Господарське право, господарсько-процесуальне право

УДК 351.72

Халецька Катерина Костянтинівна

аспірант кафедри господарського права

Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого

Khaletska Kateryna

Postgraduate Student of the department of Economic Law

Yaroslav Mudriy National Law University

ORCID: 0000-0002-3525-7856

СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ ТА ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПУБЛІЧНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ В УКРАЇНІ: ТЕОРЕТИЧНИЙ ТА МІЖНАРОДНИЙ АСПЕКТИ

MODERN PROBLEMS AND WAYS TO IMPROVE THE EFFICIENCY OF PUBLIC PROCUREMENT IN UKRAINE: THEORETICAL AND INTERNATIONAL ASPECTS

Анотація. *Вступ. У статті досліджено сучасні проблеми функціонування системи публічних закупівель в Україні та окреслено шляхи підвищення її ефективності на основі аналізу вітчизняного законодавства й міжнародного досвіду. Вступна частина акцентує увагу на важливості публічних закупівель як інструменту державного регулювання економіки, що впливає на рівень прозорості, ефективності використання бюджетних коштів і формування конкурентного середовища. Визначено, що попри суттєвий прогрес у реформуванні системи Prozorro, в Україні залишаються невирішеними проблеми нормативно-правової фрагментації, дублювання контролюючих функцій, низького рівня цифровізації та недостатньої інтеграції аналітичних інструментів.*

Мета. Метою дослідження є виявлення ключових недоліків чинної системи державного регулювання у сфері закупівель і формування комплексу пропозицій щодо її вдосконалення з урахуванням найкращих міжнародних практик.

Матеріали і методи ґрунтуються на аналізі наукових праць українських і зарубіжних авторів, положень законодавства України, Директив Європейського Союзу, а також практичних кейсів функціонування електронних систем публічних закупівель, зокрема KONEPS у Південній Кореї. Використано методи теоретичного узагальнення та групування, аналізу, синтезу та формалізації, логічного узагальнення.

Результати. У результатах дослідження визначено, що підвищення ефективності публічних закупівель можливе через уніфікацію кваліфікаційних вимог до учасників, розроблення чітких методичних рекомендацій щодо застосування нецінових критеріїв, впровадження автоматизованих систем контролю, створення єдиної національної бази моніторингу та обліку закупівель, а також посилення професійної підготовки посадових осіб. Доведено, що використання відкритих стандартів даних у публічних закупівлях сприяє підвищенню прозорості, поліпшенню якості аналітики та моніторингу, а також зменшенню впливу людського фактору на прийняття рішень. Водночас в Україні існує потреба у вдосконаленні нормативного забезпечення цифровізації, інтеграції інформаційних систем та розвитку компетенцій фахівців. Впровадження алгоритмів штучного інтелекту й автоматизованого моніторингу закупівель дозволить своєчасно виявляти аномалії та потенційні корупційні ризики. Відзначено доцільність адаптації міжнародного досвіду щодо цифрових інструментів моніторингу, аналітики та контролю.

Перспективи. Перспективними напрямами подальших досліджень є розробка моделі інтеграції системи ProZorro з OCDS, створення єдиного аналітичного середовища на основі відкритих даних, а також удосконалення освітніх програм для фахівців у сфері публічних закупівель. Реалізація цих заходів сприятиме зміцненню довіри громадськості до державних інституцій і формуванню сучасної європейської культури управління публічними фінансами в Україні. В подальших дослідженнях пропонується зосередити увагу на розробленні концепції інтегрованої інформаційно-аналітичної системи для забезпечення прозорості та антикорупційного контролю в сфері публічних закупівель, а також у поглибленому вивченні впливу цифровізації на якість державного управління.

Ключові слова: *публічні закупівлі, ефективність, прозорість, цифровізація, антикорупційний контроль, нецінові критерії, міжнародний досвід.*

Summary. *Introduction. The article examines the current problems of the functioning of the public procurement system in Ukraine and outlines ways to improve its efficiency based on an analysis of national legislation and international experience. The introductory part emphasizes the importance of public procurement as a tool of state economic regulation that affects the level of transparency, efficiency of budget spending, and the formation of a competitive environment. It is determined that despite significant progress in reforming the* Prozorro *system, Ukraine still faces unresolved issues such as regulatory fragmentation, duplication of control functions, a low level of digitalization, and insufficient integration of analytical tools.*

Purpose. The purpose of the study is to identify key shortcomings in the current system of state regulation in the field of procurement and to develop a set

of proposals for its improvement, taking into account the best international practices.

Materials and Methods are based on the analysis of scientific works by Ukrainian and foreign authors, provisions of Ukrainian legislation, EU Directives, as well as practical cases of the functioning of electronic public procurement systems, in particular KONEPS *in South Korea The methods of theoretical generalization and grouping, analysis, synthesis and formalization, and logical generalization were applied.*

Results. The research results indicate that improving the efficiency of public procurement can be achieved through the unification of qualification requirements for participants, the development of clear methodological recommendations for applying non-price criteria, the implementation of automated control systems, the creation of a unified national procurement monitoring and accounting database, and the enhancement of professional training for officials. It is proven that the use of open data standards in public procurement contributes to greater transparency, improved analytics and monitoring quality, and reduced human influence on decision-making. At the same time, Ukraine needs to improve the regulatory framework for digitalization, information system integration, and the development of professional competencies. The introduction of artificial intelligence algorithms and automated procurement monitoring will allow for timely detection of anomalies and potential corruption risks. The adaptation of international experience in digital monitoring, analytics, and control tools is also found to be beneficial.

Discussion. Promising directions for further research include developing a model for integrating the ProZorro *system with OCDS, creating a unified analytical environment based on open data, and improving educational programs for public procurement specialists. Implementing these measures will strengthen public trust in state institutions and foster a modern European culture of public finance management in Ukraine. Future research should focus on developing a*

concept for an integrated information and analytical system to ensure transparency and anti-corruption control in public procurement, as well as on a deeper study of the impact of digitalization on the quality of public administration.

Key words: *public procurement, efficiency, transparency, digitalization, anti-corruption control, non-price criteria, international experience.*

Постановка проблеми. Дослідження публічних закупівель в Україні обумовлене їхньою ключовою роллю у державному регулюванні економіки, забезпеченні ефективного використання державних коштів та реалізації стратегічних завдань державної політики. Публічні закупівлі виконують багатофункціональну роль: вони не лише задовольняють потреби державних органів у товарах, роботах та послугах, але й сприяють підтримці принципів прозорості, доброчесності та підзвітності у витрачанні бюджетних ресурсів. Сучасні реформи у сфері закупівель, зокрема запровадження електронної системи Prozorro, забезпечили значний прогрес у підвищенні прозорості та відкритості процедур, проте ряд проблем і викликів залишається актуальним.

Незважаючи на цифровізацію процесів, у практиці українських публічних закупівель зберігаються системні недоліки. До них належать недостатній рівень конкуренції серед учасників, часті випадки маніпуляцій з тендерними заявками та формуванням цінових пропозицій, дискримінаційні або надмірно деталізовані технічні вимоги, що фактично обмежують коло потенційних учасників, та необґрунтоване скасування процедур. Надмірна орієнтація на критерій найнижчої ціни, що домінує в українській практиці, зменшує можливості для врахування якісних характеристик продукції та стратегічних аспектів державної політики, таких як екологічна сталість, інноваційність та соціальна відповідальність. Крім того, значною проблемою є недостатній рівень професіоналізації

закупівельних органів, брак методичних рекомендацій, низька кваліфікація посадових осіб та фрагментарність системи контролю, що створює ризики для неефективного використання державних коштів.

З метою вирішення вищезазначених проблем доцільно провести аналіз української системи публічних закупівель, міжнародний досвід та сучасні цифрові технології, пропонуючи комплексний підхід до підвищення ефективності, прозорості та стратегічної значущості публічних закупівель. Реалізація запропонованих заходів дозволить перетворити систему закупівель з механізму виключно економії коштів у ефективний інструмент державного регулювання, який стимулює інноваційний розвиток, підтримку національного виробника та соціально відповідальні практики, водночас зменшуючи ризики корупції та зловживань.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний внесок у формування сучасних підходів до дослідження публічних закупівель та їх ефективності зроблено як вітчизняними, так і зарубіжними авторами. Caranta R. [1] підкреслює важливість соціально відповідальної державної політики у сфері закупівель, зазначаючи, що публічні закупівлі можуть стати інструментом реалізації соціальних та екологічних цілей. Duguay R., Rauter T. та Samuels D. [2] досліджують вплив відкритих даних на прозорість та ефективність закупівельних процедур, що дозволяє знизити ризики корупції та посилити довіру до системи. Omari A. та співавтори [3] наводять великий обсяг даних про федеральні закупівлі США за період 1979–2023 років, що слугує базою для аналітики та порівняльних досліджень. Prier та співавтори [4] досліджують роботу порталу Tenders Electronic Daily у ЄС, висвітлюючи як потенційні можливості, так і обмеження електронного моніторингу процедур публічних закупівель.

Вітчизняні дослідники також активно розробляють концептуальні підходи до оцінки та вдосконалення системи закупівель. Так, Здирко Н. Г. [6] класифікує типи процедур публічних закупівель, вказуючи на їхні

переваги та недоліки. Малолітнева В. К. [7] досліджує роль та вплив інших нецінових критеріїв на ефективність та прозорість процедур у сфері публічних закупівель. Педченко Н., Кудацький О. та Педченко М. [8] аналізують переваги та недоліки української системи закупівель, відзначаючи проблеми недостатньої прозорості та обмеженого рівня конкуренції. Хорунжак Н. [10] пропонує шляхи вирішення організаційних та контрольно-облікових проблем, включно з впровадженням електронних систем і автоматизованого моніторингу.

Додатково Швидка Т. І. [11] та Ушаков А. Б. [12] досліджують боротьбу з корупцією у сфері публічних закупівель через електронне урядування та цифровізацію процедур, що дозволяє підвищити відкритість, підзвітність та ефективність використання бюджетних коштів.

Таким чином, сучасна наукова література відзначає ключові проблеми публічних закупівель в Україні: недостатній рівень конкуренції, непрозорість процедур кваліфікаційного відбору, наявність корупційних ризиків, пріоритизацію цінового критерію та недостатню професіоналізацію замовників. Водночас пропонуються шляхи їх вирішення: впровадження електронних систем та відкритих даних, удосконалення нормативно-правового регулювання, застосування багатофакторних критеріїв оцінки, підвищення кваліфікації фахівців, а також гармонізація національної системи закупівель із європейськими стандартами.

Метою статті є аналіз сучасних проблем публічних закупівель в Україні та розробка шляхів підвищення їх ефективності, враховуючи міжнародний досвід і цифрові технології.

Матеріали та методи. Матеріалами дослідження є: 1) нормативно-правове забезпечення у сфері публічних закупівель, включно з положеннями законодавства, що регулюють організацію, проведення та контроль закупівельних процедур; 2) праці вітчизняних і зарубіжних

авторів, які здійснюють науково-практичні дослідження в галузі публічних закупівель, державного регулювання економічних процесів та ефективного використання бюджетних ресурсів.

В процесі проведення дослідження були застосовані наступні наукові методи: м**етод теоретичного узагальнення та групування** — для характеристики основних недоліків системи публічних закупівель та класифікації їх за економічними, організаційними та технологічними аспектами; **методи аналізу, синтезу та формалізації** — для побудови моделей та схем удосконалення процедур закупівель, визначення механізмів підвищення прозорості, конкурентності та ефективності витрачання бюджетних коштів; **метод логічного узагальнення** — для формулювання висновків щодо шляхів усунення виявлених проблем і розроблення рекомендацій щодо оптимізації процесів публічних закупівель.

Виклад основного матеріалу. Публічні закупівлі виконують багатофункціональну роль у державному регулюванні економіки. Вони не тільки сприяють розвитку економічної сфери, але й підтримують принципи доброчесності, відкритості та ефективності у розпорядженні бюджетних коштів. Це, у свою чергу, сприяє зміцненню довіри громадян до державних інститутів і забезпечує стабільність економічної політики.

Попри позитивну динаміку реформування сфери публічних закупівель, на практиці зберігається низка проблем, які ускладнюють їх ефективну реалізацію. До них можна віднести: проблеми конкуреції та кваліфікаційного відбору, недостатній рівень професіоналізації закупівельних органів, корупційні ризики та недоліки контролю, проблеми цифровізації та автоматизації, відсутність єдиного законодавчого акта, фрагментація повноважень учасників публічних закупівель та органів контролю.

Одним із ключових викликів залишається **забезпечення належного рівня конкуренції** серед учасників тендерних процедур. Відтак Здирко Н.Г. виділяє наступні проблеми пов'язані з дотриманням конкуренції, що виникають у процесі проведення державних тендерів, зокрема:

- допуск всіх постачальників до аукціону, що спотворює конкуренцію;
- поділ предмета закупівель на частини та приховування тендерів;
- електронні торги не забезпечують закупівлю за найнижчими цінами;
- торги скасовуються на надуманих підставах, щоб переможець був "потрібним" учасником;
- неналежна підготовка тендерів, невідповідність продукції технічним вимогам;
- високі ризики розголошення персональних даних;
- зловживання свободою кваліфікаційного відбору постачальників [6, с. 61].

Швидка Т.І. також звертає увагу на порушення конкуренції під час проведення публічних закупівель, а саме принципу змагальності, що відображається в узгоджених діях суб'єктів господарювання, тобто коли вони приймають рішення не самостійно, а координуючи свою поведінку. Такі дії в межах публічних закупівель кваліфікуються як «антиконкурентні узгоджені дії, що призводять до спотворення результатів торгів (тендерів)» [11, с. 216].

Поряд з цим, часто технічні вимоги до закупівельних позицій формулюються настільки деталізовано, що це фактично обмежує коло потенційних учасників, сприяючи монополізації ринку та дискримінаційним умовам. Як наслідок, конкурентний відбір втрачає свою ефективність, що може призводити до придбання товарів і послуг за

завищеними цінами, суперечачи принципу раціонального використання бюджетних коштів.

Також хоча законодавство встановлює базові вимоги до кваліфікації учасників, замовники мають значну свободу у виборі методів підтвердження відповідності цим вимогам. Це створює певну невизначеність і дає простір для можливих зловживань, оскільки кожен замовник може встановлювати власні, часто суб'єктивні вимоги до учасників, що ускладнює процес перевірки та оскарження умов закупівель.

Особливо гостро ця проблема проявляється у випадку спрощених закупівель, де учасники не мають можливості оскаржити умови тендеру в Антимонопольному комітеті України. У таких випадках потенційні учасники можуть зіткнутися з дискримінаційними вимогами, проти яких важко захистити свої інтереси. Однак, зловживання можуть виникати не лише з боку замовників, які встановлюють обмежувальні або непрозорі вимоги, але й з боку учасників, які інколи подають скарги на цілком законні та обґрунтовані вимоги, що ускладнює процес оцінки і прийняття рішень.

Ще однією значною проблемою є **недостатня прозорість кваліфікаційного відбору постачальників**. Непоодинокими є випадки, коли замовники необґрунтовано скасовують процедури закупівель або віддають перевагу учасникам, пропозиції яких не є оптимальними [8, с. 33]. Крім того, актуальним залишається питання маніпуляцій із тендерними заявками, зокрема штучне формування цінових пропозицій або незаконний вплив на результати аукціонів. Вирішення цих проблем вимагає посилення контролю за дотриманням тендерних процедур, а також впровадження більш жорсткої відповідальності для всіх учасників процесу.

Вищезазначенні недоліки проведення публічних закупіель в Україні створюють підґрунтя для розвитку **корупційної складової**, що негативно впливає на функціонування сфери публічних закупівель. Проблематика

публічних закупівель в Україні, зокрема в контексті корупційних ризиків, значною мірою зумовлена наявністю прогалин та колізій в законодавстві.

Зокрема, однією з умов виникнення можливостей для зловживань Швидка Т.І. та Ушаков А.Б. виділяють складність і неузгодженість вимог до документації, які можуть бути запитувані замовниками [12, с. 79].

Відповідно до пункту 1 частини 1 статті 10 Закону України «Про публічні закупівлі», замовники зобов'язані публікувати оголошення про проведення процедур закупівель, тендерну документацію та проекти договорів через електронні майданчики [9]. Проте відсутність чіткої систематизації кваліфікаційних вимог дає змогу замовникам зловживати правом на запит документації, створюючи таким чином сприятливі умови для маніпуляцій [12, с. 79].

Ще одним проявом корупційних ризиків є завищення очікуваної вартості закупівель. В умовах публічної електронної системи часто зазначається, що система дозволяє зекономити значні кошти, проте така «економія» може бути маніпуляцією. Наприклад, замовник може свідомо завищити очікувану вартість товару вдвічі, а потім закупити його за ринковою ціною, заявляючи про економію. Це, в свою чергу, може сприяти зловживанням і несправедливому використанню бюджетних коштів, оскільки реальна економія є набагато меншою за декларовану.

Однією з найбільш значущих проблем у сфері правового регулювання публічних закупівель є процес закупівель на суму до п'ятдесяти тисяч гривень, які здійснюються без обов'язкового використання електронної системи, що, у свою чергу, створює умови для прояву корупційних схем та зловживань, зокрема через можливість укладання угод за завищеними цінами або підписання фіктивних накладних. Ситуація, коли державні кошти витрачаються, але фактично товар, робота або послуги не надаються, є однією з найбільших небезпек цього виду закупівель. У таких випадках кошти можуть бути розподілені між замовником та фіктивними

постачальниками, що призводить до безпідставних витрат державних ресурсів.

Наступним недоліком Малолітнева В.К. виділяє **пріоритизацію цінового критерію** під час розгляду пропозицій [7, с. 67]. Незважаючи на наявність законодавчих можливостей для застосування нецінових критеріїв, практика показує їх вкрай обмежене використання.

Надмірна орієнтація на критерій найнижчої ціни, що обмежує можливості врахування якісних характеристик товарів, робіт і послуг. Це, у свою чергу, призводить до закупівлі менш якісної продукції, зменшення конкуренції серед постачальників та ігнорування стратегічних аспектів державної політики, таких як екологічна сталість, інноваційність або соціальна відповідальність.

Такий стан речей можна пояснити кількома факторами. По-перше, в Україні досі домінує підхід, за яким закупівельна процедура розглядається винятково як механізм економії бюджетних коштів. Це зумовлено як історичним контекстом розвитку державних закупівель, так і нормативно-правовою базою, яка акцентує увагу на мінімізації витрат. По-друге, низька обізнаність замовників із механізмами та перевагами застосування нецінових критеріїв є серйозним бар'єром для їхньої імплементації. Відсутність відповідних методичних рекомендацій, а також недостатній рівень навчання та кваліфікації осіб, відповідальних за проведення закупівель, ускладнюють застосування комплексного підходу до оцінювання тендерних пропозицій.

Окрім того, ключовою проблемою є відсутність розуміння закупівель як інструменту реалізації стратегічних цілей державної політики. У країнах Європейського Союзу практика використання нецінових критеріїв є значно поширенішою, оскільки публічні закупівлі розглядаються не лише як механізм задоволення потреб державних органів, а й як спосіб стимулювання інновацій, підтримки національного виробника, розвитку

екологічно чистих технологій тощо [1, с. 154]. В Україні ж подібна концепція поки що залишається недостатньо розвиненою.

Ще одним суттєвим викликом є **недостатній рівень професіоналізації закупівельних органів**, що проявляється у відсутності комплексного підходу до підготовки тендерної документації, необґрунтованих дискваліфікаціях учасників або, навпаки, допуску до участі в процедурах недобросовісних постачальників. Брак кваліфікованих кадрів у цій сфері значно ускладнює процес ефективного управління закупівлями та сприяє виникненню ризиків нецільового використання державних коштів.

Не менш важливим є питання **ефективного моніторингу та контролю** за виконанням умов укладених договорів. Однією з найбільш актуальних проблем у цьому питанні є відсутність єдиного законодавчого акта, який би чітко визначав повноваження, завдання та функції зазначених органів. Відсутність єдиного правового документа, що узгоджує діяльність різних органів, призводить до значної фрагментації правового поля, в якому кожен орган працює за окремими нормативно-правовими актами [8, с. 34]. Внаслідок цього виникають ситуації, коли положення різних актів суперечать одне одному, що ускладнює процес контролю. Така недосконаліть законодавства є причиною численних проблем у сфері публічних закупівель, зокрема у механізмах перевірки та контролю за їх здійсненням.

Також попри впровадження системи ризик-індикаторів та автоматизованих механізмів аналізу тендерів, значна кількість порушень залишається поза увагою контролюючих органів, що ускладнює виявлення і попередження зловживань. Відсутність належного механізму відповідальності за неналежне виконання зобов'язань з боку постачальників також створює додаткові ризики для державного сектору.

Таким чином, незважаючи на досягнутий прогрес у реформуванні системи публічних закупівель, вона продовжує стикатися з низкою проблем, що потребують системного вирішення.

У таблиці 1 представлено можливі напрями усунення окреслених вище недоліків у сфері публічних закупівель, які доцільно розглянути детальніше.

Таблиця 1

Недоліки функціонування системи публічних закупівель та напрями їх усунення

Вразливі аспекти механізму публічних закупівель	**Напрями підвищення ефективності**
Недостатня прозорість кваліфікаційного відбору постачальників	Уточнення та конкретизація кваліфікаційних критеріїв; розроблення уніфікованих вимог відповідно до економічних, фінансових і технічних показників; запровадження єдиного переліку документів для підтвердження відповідності учасників вимогам, відповідно до стандартів ЄС (Директива 2004/18/ЄС).
Наявність корупційної складової у процесі проведення закупівель	Повна автоматизація закупівельного процесу; створення єдиної національної електронної системи, що охоплює всі закупівлі незалежно від вартості; застосування технологій блокчейн і смарт-контрактів для забезпечення незмінності даних і прозорості прийняття рішень.
Недосконаліть системи моніторингу та контролю	Розроблення автоматизованих інструментів моніторингу, аудиту та аналітики; створення в системі Prozorro модулів для відстеження виконання договорів і виявлення ризикових закупівель; інтеграція з базами даних контролюючих органів для формування єдиного інформаційного простору фінансового контролю.
Обмежена публічність та недостатня відкритість інформації про використання державних коштів	Запровадження відкритої цифрової системи обліку матеріальних ресурсів державних замовників у форматі електронного порталу чи застосунку; забезпечення доступу громадськості до інформації в реальному часі; встановлення персональної відповідальності за достовірність даних.
Пріоритет цінового критерію над якісними показниками	Розширення практики застосування нецінових критеріїв оцінювання, зокрема інноваційності, екологічності, енергоефективності; розроблення методичних рекомендацій для замовників щодо пропорційного використання таких критеріїв; моніторинг їх ефективності у Prozorro.

Недостатній рівень професіоналізації уповноважених органів і замовників	Впровадження системи підвищення кваліфікації та сертифікації фахівців у сфері закупівель; створення освітніх платформ (наприклад, Prozorro Academy); проведення регулярних навчальних програм для замовників і контролюючих органів.
Обмежене впровадження міжнародних стандартів і кращих практик	Адаптація міжнародного досвіду — впровадження елементів систем FPDS (США), eProcurement і TED (ЄС), KONEPS (Південна Корея), OCDS (Велика Британія); уніфікація процедур, стандартизація даних та посилення громадського моніторингу закупівель.

Джерело: авторська розробка

Отже, з метою підвищення прозорості процедур публічних закупівель та усунення наявних системних недоліків доцільним є впровадження комплексу правових, організаційних і технологічних заходів, спрямованих на забезпечення відкритості, підзвітності та ефективності у сфері витрачання державних коштів. Одним із першочергових кроків у цьому напрямі є уточнення та конкретизація кваліфікаційних критеріїв, що висуваються до учасників тендерних процедур. Недостатня чіткість вимог нині створює простір для зловживань і дискреції з боку як замовників, так і недобросовісних постачальників. Вирішення цього питання можливе шляхом розроблення уніфікованих критеріїв відповідно до економічних, фінансових і технічних показників, а також встановлення єдиного переліку документів, які мають підтверджувати відповідність учасників установленим вимогам. Такий підхід узгоджується з положеннями Директиви 2004/18/ЄС Європейського Союзу, де вимоги до кваліфікації чітко систематизовані, що забезпечує рівні умови для всіх учасників ринку [5].

З метою усунення корупційних ризиків важливим кроком є повна автоматизація закупівельного процесу [10, с. 144]. Запровадження єдиної національної електронної системи, що охоплюватиме всі закупівлі незалежно від їх вартості, дозволить знизити ризики змови між замовниками і постачальниками, мінімізувати ручне втручання в процес

ухвалення рішень та забезпечити об'єктивність відбору переможців. Використання технологій блокчейн або смарт-контрактів може додатково гарантувати незмінність і достовірність даних на всіх етапах проведення тендерів.

Крім того, ефективним інструментом запобігання порушенням є впровадження ефективних інструментів моніторингу, аудиту та автоматизованої аналітики. Необхідно створити в межах системи Prozorro окремі модулі для аналізу ефективності укладених договорів, відстеження виконання зобов'язань постачальників та виявлення ризикових закупівель. Автоматизований моніторинг, що базуватиметься на аналітичних алгоритмах, дозволить швидше реагувати на виявлені порушення та зменшить вплив людського чинника. Окрім цього, інтеграція таких інструментів із базами даних контролюючих органів сприятиме створенню єдиного інформаційного простору державного фінансового контролю.

З метою підвищення прозорості та публічності використання державних коштів доцільним є запровадження відкритої цифрової системи обліку матеріальних ресурсів державних замовників. Така система має функціонувати у форматі електронного порталу або додатку, де в режимі реального часу відображатиметься інформація про наявні ресурси, цілі їх використання та обґрунтованість залучення додаткових закупівель [2, с. 1164]. Це дозволить не лише державним органам, а й громадським організаціям здійснювати незалежний моніторинг, що значно підвищить рівень довіри до закупівельного процесу. Відповідальність за оприлюднення та достовірність даних має бути покладена на уповноважених осіб кожного державного підприємства.

З метою підвищення якості закупівель доцільним є також розширення практики застосування нецінових критеріїв оцінювання. На відміну від переважно цінового підходу, багатофакторна модель оцінки дозволяє враховувати інноваційність, екологічність, енергоефективність та інші

якісні параметри товарів і послуг. Для цього варто розробити методичні рекомендації для замовників, що визначатимуть порядок і пропорційність застосування таких критеріїв, а також створити механізми моніторингу їх ефективності у системі Prozorro. Практичне впровадження цього інструменту сприятиме формуванню стратегічного підходу до державних закупівель як засобу стимулювання розвитку національної економіки.

Важливим аспектом удосконалення є розвиток кадрового потенціалу сфери публічних закупівель. Підвищення кваліфікації посадових осіб, відповідальних за проведення тендерних процедур, має стати систематичним і обов'язковим елементом державної політики. Запровадження сертифікації фахівців, організація навчальних програм та створення профільних навчальних платформ, наприклад на базі Prozorro Academy, дозволить зменшити кількість помилок у процесі закупівель і підвищити рівень доброчесності виконавців.

Одним із перспективних напрямів удосконалення системи закупівель може стати адаптація міжнародного досвіду. Зокрема, у Сполучених Штатах Америки функціонує Federal Procurement Data System (FPDS), що забезпечує централізований збір і аналітику даних про всі федеральні контракти, дозволяє виявляти аномалії та потенційні порушення, а також інтегрується із системою перевірки доброчесності постачальників [3]. У країнах Європейського Союзу широко застосовуються eProcurement та портал TED (Tenders Electronic Daily), які стандартизують процедури подання тендерної документації, забезпечують прозорість та уніфікацію даних, а також дозволяють проводити ефективний моніторинг ризиків [4, 729]. Електронна система публічних закупівель KONEPS (Korea Online E-Procurement System) Південної Кореї відзначається високим рівнем цифрової інтеграції, стандартизацією тендерної документації та використанням аналітичних додатків для прогнозування ризиків. Крім того, Великобританія застосовує портали Contracts Finder та стандарти відкритих

даних Open Contracting Data Standard (OCDS), що сприяє прозорому доступу громадськості до закупівельної інформації та дозволяє здійснювати громадський моніторинг [2, с. 1165].

Врахування цих практик є доцільним для України, зокрема у контексті вдосконалення електронної системи Prozorro, інтеграції аналітичних інструментів та запровадження більш жорстких механізмів контролю на всіх етапах публічних закупівель. Також варто розглянути можливість внесення змін до Закону «Про публічні закупівлі» у частині систематизації вимог до документації, передбачивши створення додатків із типізованими формами, що спростить підготовку документів і підвищить рівень прозорості процедур.

Загалом, запропонований комплекс заходів має забезпечити створення сучасної, відкритої та ефективної системи публічних закупівель, що відповідатиме європейським стандартам управління державними фінансами. Її реалізація сприятиме не лише підвищенню прозорості витрачання бюджетних коштів, але й утвердженню довіри громадськості до інститутів влади, формуванню конкурентного середовища та зміцненню економічної безпеки держави.

Висновки та перспективи подальших досліджень: Дослідження проблематики публічних закупівель в Україні дозволяє констатувати, що, чинна система залишається вразливою до низки проблем, серед яких недостатній рівень конкуренції, дискримінаційні та надмірно деталізовані технічні вимоги, надмірна орієнтація на критерій найнижчої ціни, низький рівень професіоналізації закупівельних органів та фрагментація системи контролю. Ці чинники створюють умови для проявів корупції, маніпуляцій із тендерними заявками та завищення очікуваної вартості закупівель, що негативно впливає на ефективність використання державних ресурсів.

Подальший розвиток системи публічних закупівель передбачає уніфікацію кваліфікаційних критеріїв, типізацію документів та розширення

функціоналу *Prozorro* через впровадження автоматизації, смарт-контрактів і блокчейн-технологій. Потребує посилення й посттендерний контроль шляхом створення інтегрованої системи оцінювання виконання договорів, ризик-індикаторів та цифрового моніторингу матеріальних ресурсів замовників. Важливим напрямом є формалізація методики нецінових критеріїв на основі багатофакторної моделі та автоматизованого аналізу їх ефективності.

Підвищення професійної спроможності учасників системи потребує сертифікації та стандартизованих навчальних програм. Доцільним є також запозичення міжнародних практик (FPDS, OCDS, KONEPS, TED) і подальша систематизація національного законодавства, включно з типізацією тендерної документації, унормуванням нецінових критеріїв та цифровізацією процедур перевірки відповідності.

Урахування цих практик у контексті української системи публічних закупівель створює можливості для вдосконалення нормативно-правового регулювання, підвищення прозорості процедур, запровадження ефективного моніторингу та централізації закупівельних процесів.

У подальших наукових дослідженнях доцільно зосередити увагу на удосконаленні порядку документального оформлення, нормативного забезпечення та аналітичного супроводу процедур публічних закупівель, зокрема щодо фіксації рішень замовників, підтвердження кваліфікації учасників та відображення результатів закупівель у відповідних інформаційних системах. Перспективним напрямом є також розроблення методики комплексного аналізу ефективності закупівель, що включатиме оцінювання економічних, якісних та регуляторних показників. Реалізація таких підходів сприятиме подальшому вдосконаленню організації публічних закупівель, підвищенню прозорості та формуванню об'єктивних механізмів оцінювання їх результативності.

Література

1. Caranta R. Towards socially responsible public procurement. ERA Forum. 2022. № 23. P. 149–164. URL: https://www.researchgate.net/publication/363755776_Towards_socially_responsible_public_procurement (дата звернення: 15.11.2025)

2. Duguay R., Rauter T., Samuels D. The Impact of Open Data on Public Procurement. *John Wiley & Sons, Ltd.* 2023. № 61(4). P. 1159-1224. URL: https://www.researchgate.net/publication/369811116_The_Impact_of_Open_Data_on_Public_Procurement (дата звернення: 15.11.2025)

3. Omari A, Alansari N, Libgober B, Kaufman AR. A comprehensive dataset of United States federal procurement from 1979 to 2023. *Sci Data*. 2025 № 12(1). URL: https://www.nature.com/articles/s41597-025-05714-1 (дата звернення: 27.10.2025).

4. Prier E, Prysmakova P, Clifford P. McCue. Analysing the European Union's Tenders Electronic Daily: possibilities and pitfalls. *International Journal of Procurement Management*. 2018. № 11(6). P. 722-747. URL: https://www.researchgate.net/publication/328338522_Analysing_the_European_Union's_Tenders_Electronic_Daily_possibilities_and_pitfalls (дата звернення: 15.11.2025)

5. Гармонізація системи державних закупівель в Україні зі стандартами ЄС. Збірник директив ЄС з питань держаних закупівель, 2015. С. 637. URL: https://dn.gov.ua/storage/app/sites/1/zakupivli/dodatok-31dyrektyvy-yes-po-zakupivlyah-1.pdf (дата звернення: 07.11.2025).

6. Здирко Н.Г. Публічні закупівлі: типи та процедури здійснення. *Агросвіт*. 2019. №18. С. 51-62. URL: http://www.agrosvit.info/?op=1&z=2958&i=7 (дата звернення: 15.11.2025)

7. Малолітнева В.К. Особливості правового регулювання публічних закупівель в умовах воєнного стану *та післявоєнного періоду. Вісник Національної академії наук України.* 2022. № 8. С. 64-70. URL:

https://nasu-periodicals.org.ua/index.php/visnyk/article/view/10241/9425 (дата звернення: 15.11.2025)

8. Педченко Н., Кудацький О., Педченко М. Публічні закупівлі в Україні: переваги на недоліки. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2023. №2 (108). С. 31-38. URL: https://puet.poltava.ua/index.php/economics/article/view/176 (дата звернення: 15.11.2025).

9. Про публічні закупівлі : Закон України від 25.12.2015 р. № 922-VIII. *Вісник Верховної Ради України*. 2015. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19#Text (дата звернення: 19.10.2025).

10. Хорунжак Н. Публічні закупівлі: шляхи вирішення організаційних і контрольно-облікових проблем. *Сталий розвиток економіки*. 2016. №3(32). С. 143-149. URL: https://www.economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/380 (дата звернення: 15.11.2025).

11. Швидка Т.І. Публічні закупівлі в системі господарсько-правових відносин. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2023. №4. С. 214-219. URL: http://journal-app.uzhnu.edu.ua/article/view/287238 (дата звернення: 15.11.2025).

12. Швидка Т.І., Ушаков А.Б. Боротьба електронного урядування з корупцією у сфері публічних закупівель. *Slovak international scientific journal.* 2021. Том 1, № 52. С. 77-80. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4016 (дата звернення: 15.11.2025).

References

1. Caranta R. (2022). Towards socially responsible public procurement. *ERA Forum*, № 23. P. 149–164. URL: https://www.researchgate.net/publication/363755776_Towards_socially_responsible_public_procurement

2. Duguay R, Rauter T, Samuels D. (2023). The Impact of Open Data on Public Procurement. *John Wiley & Sons, Ltd*, № 61(4). P. 1159-1224. URL: https://www.researchgate.net/publication/369811116_The_Impact_of_Open_Data_on_Public_Procurement

3. Omari A, Alansari N, Libgober B, Kaufman AR. (2025). A comprehensive dataset of United States federal procurement from 1979 to 2023. *Sci Data*, № 12(1). URL: https://www.nature.com/articles/s41597-025-05714-1

4. Prier E, Prysmakova P, Clifford P. McCue. (2018). Analyzing the European Union's Tenders Electronic Daily: possibilities and pitfalls. *International Journal of Procurement Management*, № 11(6). P. 722-747 URL: https://www.researchgate.net/publication/328338522_Analysing_the_European_Union's_Tenders_Electronic_Daily_possibilities_and_pitfalls

5. Garmonizaciya sistemi derzhavnih zakupivel v Ukrayini zi standartami YeS. (2015). Zbirnik direktiv YeS z pitan derzhanih zakupivel, S. 637. URL: https://dn.gov.ua/storage/app/sites/1/zakupivli/dodatok-31dyrektyvy-yes-po-zakupivlyah-1.pdf [in Ukrainian].

6. Zdirko N.G. (2019). Publichni zakupivli: tipi ta proceduri zdijsnennya. *Agrosvit,* № 18. S. 51-62. URL: http://www.agrosvit.info/?op=1&z=2958&i=7 [in Ukrainian].

7. Malolitneva V.K. (2022). Osoblivosti pravovogo regulyuvannya publichnih zakupivel v umovah voyennogo stanu ta pislyavoyennogo periodu. *Visnik Nacionalnoyi akademiyi nauk Ukrayini*, № 8. S. 64-70. URL: https://nasu-periodicals.org.ua/index.php/visnyk/article/view/10241/9425 [in Ukrainian].

8. Pedchenko N., Kudackij O., Pedchenko M. (2023). Publichni zakupivli v Ukrayini: perevagi na nedoliki. *Naukovij visnik Poltavskogo universitetu ekonomiki i torgivli. Seriya «Ekonomichni nauki»*, № 2 (108). S. 31-38. URL: https://puet.poltava.ua/index.php/economics/article/view/176 [in Ukrainian].

9. Pro publichni zakupivli: Zakon Ukrayini vid 25.12.2015 r. № 922-VIII. (2015). Visnik Verhovnoyi Radi Ukrayini. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19#Text [in Ukrainian].

10. Horunzhak N. (2016). Publichni zakupivli: shlyahi virishennya organizacijnih i kontrolno-oblikovih problem. *Stalij rozvitok ekonomiki*, № 3(32). S. 143-149. URL: https://www.economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/380 [in Ukrainian].

11. Shvidka T.I. (2023). Publichni zakupivli v sistemi gospodarsko-pravovih vidnosin. *Analitichno-porivnyalne pravoznavstvo,* № 4. S. 214-219. URL: http://journal-app.uzhnu.edu.ua/article/view/287238 [in Ukrainian].

12. Shvidka T.I., Ushakov A.B. (2021). Borotba elektronnogo uryaduvannya z korupciyeyu u sferi publichnih zakupivel. *Slovak international scientific journal,* Tom 1, № 52. S. 77-80. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4016 [in Ukrainian].