

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Наказ Міністерства освіти і науки України від 29.12.2014 № 1528) www.economy.nayka.com.ua | № 9, 2018 | 28.09.2018 р.

УДК 334.01

*V. V. Smachylo,
канд.екон.наук, доцент, професор кафедри економіки,
Харківський національний університет будівництва та архітектури, м. Харків
V. Yu. Khalina,
канд.екон.наук, доцент кафедри економіки,
Харківський національний університет будівництва та архітектури, м. Харків
T. S. Vasil'eva,
аспірантка, Харківський національний університет будівництва та архітектури, м. Харків*

СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ БІЗНЕСУ КРІЗЬ ПРИЗМУ КОМУНІКАЦІЙ ЗІ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ

*V. V. Smachylo
Candidate of Economic Sciences, docent, professor of the department of Economics
Kharkiv National University of Civil Engineering and Architecture. Kharkiv
V. Yu. Khalina
Candidate of Economic Sciences, associate professor of the department of Economics
Kharkiv National University of Civil Engineering and Architecture, Kharkiv
T. S. Vasil'eva
postgraduate student,
Kharkiv National University of Civil Engineering and Architecture, Kharkiv*

SOCIAL RESPONSIBILITY OF BUSINESS THROUGH THE PRISM OF COMMUNICATIONS WITH STAKEHOLDERS

Досліджено зовнішню соціальну відповідальність підприємства, її диференціацію в залежності від впливу тих або інших стейкхолдерів, визначено шляхи добросовісних ділових практик та реалізації соціально відповідальної діяльності в зазначених сферах. Визначено, що найвпливовішими стейкхолдерами підприємств є постачальники. Відібрано інструментарій, який використовується на різних етапах ланцюгів постачання, що дає можливість оптимізувати та адаптувати систему поставок до зовнішніх впливів та внутрішніх потреб. Визначено співвідношення етапів ланцюга постачання та умов, що висувуються до них відповідно до відповідального управління. Резюмовано, що лише відповідальне ставлення до власною та партнерської діяльності на кожному етапі комунікації гарантує подальший успіх та досягнення поставлених цілей та синергії результатів.

The external social responsibility of the enterprise was investigated, its differentiation depending on the influence of those or other stakeholders, the ways of honest business practices and implementation of socially responsible activity in the specified spheres were determined. It is determined that suppliers are the most influential stakeholders of enterprises. The toolkit used at different stages of the supply chain is selected, which makes it possible to optimize and adapt the supply system to external influences and internal needs. The ratio of the stages of the supply chain and the conditions put

forward to them according to the responsible management are determined. It is summarized that only a responsible attitude towards own and partner activities at each stage of communication guarantees further success and achievement of the set goals and synergy of the results.

Ключові слова: соціальна відповідальність; стейкхолдери; постачальники; ланцюги постачання.

Key words: social responsibility; stakeholder; supplier; supply chain.

Постановка проблеми. Стрімкі та динамічні зміни у світовому бізнес-середовищі стають викликом для всіх учасників ринку, оскільки вимагають швидкої та адекватної адаптації до нових умов й правил ведення бізнесу. Цілком природним для всього світового бізнесу є ведення діяльності на засадах стійкого розвитку, що є для агентів національної економіки досить незвичним. Одним із важливіших елементів діяльності в аспекті стійкого розвитку є соціальна відповідальність та, відповідно, врахування інтересів всіх стейкхолдерів під час прийняття управлінських рішень, діяльності, тощо. Саме тому дослідження проблематики вибудови взаємовідносин зі стейкхолдерами на засадах соціальної відповідальності стає актуальним.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В той же час не можна сказати, що питання аналізу зацікавлених сторін є новим для української науки: досліджувалися теоретичні питання та прикладні аспекти щодо діагностики стейкхолдерів [5], вивчалися питання щодо оцінки рівня економічної безпеки суб'єктів аудиторської діяльності із використанням інструментів аналізу стейкхолдерів [4], в [1] розглядалися інструменти аналізу зацікавлених сторін, в роботі [7] мова йде про соціально відповідальні ланцюги постачання, як про одного з найважливіших стейкхолдерів підприємства.

Мета й завдання статті. Метою статті є визначення інструментарію соціальної відповідальності, що використовується на різних етапах ланцюгів постачання, а також співвідношення етапів ланцюга постачань та умов, що висуваються до них відповідно до відповідального управління.

Виклад основного матеріалу. Будь-яка організація, як складна, відкрита, динамічна соціально-економічна система взаємодіє із зовнішнім оточенням, змінюючись під його впливом, та, прямо чи опосередковано, впливає на нього. Воно представляє собою всі чинники, які лежать поза межами організації, та здатні на неї впливати з різною силою, прямо чи опосередковано: політичні, географічні, демографічні, екологічні, економічні, правові, соціальні, науково-технологічні, тощо. В зовнішньому оточенні знаходяться клієнти організації та її постачальники, різноманітні інституції та орган влади всіх рівнів, громада та суспільство в цілому. Саме тому, соціально відповідальна діяльність спрямована не лише на внутрішнє середовище організації, а й на зовнішнє, як відповідь на вимоги часу або як власна ініціатива. Ця відповідь може виражатися через ряд дій (рис. 1).



Рис. 1. Напрямки реалізації зовнішньої соціальної відповідальності
(адаптовано авторами на основі [1])

Перелічені дії реалізуються відносно зацікавлених сторін у зовнішньому середовищі. При чому, їх вибір, поєднання та значущість будуть визначатися важливістю тієї чи іншої групи, взаємним інтересом та силою впливу.

Залежно від впливу заінтересованих сторін на діяльність організації її зовнішнє середовище доцільно розподіляти на близьке та далеке оточення (рис. 2).

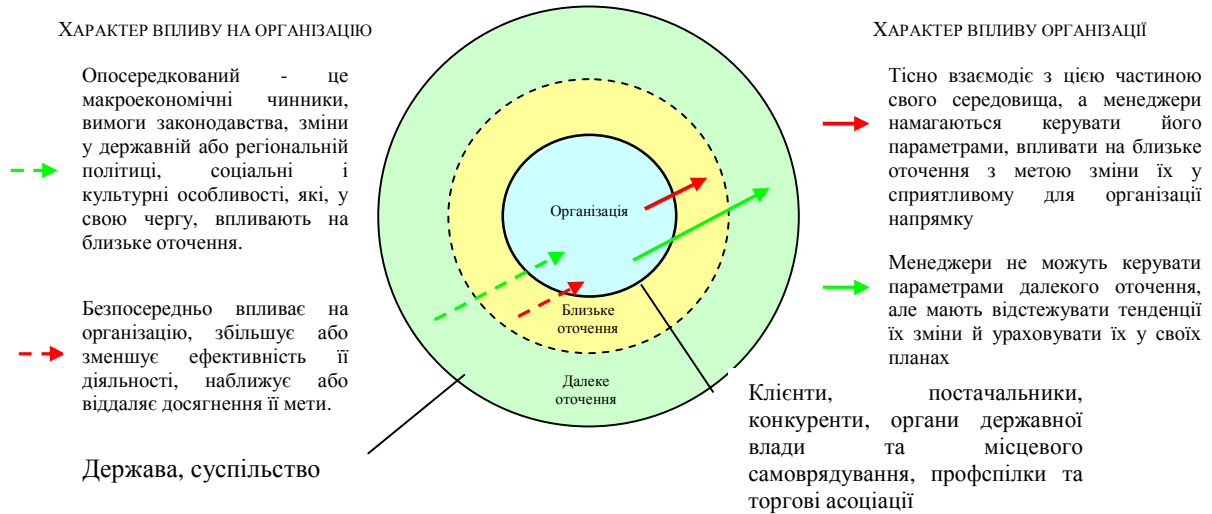


Рис. 2. Зовнішнє середовище функціонування організації за впливом заінтересованих сторін
(адаптовано авторами на основі [1])

Відповідно до стандарту ISO 26000 практики чесного ведення діяльності (добросовісні, сумлінні, соціально відповідальні) охоплюють сферу взаємовідносин організації з державними структурами, партнерами, конкурентами, об'єднаннями, членами яких вона є. До переваг практики чесного ведення бізнесу слід віднести:

- поліпшення соціального та економічного оточення, в якому функціонує організація, за рахунок добросовісної конкуренції,
- підвищення надійності й чесності транзакцій,
- викорінення корупції.

Добросовісні ділові практики здійснюються шляхом (рис. 3).



Рис. 3. Шляхи добросовісних ділових практик згідно стандарту ISO 26000 та ДСТУ ISO/CD 26000:2009
(адаптовано авторами на основі [2-3])

Реалізація соціально відповідальної діяльності в цих сферах здійснюється такими шляхами:

1. Протидія корупції

Для запобігання корупції і хабарництву, організація повинна:

- виявляти ризики корупції та впроваджувати, застосовувати та покращувати політики і практики, що протидіють корупції, незаконним винагородам, хабарництву та здирництву;
- підтримувати працівників і представників в їх діяльності по викорінюванню хабарництва і корупції, та надавати стимули для прогресу;
- навчати та підвищувати обізнаність жінок та чоловіків працівників і представників в питаннях корупції і протидії їй;
- переконатися і підтвердити, що рівень оплати праці її співробітників і представників адекватний і надається лише за законні послуги;
- заохочувати співробітників і представників повідомляти про порушення політики організації, застосовуючи для цього механізми, що забезпечують повідомлення без страху покарання або звільнення;

- повідомляти про випадки порушень кримінального законодавства у відповідні правоохоронні органи;
- боротися із корупцією, впливаючи на інших із тим, щоб вони прийняли подібні антикорупційні практики.

2. Відповідальне залучення в політику

Організація повинна:

- навчати та підвищувати обізнаність працівників жінок, чоловіків і представників в питаннях відповідального залучення до політики;
- забезпечувати прозорість відносно своєї діяльності, що стосується лобювання, внесків на політичні цілі і залучення до політики;
- приймати політики і рекомендації для управління діяльністю людей, найнятих захищати інтереси організації від її імені;
- уникати внесків на політичні цілі, які відповідають спробі контролювати політиків на користь тих або інших цілей;
- уникати лобювання, пов'язаного з наданням помилкової інформації, спотворення інформації, погрозами або примусом.

3. Чесна конкуренція

Для сприяння чесній конкуренції організація повинна:

- здійснювати свою діяльність методами, відповідними вимогам законодавства в області конкуренції, а також співпрацювати із органами по забезпеченню конкуренції;
- впроваджувати процедури та інші запобіжні засоби, щоб не допустити залучення або співучасті в поведінці, що перешкоджає конкуренції, в тому числі участь в монополіях;
- підвищувати обізнаність персоналу відносно важливості відповідності вимогам законодавства в області конкуренції і чесної конкуренції;
- сприяти державній політиці, що заохочують конкуренцію, включаючи антитрестові, антидемпінгові та антимонопольні практики та місцеві нормативні акти.

4. Пропагування соціальної відповідальності в рамках сфери впливу

Організація повинна: - впроваджувати критерії етичної, соціальної, екологічної і гендерної

- рівності, включаючи питання охорони праці і забезпечення безпеки, в її політиці закупівель, поширення і укладання договорів;
- стимулювати інші організації впроваджувати подібні практики, при цьому не допускаючи поведінки, протидіючої конкуренції;
- проводити відповідні і адекватні дослідження і моніторинг організацій, із якими вона підтримує взаємини з метою попередити підлив зобов'язань організації в області соціальної відповідальності;
- розглянути можливість надання допомоги малим та середнім організаціям, включаючи допомогу в підвищенні обізнаності про проблеми соціальної відповідальності, найкращих практиках і додаткову допомогу там, де це адекватно;
- активно брати участь в підвищенні обізнаності організацій, із якими вона підтримує взаємини, про проблеми і принципи соціальної відповідальності.

5. Повага права власності

Організація повинна:

- впроваджувати політики і практики, сприяючі повазі права власності;
- не брати участь в діяльності, що порушує право власності, включаючи зловживання домінуючою позицією, підробку і піратство, або пригнічення іншим чином інтересів споживачів;
- виплачувати відповідну компенсацію за використання або придбання власності;
- враховувати інтереси суспільства, права людини і базову потребу індивідуума при здійсненні і захисті своїх прав інтелектуальної і матеріальної власності.

У сфері соціальної відповідальності добросовісні ділові практики стосуються того, як організація використовує свої взаємозв'язки з іншими організаціями для того, щоб сприяти отриманню позитивних результатів.

Позитивні результати можуть бути досягнуті за рахунок лідерства та підтримки поширення соціальної відповідальності у рамках її сфери впливу. Добросовісні ділові практики пов'язані з етичною поведінкою при взаємодії організації із іншими організаціями. Сюди включаються взаємини між організаціями і державними органами, а також між організацією і її партнерами, постачальниками, підрядчиками, конкурентами та об'єднаннями, членами яких вони є. Проблеми добросовісних ділових практик виникають у сферах боротьби із корупцією, відповідальною участі у сфері діяльності держави, чесної конкуренції, сприяння розвитку соціальної відповідальності в стосунках з іншими організаціями повагою до прав власності.

За визначенням стандарту AA1000SES [2] стейкхолдером вважається група, що може впливати на діяльність організації або, навпаки, здатна відчувати на собі вплив від діяльності організації, її продукції або послуг і пов'язаних з цим дій. Особливо вказується на те, що стейкхолдерами не є ті, хто просто може бути знайомий з організацією або мати думку про неї. Згідно стандарту ISO 26000 – це особа або група осіб, заінтересованих в будь-яких рішеннях або діяльності організації [3]. В роботі [5] зовнішні партнери розуміються як стейкхолдери, до яких відносяться фізичні та юридичні особи, які зацікавлені у розвитку даного підприємства і здатні впливати на цей

розвиток. Там же, до зовнішніх партнерів (контактних аудиторій, стейкхолдерів) зараховують: компаньйонів, власників і співвласників підприємства, акціонерів, а також засоби масової інформації, органи місцевої влади, профспілкові органи тощо, які зацікавлені в успішному розвитку підприємства, а також його клієнтів та постачальників. В той же час зовсім випускається з уваги, що стейкхолдери можуть бути і внутрішніми, наприклад колектив підприємства, об'єднання працівників. Тому зацікавлені сторони значно ширше, аніж зовнішні контрагенти, і підрозділяються на внутрішніх та зовнішніх.

Взаємодія із заінтересованими сторонами – заходи, які здійснює компанія для створення можливості діалогу між нею та однією або декількома заінтересованими сторонами з метою надання інформаційної основи для рішень компанії. По суті це залучення стейкхолдерів до планування процесів і розробки політик підприємства. Форми діалогів можуть бути різними: спілкування один на один із заінтересованою стороною, проведення зустрічей у робочих групах для вирішення спільного питання, спілкування та налагодження комунікацій за круглим столом (зазвичай у рамках галузі). Дуже часто неформальні та важливі для компанії діалоги закладаються під час великих конференцій. Окрема форма діалогу в Україні винесена у вимоги законодавства. Це проведення консультацій із громадськістю при формуванні державної політики або при плануванні проекту, що може мати значний вплив на навколишнє середовище [6].

Ієрархію залучення стейкхолдерів до процесу прийняття рішення детально продемонстровано у Кодексі кращих практик залучення громадськості до процесів прийняття рішень Ради Європи. Документ виділяє чотири рівні участі:

1. Інформація: - легкий і відкритий доступ до важливої, точної та актуальної інформації щодо процесів, документів та осіб, які приймають політичне рішення; - проведення досліджень для визначення питань, які спричиняють суспільне занепокоєння, та віднайдення варіантів їх рішення; - проведення неурядовими організаціями кампаній та лобювання, які спрямовані на підвищення поінформованості; - веб-сайт із повним доступом до ключових документів та анонсів публічних заходів.

2. Консультація в режимі он-лайн або за допомогою інших технічних засобів з метою збору інформації про інтереси та пропозиції партнерів.

3. Слухання та публічні форуми за участю заінтересованих сторін для виявлення та інтерпретації чутливих сторін та інтересів різних груп.

4. Робоча група або комітет формується як постійна або тимчасова експертна група для консультування з політичних пріоритетів. Компанія має визначити своїх стейкхолдерів, розробити план їх залучення та форми взаємодії з ними і щорічно звітувати за результатами цього залучення. Відповідно стейкхолдери мають розуміти, як вони можуть звертатися до компанії та до конкретної особи в ній [6].

Постачальники є однією з найвпливовіших груп зовнішніх стейкхолдерів, взаємовідносини з якими визначають успішність діяльності бізнес-структури. Саме від ціни та якості ресурсів, що постачаються, залежить якість кінцевої продукції, її ціна та фінансовий результат підприємства-виробника. Сам процес постачання є певним ланцюгом, де можуть бути задіяні як різні суб'єкти господарювання, так і один, але на кожному етапі необхідний відповідальний підхід. Узгодження принципів соціальної відповідальності під час постачання, їх формалізація проявляється у відповідальному управлінні ланцюгами постачання (ВУЛП). Відповідальне управління ланцюгами постачання (responsible management of the supply chain) – це управління екологічним, економічним і соціальним впливом та заохочення постачальників до впровадження практик відповідального управління впродовж усього життєвого циклу товарів і послуг.

Ціллю відповідального управління ланцюгами постачання є створення, захист і зростання довгострокової екологічної, економічної і соціальної цінності для всіх груп впливу, залучених у донесення товарів і послуг до ринку.

Ланцюг постачань складається з декількох етапів, на кожному з яких повинні виконуватися вимоги ВУЛП та використовуватися певний інструментарій, до якого доцільно віднести (рис. 4).



Рис. 4. Інструментарій, який використовується на різних етапах ланцюгів постачань
(адаптовано авторами на основі [7])

Співвідношення етапів ланцюга постачань та умови, що висуваються до них відповідно до відповідального управління наведено на рис 5.



Рис. 5. Етапи ланцюга постачань (supply chain) та умови до них згідно із ВУЛП
(адаптовано авторами на основі [7])

Соціально-відповідальні компанії обов'язково складають Кодекс етики постачальника – документ, який містить набір принципів роботи компанії та очікування відповідального ведення діяльності до постачальника продукції, які включають екологічні, соціальні та економічні аспекти діяльності останнього.

Наприклад, Кодекс етики (соціальної відповідальності) постачальника може містити такі пункти: - не використовувати жодну форму примусової праці; - забезпечувати своїм працівникам безпечні умови праці відповідно до світових стандартів та національного законодавства і завчасно їх інформувати про потенційні професійні захворювання і травми; - документально оформляти і складати звітність про захворювання, що мали місце, нещасні випадки, аварійні ситуації та дії, пов'язані із запобіганням аварійних випадків і адекватним реагуванням на них; - забезпечувати чесні і справедливі умови роботи і оплати праці своїм співробітникам та надавати їм доступ до зрозумілої письмової інформації щодо умов їх найму на роботу; - не наймати дітей на роботи, які носять економічно експлуатаційний характер чи представляють небезпеку для здоров'я, та не використовувати дитячу працю, яка заважає освіті дітей, є шкідливою для дитячого здоров'я, фізичного, розумового, духовного, морального чи соціального розвитку дітей; - виявляти і вживати заходів із запобігання шкідливої дитячої праці і примусової праці у своїх ланцюжках поставок; - не допускати фізичного або словесного насильства над своїми працівниками.

Компанія Apple [8], наприклад, щороку випускає звіт про соціальну відповідальність своїх постачальників (Supplier Responsibility Progress Report), який охоплює широкий спектр екологічних, етичних і трудових питань. Особливий акцент – невикористання «конфліктних мінералів». Звіт компанії ґрунтується на результатах перевірки трохи більше 450 виробничих партнерів і цей показник постійно зростає. Apple впровадила жорстку програму контролю за дотриманням встановлених вимог, в рамках якої проводить аудит заводів і розробляє плани коригувальних заходів.

Компанія Samsung [9], в свою чергу, повністю бере на себе відповідальність за ефективне керування правами на всьому ланцюгу постачань, дотримання угод про міжнародні права людини, щоб гарантувати безпеку на робочому місці і дотримання норм поведінки, встановлених Responsible Business Alliance (RBA). В компанії відбувається постійна перевірка постачальників відповідно до стандартів EICC, щоб виявити проблеми та внести необхідні поліпшення. Постачальникам 1-го рівня рекомендується створювати безпечні умови праці. Подібні зобов'язання поширюються і на постачальників 2-го рівня через постачальників 1-го рівня. Тим самим, створюється надійна екосистему протягом всього ланцюга постачань.

Як відомо, соціальна відповідальний бізнес відбувається у соціально відповідальній державі. В аспекті закупівель, особливо державних, Україна має значні успіхи, оскільки діюча на сьогоднішній день електронна система закупівель ProZorro створила прозорі та конкурентні умови для діяльності постачальників з малого, середнього та великого бізнесу на ринку державних замовлень. З 1 серпня 2016 року ProZorro стала обов'язковою для всіх розпорядників державних коштів. За цей час в системі було оголошено понад 2 млн тендерів з очікуваною вартістю в 1,5 трлн гривень.

Лідером за кількістю оголошених тендерів є Київська область – 440 тис закупівель за два роки. Так відбувається за рахунок Київської міської держадміністрації (найбільшого замовника в системі) та центральних органів влади. На другій позиції рейтингу – Дніпропетровщина (207 тис. тендерів), на третій – Донецьчина (157 тис. тендерів). Четверте та п'яте місце у рейтингу займають Харківська (122 тис. тендерів) та Одеська області (121 тис. тендерів).

Найчастіше через систему закуповують будівельні роботи та поточний ремонт, продукти харчування та напої, нафтопродукти, паливо, електроенергію та медичне обладнання.

За сумою закупівель п'ятірка лідерів виглядає дещо інакше. Найбільше через ProZorro за два роки закупили в Київській області – на 377 млрд гривень. Далі йде Дніпропетровська область з закупівлями на 61 млрд гривень. На третьому місці – Харківщина, де закупили через систему на 57 млрд гривень. На четвертій позиції рейтингу Одеська область (закупили на 47 млрд гривень). П'ятірку лідерів замикає Львівщина з показником у 44 млрд гривень [10].

На сьогоднішній день електронна система закупівель ProZorro дає можливість зробити відносини між державою, бізнесом та громадськістю більш відкритими та підвищити рівень довіри між цими суб'єктами ринку.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Таким чином, проведене дослідження доводить, що соціальна відповідальність важлива не лише для внутрішньої політики підприємства, але й під час взаємодії із зовнішнім середовищем, зі стейкхолдерами, як приватними, так і державними, бізнес-партнерами.

Лише відповідальне ставлення до власною та партнерської діяльності на кожному етапі комунікацій гарантує подальший успіх та досягнення поставлених цілей та синергії результатів.

Список літератури.

1. Соціальна відповідальність: навч. посіб. / [А. М. Колот, О. А. Грیشнова, О. О. Герасименко та ін.] ; за заг. ред. д.е.н., проф. А. М. Колода. — К. : КНЕУ, 2015. — 519 с.
2. Стандарт взаимодействия с заинтересованными сторонами AA1000SES. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.accountability21.net>.
3. Керівництво з соціальної відповідальності ISO/DIS 26000/ Міжнародна організація стандартизації : Guidance on social responsibility. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: isotc.iso.org.
4. Алькема В.Г., Большотенко І.В. Методика оцінки рівня економічної безпеки суб'єктів аудиторської діяльності [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://global-national.in.ua/vipusk-1-2014/115-alkema-v-g-bolshotenko-i-v-metodika-otsinki-rivnya-ekonomichnoji-bezpeki-sub-ektiv-auditorskoji-diyalnosti>.
5. Економічна діагностика: конспект лекцій / укладач : І. Б. Дегтярьова. – Суми : Сумський державний університет, 2012. – 112 с.
6. Курінна І., Малярчук В., Саприкіна М., Супрунюк М., Трегуб О. Прозорість і корпоративна соціальна відповідальність. – К.: Поліграфія «Юстон». – 47 с.
7. Відповідальне управління ланцюгами постачань. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://svb.ua/publications/vidpovidalne-upravlinnya-lantsyugami-postachan>.
8. Центр розвитку корпоративної соціальної відповідальності. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://csr-ua.info/csr-ukraine/news/apple>.
9. Офіційний сайт Samsung [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.samsung.com/ua/aboutsamsung/sustainability/supply-chain>.

10. Офіційний сайт ProZorro [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://prozorro.gov.ua/news/2-roki-prozorro-viznachenii-regioni-lideri-zakupivel2>.

References.

1. Kolot, A. M. Hrishnova, O. A. Herasymenko, O. O. and others (2015), *Sotsialna vidpovidalnist: navch. posib.* [Social responsibility: teaching. manual], KNEU, Kyiv, Ukraine, p. 519.
2. Stakeholder Engagement Standard AA1000SES, [Online], available at: <http://www.accountability21.net>.
3. Social Responsibility Guide ISO / DIS 26000 / International Organization for Standardization: Guidance on social responsibility, [Online], available at: isotc.iso.org.
4. Alkema, V.H. and Bolbotenko, I.V. (2014), "Methodology for assessing the level of economic security of subjects of audit activity", [Online], available at: <http://global-national.in.ua/vipusk-1-2014/115-alkema-v-g-bolbotenko-i-v-metodika-otsinki-rivnya-ekonomichnoji-bezpeki-sub-ektiv-auditorskoji-diyalnosti>.
5. Dehtiarova, I. B. (2012), *Ekonomichna diahnostryka: konspekt lektsii* [Economic diagnostics: lecture notes], Sumskyi derzhavnyi universytet, Sumy, Ukraine, p. 112.
6. Kurinna, I. Maliarchuk, V. Saprykinal M. Supruniuk, M. and Trehub, O. *Prozorist i korporatyvna sotsialna vidpovidalnist* [Transparency and Corporate Social Responsibility], Polihrafiia «Yuston», Kyiv, Ukraine, p. 47.
7. Responsible management of supply chains, [Online], available at: <http://svb.ua/publications/vidpovidalne-upravlinnya-lantsyugami-postachan>.
8. Corporate Social Responsibility Development Center, [Online], available at: <http://csr-ua.info/csr-ukraine/news/apple>.
9. Official site of Samsung, [Online], available at: <https://www.samsung.com/ua/aboutsamsung/sustainability/supply-chain>.
10. ProZorro Official Site, [Online], available at: <https://prozorro.gov.ua/news/2-roki-prozorro-viznachenii-regioni-lideri-zakupivel2>.

Стаття надійшла до редакції 20.09.2018 р.