ёндашувнинг мавжудлиги каби асосий муаммолар аниқланди. Шунингдек, рақамлаштириш, жараёнлар шаффофлигини таъминлаш ҳамда назорат ва баҳолашнинг замонавий усулларини жорий этиш масалаларига алоҳида эътибор қаратилди. Олиб борилган таҳлил асосида амалдаги механизмни такомиллаштириш йўналишлари таклиф этилди, хусусан, электрон инфратузилмани ривожлантириш, риск-менеджментни институционаллаштириш ва кадрлар малакасини ошириш чора-тадбирлари белгиланди. Олинган натижалар давлат харидлари тизимини ислоҳ қилиш ва бюджет ресурсларини бошқаришнинг барқарор моделини шакллантиришда амалий аҳамиятга эга.

Калит сўзлар: давлат харидлари, бошқарув механизми, рақобатли тартиб-таомиллар, рақамлаштириш, шаффофлик, электрон платформа, коррупцияга қарши чора-тадбирлар, харид цикли.

ANALYSIS OF THE CURRENT MECHANISM FOR MANAGING PUBLIC PROCUREMENT

assoc. prof. **Rizakulov Sherzod**
Tashkent State University of Economics

Abstract. *The article examines the specific features of the functioning of the current mechanism for managing public procurement in the Republic of Uzbekistan. A comprehensive analysis of the regulatory and legal framework, organizational structure, and procedural components of the procurement system has been conducted, covering the stages of planning, tendering, contract conclusion, and monitoring of contract implementation. The study identifies key challenges affecting the efficiency of public procurement, including a low level of automation, limited competition, weak coordination among procurement entities, and a formal approach to assessing actual needs. Special attention is given to issues of digitalization, procedural transparency, and the introduction of modern methods of control and evaluation. Based on the findings, several directions for improving the existing mechanism are proposed, such as the development of electronic infrastructure, the institutionalization of risk management practices, and the enhancement of personnel qualifications. The results obtained may be used for reforming the procurement system and forming a more sustainable model for managing budgetary resources.*

Keywords: *public procurement, management mechanism, competitive procedures, digitalization, transparency, electronic platform, anti-corruption measures, procurement cycle.*

Введение.

В современных условиях эффективное управление государственными закупками приобретает особую значимость как инструмент рационального расходования бюджетных средств, обеспечения прозрачности и повышения доверия к государственным институтам. Государственные закупки выполняют не только фискальную и экономическую функцию, но и выступают важным механизмом реализации государственной политики в сферах социальной поддержки, развития инфраструктуры и стимулирования национального предпринимательства.

В Узбекистане на протяжении последних лет проводится активная реформа системы закупок, направленная на цифровизацию процессов, внедрение конкурентных процедур, минимизацию коррупционных рисков и повышение эффективности государственных расходов. Однако, несмотря на достигнутые результаты, в действующем механизме управления закупками сохраняются определённые структурные и организационные проблемы, требующие комплексного анализа.

Актуальность настоящего исследования обусловлена необходимостью выявления сильных и слабых сторон функционирующей системы, оценки её соответствия международным стандартам, а также выработки предложений по дальнейшему совершенствованию механизмов государственного закупочного управления.

Обзор литературы.

Вопросы совершенствования механизма управления государственными закупками в последние годы приобретают особую актуальность как в Республике Узбекистан, так и в международной практике. Государственные закупки рассматриваются не только как инструмент рационального распределения бюджетных средств, но и как важный элемент экономической политики, способствующий повышению эффективности государственного управления, развитию конкуренции и обеспечению прозрачности использования ресурсов.

Нормативно-правовую основу функционирования закупочной системы Узбекистана составляет Закон Республики Узбекистан «О государственных закупках» № ЗРУ-684 от 22 апреля 2021 года, который определяет ключевые принципы организации закупочных процедур, полномочия субъектов и основные требования к прозрачности и конкуренции. Существенное значение для развития системы также имеет Постановление Президента Республики Узбекистан № ПП-221 от 7 июля 2023 года, направленное на дальнейшее совершенствование закупочного законодательства и внедрение цифровых решений в сферу государственных закупок.

Практическая реализация закупочной политики осуществляется через официальный портал государственных закупок Республики Узбекистан (xarid.uzex.uz), который выступает основной электронной платформой для размещения информации о закупках, проведения торгов и мониторинга контрактов. Развитие электронных закупок рассматривается как важнейшее условие повышения открытости процедур и минимизации коррупционных факторов.

Международные организации уделяют значительное внимание вопросам цифровизации закупочной системы. В докладе Всемирного банка (World Bank, 2022) подчеркивается, что цифровая трансформация государственных закупок открывает возможности для повышения эффективности управления, однако сопровождается рисками институциональных барьеров, недостаточной подготовленности кадров и технологических ограничений. Аналогичный подход представлен в материалах ПРООН (UNDP, 2023), где анализируется готовность стран Центральной Азии к внедрению электронных закупок и подчеркивается необходимость комплексных реформ.

Отдельное направление исследований связано с использованием государственных закупок как механизма стимулирования инновационного развития. В докладе ОЭСР (OECD, 2020) представлены лучшие практики применения закупок для поддержки инноваций и повышения качества государственных услуг, что может быть применимо и в условиях реформирования узбекской модели закупочной политики.

На национальном уровне проблематика государственных закупок активно исследуется отечественными учеными. Так, Шарипов (2023) рассматривает современные вызовы закупочной системы Узбекистана, выделяя необходимость расширения конкурентных процедур и совершенствования институциональных механизмов управления. Исмоилов (2024) акцентирует внимание на цифровизации как ключевом факторе повышения прозрачности бюджета и эффективности контроля. Ганиев (2022), в свою очередь, анализирует проблемы нормативного регулирования электронных закупок, указывая на существующие пробелы в законодательстве и сложности практического применения электронных процедур.

Анализ литературы показывает, что государственные закупки в Узбекистане находятся на этапе активной трансформации, связанной с цифровизацией, усилением прозрачности и развитием конкурентной среды. Несмотря на значительный прогресс в нормативной и организационной модернизации системы, сохраняются проблемы институциональной координации, ограниченной конкуренции и недостаточного применения современных инструментов управления рисками. Это подтверждает необходимость дальнейших научных исследований и разработки практических рекомендаций по совершенствованию механизма управления государственными закупками.

Методология исследования.

Методологическую основу настоящего исследования составляют современные научные подходы к анализу системы государственных закупок как важного элемента управления бюджетными ресурсами и инструмента реализации государственной экономической политики. В процессе работы использовались как общенаучные, так и

специальные методы исследования, обеспечивающие комплексное рассмотрение действующего механизма управления государственными закупками в Республике Узбекистан.

Государственные закупки играют стратегическую роль в формировании устойчивой экономики и эффективной бюджетной политики. От качества и прозрачности механизма закупок зависит реализация национальных проектов, социально-экономическое развитие и уровень доверия к государственным институтам. Современные вызовы требуют постоянного совершенствования подходов к управлению закупочной деятельностью с учётом международных стандартов, цифровизации и антикоррупционных инициатив.

Процесс государственных закупок включает следующие этапы: планирование государственных закупок; организация закупочных процедур; заключение и исполнение договора; мониторинг государственных закупок (рис.1).



Рисунок 1. Процесс государственных закупок

Допускается реализация проектов, внесенных в Инвестиционную программу Республики Узбекистан и другие государственные программы, на условиях «под ключ» методом «fast-track» (одновременное проектирование, закупка и строительные работы) в соответствии с указами и постановлениями Президента Республики Узбекистан.

Конкуренция в государственных закупках поддерживается за счет использования механизмов состязательности между участниками закупочных процедур, между операторами электронных систем государственных закупок и между специализированными организациями, беспристрастности и прозрачности при рассмотрении предложений участников закупочных процедур и принятии конечного решения в пользу оптимального предложения на основании объективных и обоснованных критериев.

Объективность государственных закупок предусматривает беспристрастность при рассмотрении предложений участников закупочных процедур, а также принятии конечного решения в пользу оптимального варианта.

Объективность государственных закупок основывается на:

- обеспечении равных возможностей участникам закупочных процедур;
- создании условий, обеспечивающих конкуренцию и беспристрастность в отношении субъектов государственных закупок;
- открытых, гласных и состязательных механизмах рассмотрения жалоб, споров и разногласий в процессе государственных закупок и принятия соответствующих мер.

Соразмерность в государственных закупках обеспечивается соответствием:

- способа осуществления государственных закупок риску, стоимости, характеру

и сложности товаров (работ, услуг);

- требований к квалификационным данным участников закупочных процедур, критериев и методов оценки предложений к товарам (работам, услугам);
- прав, обязанностей и ответственности субъектов государственных закупок их функциям.

Государственные закупки основываются на единстве целей, принципов и подходов, целостности и взаимосвязи всех этапов процесса государственных закупок, и взаимодействии всех субъектов государственных закупок.

Единство и целостность государственных закупок обеспечиваются: единой и целостной нормативно-правовой базой, регламентирующей государственные закупки, и ее единообразным применением; наличием единой, целостной и комплексной информационной системы государственных закупок, обеспечивающей сбор, обработку и анализ всей информации о государственных закупках и предоставление доступа к ней всем заинтересованным лицам; унификацией документов по государственным закупкам; внедрением стандартизированного в гармоничном сочетании с международными стандартами единого национального классификатора товаров (работ, услуг); наличием единой инфраструктуры, обеспечивающей организацию планирования и осуществления государственных закупок, заключения и исполнения договоров о государственных закупках, осуществления мониторинга и контроля, обжалования и рассмотрения споров и разногласий, повышения уровня профессионализма и ответственности субъектов государственных закупок (рис. 2).



Рисунок 2. Схема осуществления государственных закупок

Специальным информационным порталом является веб-сайт (специальная электронная платформа), который ведется уполномоченным органом, обеспечивающий просмотр в электронной форме информации об объявлениях о проведении государственных закупок, итогах государственных закупок, предложениях участников и другой информации, предусмотренной законодательством, а также сбор информации, вносимой (присылаемой) операторами электронных систем государственных закупок о проведенных электронных государственных закупках.

На специальном информационном портале обеспечивается:

- открытость информации о государственных закупках для общественности;
- свод, обработка информации в области государственных закупок и формирование аналитической отчетности;

- осуществление взаимодействия с электронными системами государственных закупок и другими информационными системами;
- проведение мониторинга и контроля уполномоченными государственными органами, осуществляющими государственный контроль закупочных процедур, за осуществлением субъектами государственных закупок своих функций в рамках требований настоящего Закона и других актов законодательства в области государственных закупок.

На специальном информационном портале систематизируются процессы планирования государственных закупок, осуществления закупочных процедур, заключения договора, проведения мониторинга и контроля государственных закупок. Платежи по государственным закупкам бюджетных заказчиков осуществляются в установленном порядке Казначейством Министерства финансов Республики Узбекистан после завершения процессов планирования государственных закупок, осуществления закупочных процедур, заключения договора и размещения информации о них на специальном информационном портале. Система государственных закупок в Узбекистане регулируется рядом нормативно-правовых актов, включая Закон «О государственных закупках» и постановления Кабинета Министров. В целях обеспечения эффективности, прозрачности и рационального использования бюджетных средств государственные закупки классифицируются на конкурентные и неконкурентные формы. Эта классификация зависит от количества потенциальных поставщиков и процедуры выбора исполнителя.

Ниже на рисунке 3 представлена структурированная схема видов государственных закупок, применяемых в Узбекистане.

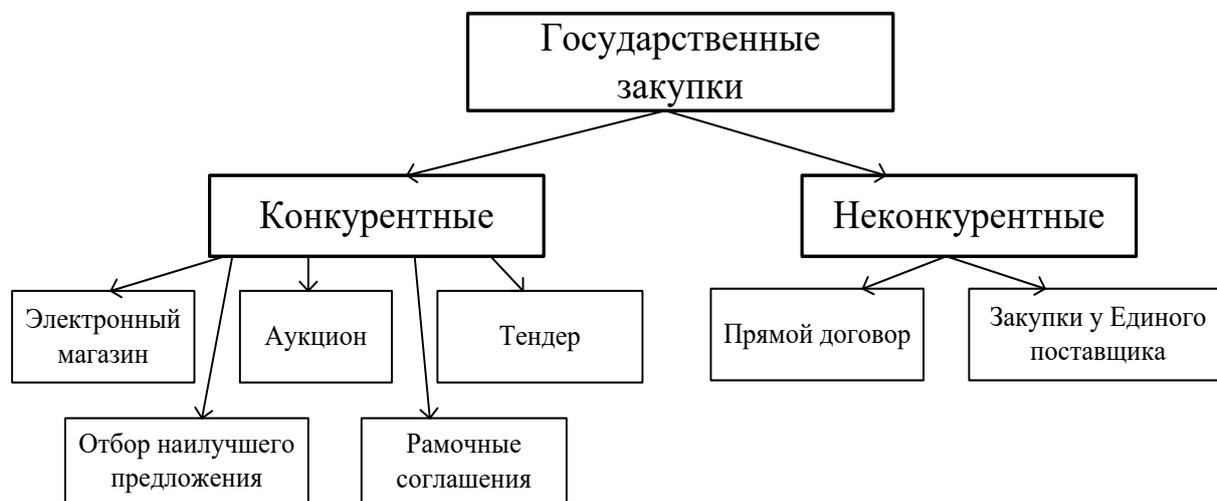


Рисунок 3. Виды государственных закупок в Узбекистане

Как видно из схемы, действующий подход к организации закупок обеспечивает баланс между необходимостью открытых, конкурентных процедур и ситуациями, когда применяются прямые методы заключения контрактов. Конкурентные закупки служат инструментом выбора наиболее эффективного предложения на рынке, тогда как неконкурентные допускаются при наличии объективных причин и ограничений. Такая система способствует стабильности закупочного механизма, позволяя учитывать как экономические, так и административные факторы.

Анализ и обсуждение результатов.

Несмотря на позитивные преобразования, действующий механизм управления государственными закупками в Узбекистане по-прежнему характеризуется рядом системных затруднений, препятствующих его устойчивому развитию. Одной из

ключевых проблем остаётся низкий уровень институциональной зрелости отдельных участников закупочного процесса, проявляющийся в недостаточной подготовке специалистов, слабом межведомственном взаимодействии и фрагментарности применяемых подходов. Кроме того, в некоторых случаях наблюдается формальный подход к планированию закупок, в результате чего значительная часть закупочной активности осуществляется без учёта долгосрочных приоритетов и без должного обоснования реальной потребности.

Дополнительную сложность создаёт неравномерное развитие электронной инфраструктуры: несмотря на наличие специального информационного портала, доступ к нему и возможности его функционала в ряде случаев остаются ограниченными или технически нестабильными, особенно на уровне местных органов власти. Это снижает уровень открытости процедур и затрудняет реализацию принципов прозрачности и равного доступа. Отдельные процедуры по-прежнему подвержены влиянию субъективных факторов, что снижает уровень доверия со стороны участников и ограничивает реальную конкуренцию.

Для повышения эффективности системы представляется необходимым переход от декларативного к результат-ориентированному управлению. Это возможно через расширение функционала электронных платформ, автоматизацию оценки и анализа предложений, внедрение искусственного интеллекта в процедуры риск-мониторинга, а также институционализацию независимого контроля. Также важным направлением должно стать развитие образовательных и сертификационных программ для специалистов в сфере закупок, усиление правового регулирования порядка заключения рамочных соглашений, а также обеспечение полной интеграции всех этапов закупочного цикла в единую цифровую экосистему.

Выводы и предложения.

Действующий механизм управления государственными закупками находится в стадии эволюции – от бюрократически закрытой модели к цифровой, ориентированной на эффективность и устойчивость. Реформирование должно носить системный характер и опираться как на международные стандарты, так и на национальные особенности. Повышение прозрачности, усиление конкуренции и использование цифровых технологий – ключевые факторы для построения современного и доверительного закупочного процесса.

Литература/References:

Law (2021) Law of the Republic of Uzbekistan “On Public Procurement” No. ZRU-684, dated April 22, 2021.

uzex (n.d) Official Public Procurement Portal of the Republic of Uzbekistan. Available at: <https://xarid.uzex.uz>.

World Bank. (2022). *Digital Procurement Transformation: Opportunities and Challenges*. Washington, D.C.: World Bank.

OECD (2020). *Public Procurement for Innovation: Good Practices and Strategies*. Paris: OECD Publishing.

Sharipov, Zh.Sh. (2023). *Public procurement in Uzbekistan: modern challenges and ways of modernization*. *Economy and Innovations*, 2(58), 44–52.

Ismoilov, A.B. (2024). *Digitalization of public procurement as a tool for increasing budget transparency*. *Finance and Accounting*, (4), 29–34.

UNDP. (2023). *E-Procurement Readiness Assessment for Central Asian Countries*. United Nations Development Programme.

Ganiev, B.M. (2022). *Electronic procurement in Uzbekistan: issues of regulatory framework and practical implementation*. *Legal Thought*, (1), 11–17.

Decree (2023) Presidential Decree of the Republic of Uzbekistan, July 7, 2023, No. PP-221 “On Measures to Further Improve the Public Procurement System.”