РИСК-ОРИЕНТИРОВАННАЯ РАЦИОНАЛИЗАЦИЯ КОНТРОЛЯ ЗАКУПОК В ПРОЕКТАХ ВСЕМИРНОГО БАНКА В УЗБЕКИСТАНЕ

Абдулазизов Дониёл Назруллаевич
Консультант по управлению проектами
ORCID: https://orcid.org/0009-0003-3342-2461
https://doi.org/10.5281/zenodo.23118587

Аннотация

В статье исследуется управленческое противоречие между необходимостью предупреждать нарушения при государственных закупках и издержками последовательных проверок одного решения в проектах Всемирного банка в Узбекистане. Актуальность обусловлена тем, что контракт, присужденный по результатам открытого конкурса и рассмотренный Всемирным банком, может впоследствии оцениваться национальными органами преимущественно посредством сопоставления цены с расчетным рыночным ориентиром. На основе анализа закупочной цепочки, теории транзакционных издержек и сравнительного изучения проектных документов выявлено, что повторный контроль создает общественную ценность лишь при наличии отличающегося риска, критерия или нового доказательства. Предложен специальный стандарт последующего контроля, основанный на первоначальной проверке соблюдения правил закупки и опровержимой презумпции процедурно сформированной цены. Ценовая экспертиза сохраняется, если выявлены признаки нарушения конкуренции, недостоверности информации, конфликта интересов, сговора или неправомерного изменения контракта. Для коллегиальных решений разработана карта индивидуальных замечаний, разграничивающая предмет и компетенцию каждого участника. Результаты позволяют усилить подотчетность без предоставления контрактам иммунитета от правового контроля и без создания дополнительного согласующего органа.

Ключевые слова: публичные закупки, последующий контроль, конкурсная цена, управление рисками, коллегиальное решение, Всемирный банк

Финансирование

Исследование выполнено без внешнего грантового финансирования.
The study received no external grant funding.

Введение

Закупка в государственном инвестиционном проекте одновременно является способом получения ресурса, распределением публичных средств и объектом антикоррупционного контроля. Поэтому требование быстроты не может быть противопоставлено требованию законности. Вместе с тем многоступенчатое подтверждение одного решения способно увеличить срок и персональную неопределенность, не создавая дополнительной информации о риске. Управленческая

проблема состоит не в количестве контролеров как таковом, а в функциональной уникальности их проверок.

В операциях Всемирного банка закупочная цена обычно формируется в конкурентной процедуре в соответствии с применимыми правилами закупок, тендерной документацией и критериями оценки. В случаях предварительного рассмотрения Всемирный банк проверяет определенные стадии и может направить письмо об отсутствии возражений. После заключения контракта национальные контрольные и правоохранительные органы сохраняют свои полномочия. Однако последующее сопоставление контрактной цены с позднее рассчитанной «рыночной» ценой способно привести к выводу об ущербе без предварительного ответа на вопрос, была ли нарушена процедура формирования цены.

Такой подход создает два риска. Первый — риск ошибочного отождествления отличия от расчетного ориентира с неправомерностью конкурентного результата. Второй — кадровый риск: если специалист несет персональную угрозу за цену, которую он не устанавливал административно и не вправе изменить после подачи предложения, квалифицированные работники избегают функций закупок и руководства проектом. Дефицит компетенций затем увеличивает вероятность реальных ошибок.

Одновременно недопустим обратный вывод: соблюдение формальной процедуры или письмо Всемирного банка не должны создавать абсолютный иммунитет. Конкуренция может быть ограничена скрытыми условиями, участники способны вступить в сговор, сведения могут оказаться недостоверными, а контракт — неправомерно измененным. Поэтому требуется стандарт, который сохраняет возможность содержательного расследования, но устанавливает логическую последовательность доказательства.

Цель статьи — разработать риск-ориентированную модель последующего контроля закупок в проектах Всемирного банка в Узбекистане. Исследовательские вопросы сформулированы следующим образом: когда повторная проверка создает новое доказательство; какое значение имеет конкурентно сформированная цена; как разграничить компетенции участников коллегиального решения; какие условия позволяют сочетать защиту публичных средств и предсказуемость ответственности.

Теоретические основания контроля закупок

Теория транзакционных издержек рассматривает контроль как часть стоимости организации обмена. О. Уильямсон связывает выбор механизма управления с неопределенностью, специфичностью актива и повторяемостью транзакции [20]. Исследования публичных закупок рассматривают ее как самостоятельную управленческую функцию, в которой правовое правило должно сочетаться с профессиональной дискрецией [13, 18–19]. К цене товара или услуги добавляются издержки подготовки документации, рассмотрения предложений, согласования, проверки и разрешения спора. Эти издержки оправданы, если ожидаемое предотвращение ущерба превышает стоимость задержки и административного ресурса.

Исследования государственного контрактования показывают, что предварительные транзакционные издержки зависят от сложности предмета и опыта заказчика [16]. Управление контрактом требует не только юридической процедуры, но

и способности координировать технические, финансовые и контрольные функции [17]. Т. Браун, М. Потоски и Д. Ван Слайк рассматривают контрактную способность как совокупность навыков выбора, мониторинга и адаптации, а не как единичную закупочную операцию [6].

Эмпирические работы не подтверждают линейной формулы «больше контроля — выше эффективность». Э. Кальво, Р. Цуй и Х. Серпа показывают, что усиленная операционная проверка при определенных условиях сопровождалась ростом задержек и перерасхода [7]. Это не означает ненужности контроля, но указывает на его стоимость. А. Ковьелло, Л. Моретти, Дж. Спаньоло и П. Валбонези устанавливают, что административная дискретность и сроки закупки взаимосвязаны, поэтому оценка должна учитывать не только итоговую цену, но и весь процесс [8].

Литература о коррупционных рисках раскрывает ограничения формальной конкуренции. М. Фазекаш, Я. Тот и Л. Кинг измеряют риск через наблюдаемые характеристики процедуры, включая единственного участника и ограничивающие условия [11]. Э. Давид-Барретт и М. Фазекаш показывают, что контроль требует анализа структуры закупочного процесса, а не только формального соответствия [10]. О. Бандиерра, А. Прат и Т. Валлетти различают активные потери, связанные с коррупцией, и пассивные потери, обусловленные неэффективностью [4]. Это различие принципиально: высокая цена может быть следствием нарушения, слабого планирования, малой конкуренции, срочности, распределенного исполнения либо объективной специфики предмета.

Экономические исследования торгов также требуют осторожности при ретроспективной оценке. Цена предложения отражает доступную участнику информацию, оценку риска, сроки, условия оплаты, гарантийные обязательства, логистику и конкурентную стратегию. Позднейшая справочная цена может относиться к другому объему, месту, времени или распределению риска. Дж. Декаролис показывает, что правила присуждения влияют на стратегию цены и последующее исполнение [9]. Работы П. Баджари, С. Хаутона, С. Таделиса и Г. Льюиса раскрывают значение адаптационных издержек и временных стимулов в государственном контрактовании [3, 14]. С. Бозио и соавторы связывают качество закупок не только с текстом регулирования, но и с профессиональной практикой [5].

Следовательно, последующий контроль должен устанавливать причинную связь между нарушением правила и экономическим последствием. Простое ценовое отличие является сигналом для анализа, но не завершенным доказательством неправомерности.

Материалы и методы

Исследование использует функциональный анализ процесса закупки и сравнительное изучение документов операций Всемирного банка. Рассмотрен завершенный проект «Укрепление системы социальной защиты населения в Узбекистане» (Министерство занятости и трудовых отношений Республики Узбекистан) по операционному руководству, документу оценки и итоговым материалам [15, 21, 24]. Отдельно проанализирован действующий проект RESILAND CA+ «Устойчивое восстановление ландшафтов Узбекистана» (Агентство лесного хозяйства при

Министерстве экологии, охраны окружающей среды и изменения климата Республики Узбекистан) по операционному руководству и документу оценки [12, 23].

Национальный нормативный контекст представлен Законом Республики Узбекистан «О государственных закупках» от 22 апреля 2021 года № ЗРУ-684 [1] и постановлением Президента Республики Узбекистан от 16 июля 2018 года № ПП-3857 [2]. Их положения рассматриваются совместно с применимыми правилами закупок Всемирного банка [22]. Статья не дает правового заключения по конкретному уголовному или административному делу и не оценивает действия отдельных лиц. Предметом является управленческий стандарт распределения доказательственного бремени и последовательности контроля.

Единицей анализа служит контрольное действие. Для каждого действия фиксировались: риск; объект; критерий; субъект; время проведения; исходная информация; создаваемое новое доказательство; право решения; срок и возможное дублирование. Далее применялся тест контрольной ценности: проверка признавалась функционально уникальной, если хотя бы один из элементов — риск, критерий, доказательство или независимое право решения — не совпадал с предшествующим контролем.

Второй метод — прослеживание цены от планирования до исполнения. Рассматривались расчет стоимости, требования, объявление, предложения, оценка, решение комиссии, рассмотрение Всемирным банком при применимости, заключение контракта, изменение и приемка. Такой подход позволяет отличить ошибку исходной спецификации, ограничение конкуренции, неправильную оценку и последующее изменение от самого факта ценового отличия.

Третий метод — анализ ответственности коллегиального органа. Обычная матрица распределения ролей недостаточно отражает содержание индивидуального замечания. Поэтому разработана карта, связывающая каждое замечание с пунктом документа, компетенцией автора, риском, доказательством и принятым решением.

Результаты: происхождение параллельного контроля

Документальная архитектура проекта обычно содержит несколько правомерных уровней контроля. Технический владелец отвечает за функциональную потребность и спецификацию. Закупочный специалист обеспечивает процедуру и полноту досье. Закупочная комиссия принимает коллегиальное решение в пределах мандата. Финансовая функция подтверждает бюджет и платеж. Юридическая функция проверяет договорную форму. Подразделение внутреннего контроля или противодействия коррупции анализирует конфликт интересов и индикаторы злоупотребления. Всемирный банк применяет предусмотренное правилами рассмотрение. Последующий государственный контроль оценивает законность и сохранность публичных средств.

Проблема возникает, когда роли определены через общее право «согласовать» весь документ. В таком маршруте техническое подразделение, закупщик, юрист, антикоррупционная функция и руководство последовательно возвращают пакет по вопросам, выходящим за пределы собственной компетенции. Замечания не

классифицируются, поэтому невозможно отличить обязательное исправление от рекомендации, а технический выбор — от вопроса добропорядочности.

Вторая проблема связана с временной асимметрией. Закупочная цена формируется в конкретную дату и на конкретных условиях. Последующий контроль может использовать информацию, которой не было у участника или заказчика: изменившийся курс, иную логистику, розничное предложение, цену без гарантийного обслуживания или последующее снижение рынка. Если сопоставимость не доказана, ценовой ориентир не раскрывает правомерность исходного решения.

Третья проблема — разрыв между операционной ответственностью и правом решения. Проектный закупщик организует процесс, готовит документ и протокол, но не единолично утверждает техническую потребность, квалификацию или присуждение. Возложение на него полной материальной интерпретации коллективного решения и рыночного исхода создает ответственность без соответствующего полномочия.

Четвертая проблема — ошибочное толкование письма об отсутствии возражений. Такое письмо имеет существенное доказательственное значение: оно подтверждает, что Банк не возражал против представленного действия в рамках своей политики и доступного пакета. Однако оно не удостоверяет отсутствие мошенничества, коррупции или недостоверных сведений, неизвестных на момент рассмотрения, и не лишает государство контрольных полномочий. Следовательно, письмо должно учитываться как элемент совокупности доказательств, но не как абсолютная индульгенция.

Специальный стандарт последующего контроля

Предлагаемый стандарт состоит из двух последовательных стадий. На первой стадии контролер проверяет процесс формирования цены. Устанавливаются применимые правила, открытость объявления, недискриминационность требований, критерии оценки, фактическая конкуренция, раскрытие конфликта интересов, соответствие победителя требованиям, целостность протокола, соблюдение режима рассмотрения Всемирным банком и неизменность существенных условий после присуждения.

Если существенное нарушение не установлено, применяется опровержимая презумпция процедурной обоснованности конкурентной цены. Она означает, что цена, полученная в открытой процедуре с сопоставимыми предложениями и заключенным без неправомерного изменения контрактом, считается результатом рынка для конкретных условий закупки. Презумпция не исключает проверку; она требует привести относимое основание для ее опровержения.

На второй стадии углубленная ценовая экспертиза проводится при наличии выявленного нарушения или конкретного индикатора: необоснованное ограничение конкуренции; сговор; аффилированность; ложные документы; манипулирование оценкой; несопоставимые требования участникам; отклонение более выгодного соответствующего предложения без основания; изменение цены или объема после присуждения вне допустимого порядка; фиктивная приемка; отсутствие доказательства поставки. Экспертиза в таком случае устанавливает экономическое последствие обнаруженного механизма, а не заменяет доказательство механизма.

Ценовое отклонение само по себе может инициировать первую стадию, если оно существенно и рассчитано на сопоставимой основе. Для сопоставимости должны совпадать дата или применяться прозрачная корректировка, место поставки, объем, налоги, валюта, логистика, гарантия, сервис, сроки, условия оплаты и распределение рисков. Отсутствие этих параметров превращает оценку в несопоставимое наблюдение.

Таблица 1. Двухстадийный стандарт последующего контроля

Этап	Контрольный вопрос	Минимальное доказательство	Управленческий результат
1. Проверка процедуры	Соблюдены ли правила формирования цены и присуждения?	Объявление, требования, предложения, оценка, протокол, конфликт интересов, применимое рассмотрение	Установлено нарушение либо применяется опровержимая презумпция
2. Проверка индикатора	Имеется ли механизм, способный исказить конкуренцию или контракт?	Сговор, аффилированность, ложные сведения, неправомерное отклонение или изменение	Определена необходимость углубленной экспертизы
3. Ценовая экспертиза	Сопоставимы ли ориентир и контракт по существенным условиям?	Дата, место, объем, налоги, валюта, логистика, гарантия, сервис и риск	Рассчитано экономическое последствие установленного механизма
4. Вывод	Связаны ли нарушение, влияние и размер последствия?	Мотивированная причинная цепочка и проверяемый расчет	Обоснованное контрольное решение

Источник: составлено автором.

Стандарт изменяет не полномочия контролера, а порядок аналитического вывода. Он требует ответить на четыре вопроса: какое правило нарушено; каким доказательством подтверждается нарушение; как нарушение повлияло на конкуренцию или исполнение; каким способом рассчитано последствие. Если доказано мошенничество или коррупция, наличие конкурентной формы и письма Всемирного банка не препятствует ответственности. Если нарушение не установлено, одно ретроспективное ценовое отличие не должно автоматически приравниваться к ущербу.

Для нормативного закрепления предлагается следующая формула: «При последующем контроле контракта, заключенного по результатам конкурентной закупочной процедуры в соответствии с применимыми правилами международной финансовой организации, первоначально устанавливается соблюдение процедуры формирования цены и условий присуждения. При отсутствии установленного нарушения конкурентно сформированная цена пользуется опровержимой презумпцией процедурной обоснованности. Углубленная ценовая экспертиза проводится при наличии документированного нарушения либо относимых признаков ограничения конкуренции, сговора, конфликта интересов, недостоверности сведений, неправомерного изменения контракта или иного механизма, способного повлиять на цену или результат».

Карта индивидуальных замечаний коллегиального органа

Коллегиальное решение нуждается не только в итоговом протоколе, но и в прослеживаемости содержания замечаний. Для этого предлагается карта индивидуальных замечаний коллегиального органа. Она составляется секретарем или закупочным специалистом отдельно для каждого этапа: технические требования; тендерная документация; отчет об оценке предложений; изменение контракта. Карты не объединяются, поскольку объект и компетенция рассмотрения различаются.

Карта включает документ и версию, пункт, автора замечания, представленную им функцию, категорию компетенции, формулировку риска, доказательство, предлагаемое действие, ответ владельца, решение органа, особое мнение и срок закрытия. Замечание без указания пункта, риска и компетенции не исчезает, но получает статус запроса на уточнение и не блокирует процесс автоматически.

Разграничение компетенций является центральным. Технический эксперт вправе оценивать функциональность, производительность, совместимость и измеримость требований. Закупочная функция — соответствие процедуре, полноту условий, конкурентность и оценочные критерии. Юридическая функция — правовую форму и распределение обязательств. Финансовая функция — наличие средств, налоги, платежный график и финансовый риск. Антикоррупционная функция — конфликт интересов, аффилированность, ограничивающие индикаторы и целостность процесса. Она не подменяет технического эксперта при выборе параметров и не пересматривает квалификацию участника без относимого индикатора добропорядочности или нарушения процедуры.

Таблица 2. Шаблон карты индивидуальных замечаний коллегиального органа

Этап / документ	Пункт	Автор / компетенция	Риск и доказательство	Действие / ответ	Решение / срок
Технические требования	Раздел, пункт	Ф.И.О.; техническая функция	Измеримый технический риск; ссылка на данные	Предлагаемая редакция; ответ владельца	Принято / отклонено; дата
Тендерная документация	Раздел, пункт	Ф.И.О.; закупочная, правовая или иная функция	Риск конкуренции или исполнимости; основание	Исправление либо мотивированный ответ	Решение комиссии; дата
Отчет об оценке	Критерий / предложение	Ф.И.О.; компетенция	Несоответствие критерию; доказательство	Уточнение оценки; ответ оценщика	Итог; особое мнение; дата

Этап / документ	Пункт	Автор / компетенция	Риск и доказательство	Действие / ответ	Решение / срок
Изменение контракта	Условие / сумма / срок	Ф.И.О.; техническая, финансовая, правовая функция	Причина и влияние изменения	Мера; ответ контрактного владельца	Решение; порог эскалации

Источник: составлено автором.

Для включения в ведомственный акт предлагается положение: «Замечание члена коллегиального органа подлежит фиксации в карте индивидуальных замечаний с указанием пункта документа, риска, доказательства, предлагаемого действия и функциональной компетенции автора. Замечания рассматриваются в пределах установленного мандата участника. Выход за пределы компетенции оформляется как запрос профильному владельцу и не создает самостоятельного права изменять техническое, квалификационное, финансовое или правовое решение. Итоговый протокол должен содержать решение по каждому существенному замечанию и, при наличии, особое мнение».

Карта не является новым согласованием. Она оформляет уже существующее рассмотрение и сокращает повторение одного замечания под разными формулировками. Ее управленческий эффект измеряется долей замечаний с установленной компетенцией, временем закрытия, числом повторных возвратов и количеством решений, в которых особое мнение осталось без мотивированного ответа.

Обсуждение

Предлагаемый подход отличается от полного запрета ценовой экспертизы. Запрет создал бы риск иммунитета для формально конкурентной, но фактически манипулированной закупки. Опровержимая презумпция сохраняет контроль и одновременно не позволяет начинать обвинительный вывод с несопоставимого ценового сравнения. Такая конструкция согласуется с риск-ориентированным управлением: глубина проверки зависит от доказанного индикатора и потенциального последствия.

Подход также не придает письму об отсутствии возражений статуса национального судебного или экспертного акта. Его функция ограничена политикой Всемирного банка и представленными материалами. Однако игнорирование письма также методологически неверно: контролер должен объяснить, какое новое обстоятельство, скрытое сведение либо иной правовой критерий изменяет оценку ранее рассмотренного процесса.

С точки зрения кадровой устойчивости предсказуемый стандарт уменьшает неопределенность добросовестного специалиста. Это не означает освобождения от ответственности. Напротив, карта замечаний и полная закупочная запись персонализируют фактический вклад: становится видно, кто предложил ограничивающее условие, кто его оспорил, кто принял решение и на каком основании. Ответственность связывается с полномочием и доказуемым действием.

Ограничением исследования является отсутствие единой обезличенной базы национальных проверок и судебных решений по контрактам проектов Всемирного банка. Поэтому статья формулирует нормативно-управленческую модель, а не оценивает частоту ошибочных экспертиз. Для эмпирической проверки необходимы кодирование завершенных закупок, сопоставление исходных условий с экспертизой и анализ продолжительности контрольного цикла.

Пилот может охватывать закупки нескольких уровней риска. До внедрения фиксируются сроки согласования, число возвратов, категории замечаний и результаты последующего контроля. После внедрения оцениваются доля функционально уникальных проверок, воспроизводимость ценового сравнения, время разрешения замечаний и число случаев, когда углубленная экспертиза инициирована документированным индикатором. Эффект признается только при сохранении или улучшении выявляемости существенных нарушений.

Заключение

Последующий контроль закупок создает общественную ценность, если добавляет новый критерий, независимое доказательство или право решения. Последовательная проверка одного предмета без различения функции увеличивает транзакционные издержки и размывает ответственность.

Конкурентно сформированная цена не является неприкосновенной, но отличается от административно установленной цены. Ее правовая и экономическая оценка должна начинаться с проверки процесса конкуренции и присуждения. При отсутствии нарушения применима опровержимая презумпция процедурной обоснованности; при наличии конкретного индикатора проводится углубленная ценовая экспертиза и определяется последствие выявленного механизма.

Карта индивидуальных замечаний обеспечивает прослеживаемость коллегиального решения и разграничивает техническую, закупочную, правовую, финансовую и антикоррупционную компетенции. Совместное применение специального стандарта и карты позволяет повысить доказательность контроля, защитить добросовестное профессиональное решение и сохранить полноценную ответственность за реальные нарушения.

Список источников

1. Закон Республики Узбекистан «О государственных закупках» от 22.04.2021 № ЗРУ-684, с последующими изменениями. URL: https://lex.uz/.

2. Постановление Президента Республики Узбекистан «О мерах по повышению эффективности подготовки и реализации проектов с участием международных финансовых институтов и иностранных правительственных финансовых организаций» от 16.07.2018 № ПП-3857. URL: https://lex.uz/.

3. Bajari P., Houghton S., Tadelis S. Bidding for Incomplete Contracts: An Empirical Analysis of Adaptation Costs // American Economic Review. 2014. Vol. 104. No. 4. P. 1288–1319. https://doi.org/10.1257/aer.104.4.1288.

4. Bandiera O., Prat A., Valletti T. Active and Passive Waste in Government Spending: Evidence from a Policy Experiment // American Economic Review. 2009. Vol. 99. No. 4. P. 1278–1308. https://doi.org/10.1257/aer.99.4.1278.

5. Bosio E., Djankov S., Glaeser E. L., Shleifer A. Public Procurement in Law and Practice // American Economic Review. 2022. Vol. 112. No. 4. P. 1091–1117. https://doi.org/10.1257/aer.20200738.

6. Brown T. L., Potoski M., Van Slyke D. M. Managing Public Service Contracts: Aligning Values, Institutions, and Markets // Public Administration Review. 2006. Vol. 66. No. 3. P. 323–331. https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00590.x.

7. Calvo E., Cui R., Serpa J. C. Oversight and Efficiency in Public Projects: A Regression Discontinuity Analysis // Management Science. 2019. Vol. 65. No. 12. P. 5651–5675. https://doi.org/10.1287/mnsc.2018.3202.

8. Coviello D., Moretti L., Spagnolo G., Valbonesi P. Court Efficiency and Procurement Performance // Scandinavian Journal of Economics. 2018. Vol. 120. No. 3. P. 826–858. https://doi.org/10.1111/sjoe.12225.

9. Decarolis F. Awarding Price, Contract Performance, and Bids Screening: Evidence from Procurement Auctions // American Economic Journal: Applied Economics. 2014. Vol. 6. No. 1. P. 108–132. https://doi.org/10.1257/app.6.1.108.

10. Dávid-Barrett E., Fazekas M. Anti-Corruption in Aid-Funded Procurement: Is Corruption Reduced or Merely Displaced? // World Development. 2020. Vol. 132. 105000. https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2020.105000.

11. Fazekas M., Tóth I. J., King L. P. An Objective Corruption Risk Index Using Public Procurement Data // European Journal on Criminal Policy and Research. 2016. Vol. 22. P. 369–397. https://doi.org/10.1007/s10610-016-9308-z.

12. Forestry Agency of the Republic of Uzbekistan. Project Operations Manual: Uzbekistan Resilient Landscapes Restoration Project. Final version. Tashkent.

13. Kelman S. Procurement and Public Management: The Fear of Discretion and the Quality of Government Performance. Washington, DC: AEI Press, 1990.

14. Lewis G., Bajari P. Procurement Contracting with Time Incentives: Theory and Evidence // Quarterly Journal of Economics. 2011. Vol. 126. No. 3. P. 1173–1211. https://doi.org/10.1093/qje/qjr026.

15. Ministry of Employment and Labor Relations of the Republic of Uzbekistan. Project Operations Manual: Uzbekistan Strengthening Social Protection System Project. Final clean version. Tashkent, 2020.

16. Petersen O. H., Baekkeskov E., Potoski M., Brown T. L. Measuring and Managing Ex Ante Transaction Costs in Public Sector Contracting // Public Administration Review. 2019. Vol. 79. No. 5. P. 641–650. https://doi.org/10.1111/puar.13048.

17. Rasheli G. A. Procurement Contract Management in the Local Government Authorities in Tanzania: A Transaction Cost Approach // International Journal of Public Sector Management. 2016. Vol. 29. No. 6. P. 545–564. https://doi.org/10.1108/IJPSM-10-2015-0173.

18. Telgen J., Harland C., Knight L. Public Procurement in Perspective // Public Procurement: International Cases and Commentary / ed. by K. V. Thai. London: Routledge, 2007. P. 16–24.

19. Thai K. V. Public Procurement Re-Examined // Journal of Public Procurement. 2001. Vol. 1. No. 1. P. 9–50. https://doi.org/10.1108/JOPP-01-01-2001-B001.

20. Williamson O. E. The Economic Institutions of Capitalism. New York: Free Press, 1985.

21. World Bank. Implementation Completion and Results Report: Uzbekistan Strengthening Social Protection System Project. Washington, DC: World Bank, 2025.

22. World Bank. Procurement Regulations for IPF Borrowers: Procurement in Investment Project Financing — Goods, Works, Non-Consulting and Consulting Services. Washington, DC: World Bank, applicable edition.

23. World Bank. Uzbekistan Resilient Landscapes Restoration Project: Project Appraisal Document. Washington, DC: World Bank, 2022.

24. World Bank. Uzbekistan Strengthening Social Protection System Project: Project Appraisal Document. Washington, DC: World Bank, 2019.