

УДК 351.712:[35.08:172.2]

DOI <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2026.93.2.8>

ПРОЦЕДУРА ЗМЕНШЕННЯ КОРУПЦІЙНИХ РИЗИКІВ ЯК ЕЛЕМЕНТ ЕТИКИ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ

Остапенко Ю.І.,
*докторка юридичних наук,
доцентка кафедри господарського права
Національного юридичного університету
імені Ярослава Мудрого
ORCID: 0000-0001-5950-2927
e-mail: uliaostapenko24@gmail.com*

Остапенко Ю.І. Процедура зменшення корупційних ризиків як елемент етики публічної служби в системі державних закупівель.

У статті констатовано, що впровадивши ProZorro, наша країна зробила прорив у забезпеченні публічності закупівель. Однак зараз, коли наша країна змушена жити, працювати й розвиватися в умовах воєнної економіки, децентралізації та потреби у швидкому реагуванні на кризові ситуації, швидко реагувати на нові виклики, особливої ваги набуває саме вдосконалення електронної системи публічних закупівель, переосмислення архітектури, механізмів і стратегій у цій сфері.

Акцентовано на тому, що електронні закупівлі в Україні здійснюються через державну електронну систему ProZorro (prozorro.gov.ua), яка стала інструментом, за допомогою якого забезпечуються прозорість, ефективність й антикорупційний захист у сфері публічних закупівель. Вона охоплює весь життєвий цикл закупівель: від планування до оплати.

Доведено, що ProZorro слугує прикладом моделі відкритих даних, де вся інформація про закупівлі публікується у відкритому доступі. Це дозволяє учасникам ринку оперативно реагувати на оголошення, готувати пропозиції, а також здійснювати моніторинг і контроль. Окрему увагу приділено ключовим перевагам електронних закупівель.

Наголошено, що державні закупівлі слід розглядати як елемент публічного управління, тісно пов'язаний із бюджетною політикою, цифровою трансформацією, антикорупційною стратегією й довірою громадян. Крім того, зіставлено практики електронних закупівель України та країн ЄС, зокрема, з позицій прозорості, стійкості, стратегічних закупівель і публічного моніторингу. Проаналізовано конкретні приклади реалізації електронних закупівель у м. Харків, визначено чинники успіху.

Вивчено нормативну базу, а також інституційні повноваження й управлінські механізми у сфері закупівель.

Вказане в сукупності дозволило сформулювати обґрунтовані висновки щодо функціонування, переваг і викликів електронної системи публічних закупівель в Україні, а також надати рекомендації стосовно її вдосконалення відповідно до кращих європейських стандартів.

Ключові слова: влада, державні закупівлі, корупційні ризики, етика публічної служби.

Ostapenko Yu.I. Procedure for reducing corruption risks as an element of public service ethics in the public procurement system.

The article states that by implementing ProZorro, our country has made a breakthrough in ensuring the publicity of procurement. However, now, when our country is forced to live, work and develop in conditions of a war economy, decentralization and the need for a rapid response to crisis situations, to quickly respond to new challenges, it is the improvement of the electronic system of public procurement, rethinking the architecture, mechanisms and strategies in this area that is of particular importance.

It is emphasized that electronic procurement in Ukraine is carried out through the state electronic system ProZorro (prozorro.gov.ua), which has become a tool that ensures transparency, efficiency and

anti-corruption protection in the field of public procurement. It covers the entire procurement life cycle: from planning to payment.

It is proven that ProZorro serves as an example of an open data model, where all information about procurement is published in the public domain. This allows market participants to respond promptly to announcements, prepare proposals, and monitor and control. Special attention is paid to the key advantages of electronic procurement.

It is emphasized that public procurement should be considered as an element of public administration, closely related to budget policy, digital transformation, anti-corruption strategy and public trust. In addition, the practices of electronic procurement in Ukraine and the EU countries are compared, in particular, from the standpoint of transparency, sustainability, strategic procurement and public monitoring. Specific examples of the implementation of electronic procurement in Kharkiv are analyzed, and success factors are identified.

The regulatory framework, as well as institutional powers and management mechanisms in the field of procurement are studied.

All this together allowed us to formulate well-founded conclusions regarding the functioning, advantages and challenges of the electronic public procurement system in Ukraine, as well as to provide recommendations for its improvement in accordance with the best European standards.

Key words: government, public procurement, corruption risks, public service ethics.

Постановка проблеми. Нині, на тлі трансформацій у більшості секторів, введення й продовження режиму воєнного стану, економічної турбулентності, глобальних викликів і цифрової модернізації, ключовий інструмент належного управління бюджетними ресурсами виступає система державних закупівель. Від прозорості, підзвітності й технологічної зрілості цієї системи залежить не лише ефективність державних витрат, а й рівень довіри до владних інституцій. Україна, впровадивши ProZorro, здійснила прорив у забезпеченні публічності закупівель, однак нові виклики вимагають переосмислення архітектури, механізмів і стратегій у цій сфері.

Зараз, коли наша країна змушена жити, працювати й розвиватися в умовах воєнної економіки, децентралізації та потреби у швидкому реагуванні на кризові ситуації, саме вдосконалення електронної системи публічних закупівель особливої ваги набуває. Сьогодні конче необхідно забезпечити не тільки її дієвість й утримання досягнутого рівня прозорості, а й сталість її функціонування, включення екологічних і соціальних критеріїв, розвиток ризик-менеджменту, інституційну гнучкість і впровадження безпекових стандартів.

У той саме час електронна система закупівель має працювати на засадах етичного врядування із дотриманням принципів доброчесності, підзвітності й справедливості в усьому ланцюгу прийняття рішень. Вбачається, що мінімізувати зловживання й підвищити довіру до системи дозволять залучення громадянського суспільства, незалежний аудит, а також розвиток цифрових механізмів етичного контролю (йдеться про блокчейн, публічний моніторинг, інструменти whistleblowing).

Таким чином, ефективна система публічних закупівель в умовах кризової економіки виступає ключовим компонентом формування етично орієнтованої моделі державного управління, інструментом сталого розвитку, економії коштів і запобігання корупції.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Передусім варто сказати, що останнім часом електронні публічні закупівлі як інструмент підвищення прозорості, ефективності й доброчесності публічного управління неодноразово ставали предметом наукового вивчення. Особливу увагу вчені приділяли сучасному стану, тенденціям розвитку, проблемам і напрямам покращення системи електронних державних закупівель в цілому. Значний внесок у дослідження застосування системи державних закупівель зробили І. Багнюк, В. Вареник, Л. Євчин, А. Йорданов, С. Колосок, О. Панченко, О. Ферчук.

Не можна оминати й того факту, що суттєве значення з точки зору розвитку концептуальних підходів до цифровізації закупівель мають публікації OECD, World Bank, Transparency International, SIGMA (зокрема, «OECD Methodology for Assessing Procurement Systems»; «Benchmarking Public Procurement 2021»; звіти EU Anti-Corruption Initiative), які, серед іншого, містять порівняльні аналізи країн, індикатори прозорості, інструменти ризик-менеджменту і стратегії щодо запровадження електронних платформ. За даними Світового банку, електронні закупівлі можуть на 10–20% зменшити витрати за рахунок конкуренції й автоматизації

Серед прикладних напрацювань особливу увагу привертають дослідження моделі ProZorro, проведені за підтримки EU4PFM, а також аналітичні огляди DOZORRO щодо ефективності громадського контролю.

Мета статті полягає в комплексному аналізі сучасного стану системи публічних закупівель в Україні, визначенні напрямів її вдосконалення відповідно до викликів сьогодення й кращих міжнародних практик.

Спираючись на поставлену мету, нам передусім доведеться вирішити такі завдання: проаналізувати еволюцію нормативної та інституційної бази електронних закупівель в Україні; оцінити вплив цифровізації на ефективність закупівельного процесу; виявити основні ризики чинної системи й те, у чому її вразливість, особливо в умовах війни; узагальнити кращі практики країн ЄС у сфері стратегічних й екологічних закупівель; сформулювати пропозиції щодо подальшої модернізації системи ProZorro на основі принципів good governance, інновацій та інклюзії.

Крім того, не можна оминати й інституційних, технологічних і нормативних засад функціонування системи електронних державних закупівель в Україні з позицій її вдосконалення відповідно до сучасних викликів.

Методи й інформаційна база дослідження. Всебічне дослідження системи електронних державних закупівель в Україні вимагає застосування комплексу методів, бо саме за такого підходу з'явиться можливість осмислити й досягнути окреслені проблеми цілісно.

Так, метод системного аналізу дозволив розглядати державні закупівлі як елемент публічного управління, тісно пов'язаний із бюджетною політикою, цифровою трансформацією, антикорупційною стратегією й довірою громадян. Метод кейс-стаді дав змогу проаналізувати конкретний приклад реалізації електронних закупівель у м. Харків і визначити чинники успіху.

За допомогою інституційного підходу проаналізовано нормативну базу, яку становлять Закон України «Про публічні закупівлі» й суміжні акти (станом на 2024 р.); Офіційна інформація з платформи ProZorro (prozorro.gov.ua), Dozorro (dozorro.org), Prozorro Market; Аналітичні огляди ДП «Прозорро», НАДС, Мінекономіки; Звіти Світового банку, OECD, EU4PFM, SIGMA; Бази відкритих даних TED (tenders electronic daily) і національних порталів електронних закупівель країн ЄС, а також інституційні повноваження й управлінські механізми у сфері закупівель.

Вказане в сукупності дозволило сформулювати обґрунтовані висновки щодо функціонування, переваг і викликів електронної системи публічних закупівель в Україні, а також надати рекомендації стосовно її вдосконалення відповідно до кращих європейських стандартів.

Виклад основного матеріалу. Передусім наголосимо, що, попри наявність ґрунтовних напрацювань, досі залишаються недостатньо розробленими питання комплексного поєднання електронної платформи з екосистемою стратегічних закупівель, зокрема, щодо впровадження зелених критеріїв, оцінки життєвого циклу товарів, а також аналізу соціального впливу закупівель. Пояснюється це тим, що на сьогодні бракує аналітичних досліджень, завдяки яким ProZorro інтегрувалося б у ширший контекст державної цифрової трансформації, включаючи взаємозв'язок із системами фінансового контролю, електронного врядування й кібербезпеки.

Усе сказане підтверджує те, що перспективним напрямом слід визнати вивчення функціональної сторони електронних закупівель, їхніх ціннісних, інституційних і системних ролей в забезпеченні якісного врядування в Україні.

Пристаюючи до висвітлення питання, вкажемо, що через дію певних чинників, як-от економічна криза 2008–2009 років, наша країна, як і багато інших, змушена була вживати певних стабілізуючих заходів. Так, упродовж згаданого періоду для забезпечення макрофінансової стабільності й ефективного використання бюджетних коштів запроваджено заходи жорсткої економії. Кабінет Міністрів України і Міністерство фінансів розробили низку постанов і розпоряджень, згідно з якими обмежувалися державні видатки, зокрема, у частині непершочергових закупівель, витрати на відрядження, закупівлю автомобілів, ремонт приміщень, меблі, представницькі витрати тощо.

Крім того, у 2009 році уряд ініціював вжиття жорстких заходів контролю за використанням бюджетних коштів, зокрема, і зменшення загального фонду державного бюджету, посилення контролю за закупівлями, централізація закупівель для певних категорій товарів і послуг, оптимізація чисельності працівників бюджетної сфери. Вказане мало на меті забезпечити пріоритетне фінансування соціальної сфери, інфраструктури, освіти й охорони здоров'я. Варто додати, що в період економічної кризи 2014–2015 років, тобто з початком війни на сході України і втратою

частини промислового потенціалу, наслідком чого стала фінансова нестабільність, застосовано аналогічний підхід.

Однак на долю нашої країни у 2022 році випало важке випробування – повномасштабне вторгнення армії РФ до України. З огляду на це обов'язковим елементом державної політики стала жорстка бюджетна дисципліна. За такої ситуації витрати спрямовувалися переважно на оборону, соціальний захист, критичну інфраструктуру, гуманітарні програми, а також підтримку міжнародних зобов'язань, а отже, при плануванні й реалізації своїх видатків державні органи повинні дотримуватися вимог економності, ефективності й прозорості.

Продовжуючи виклад, наголосимо, що з 2015 р. державні закупівлі в Україні регулюються Законом України «Про публічні закупівлі» (звісно, зі змінами) [1]. Даним актом визначаються правові й організаційні засади здійснення закупівель за державні кошти. Так, відповідно до нього замовники зобов'язані здійснювати закупівлі з дотриманням принципів добросовісної конкуренції, відкритості, прозорості, недискримінації та ефективного використання бюджетних коштів. Основним інструментом проведення державних закупівель в Україні виступає система електронних закупівель ProZorro, яка забезпечує автоматизацію тендерного процесу, доступ усіх учасників до інформації, а також моніторинг процедур органами контролю (Держаудитслужба, Антимонопольний комітет тощо).

Зокрема, основними порогами і процедурами згідно з чинним законодавством є:

- до 50 тис. грн – закупівля без застосування електронної системи (пряма закупівля);
- від 50 тис. до 200 тис. грн (товари/послуги) або до 1,5 млн грн (роботи) – спрощена процедура закупівлі через ProZorro;
- від 200 тис. грн (товари/послуги) або від 1,5 млн грн (роботи) – відкриті торги;
- європейські пороги – міжнародні відкриті торги (із перекладом документації англійською).

Крім того, у виняткових випадках (відсутність конкуренції, надзвичайні ситуації, війна тощо) застосовується переговорна процедура [2].

Варто додати, що важливу роль відіграють й уповноважені особи (замість тендерного комітету) в окремих установах, а також контрольні механізми у вигляді автоматичного ризик-індикаторного моніторингу, оскарження через АМКУ, фінансового контролю й громадського моніторингу [3].

Як уже відзначалося, електронні закупівлі в Україні здійснюються через державну електронну систему ProZorro (prozorro.gov.ua), яка стала інструментом, за допомогою якого забезпечуються прозорість, ефективність й антикорупційний захист у сфері публічних закупівель. Вона охоплює весь життєвий цикл закупівель: від планування до оплати.

ProZorro, на наше переконання, слугує прикладом моделі відкритих даних, де вся інформація про закупівлі публікується у відкритому доступі. Це дозволяє учасникам ринку оперативно реагувати на оголошення, готувати пропозиції, а також здійснювати моніторинг і контроль. Ключовими перевагами електронних закупівель, як на нас, є: скорочення адміністративних витрат і часу на проведення процедур; підвищення конкуренції серед постачальників; мінімізація людського фактору й корупційних ризиків; доступність участі в закупівлях для МСП; зниження вартості товарів і послуг через прозору конкуренцію.

Заслужовує на увагу й те, що держава, розробляючи й проводячи політику у сфері цифровізації та електронного врядування, обов'язковими елементами системи визначає цифрові підписи, електронні кабінети, інтеграцію з іншими реєстрами як. Однак правову основу використання кваліфікованих електронних підписів, що прирівнюються до власноручних, забезпечує Закон України «Про електронні довірчі послуги» (2017) [4].

Більш того, з 2016 року ProZorro стало обов'язковою системою для всіх державних і комунальних установ, а в рамках цифрової трансформації країни були запущені такі ініціативи:

- ProZorro Market – онлайн-магазин для допорогових закупівель із типовими характеристиками товарів;
- ProZorro+.Emergency – платформа для швидких закупівель у період воєнного стану;
- DoZorro – громадський моніторинговий портал, який дозволяє подавати скарги й аналізувати закупівлі;
- Інтеграція з e-Data, Казначейством, держреєстрами (ЄДР, ДРФО) для забезпечення цілісності інформації.

Як підсумок, впровадження електронної системи, за даними ДП «ProZorro», дозволило досягти:

- економії бюджету понад 30 млрд грн тільки у 2024 році;
- більше 300 тисяч зареєстрованих постачальників;
- щоденного проведення понад 1 000 тендерів;
- середнього зниження ціни на товари/послуги на 10–15%;
- активної участі громадських організацій і ЗМІ в контролі закупівель [5].

Не менш важливо й те, що система має потужну освітню складову: створено Академію ProZorro, випущено довідники, проводяться інтерактивні курси, вебінари для замовників і постачальників.

Таким чином, Україна створила ефективну модель електронних публічних закупівель, яка не лише відповідає міжнародним стандартам, а й є прикладом прозорої державної цифровізації. Вона стала предметом вивчення в інших країнах для повторного застосування. Попри те, що за неї (і це впливає з наведеного) зберігається єдина централізована, на відміну від багатьох країн світу, система закупівель, яка дозволяє вільно долучатися і державним замовникам, і приватним постачальникам. До речі, ProZorro набула міжнародного визнання, а Україна отримала премію Open Government Awards [6].

Як свідчать дані й рейтинги, наша країна, саме завдяки вжиттю згаданих вище заходів і запровадженню чітких процедур, в останні роки посідає одне з провідних місць у світі за рівнем прозорості державних закупівель, це, до речі, визнається міжнародними партнерами, йдеться про ЄС, Світовим банком та USAID [7].

Однак найважливіше те, як вона діє на практиці. Час довів, наскрізна цифровізація закупівельного процесу суттєво підвищує його ефективність, прозорість і підзвітність. Однак для повного розкриття потенціалу електронної системи публічних закупівель ProZorro вона має бути інтегрована в ширшу цифрову екосистему довіри. Враховуючи це, вбачається, що перспективним інструментом, здатним забезпечити незмінність, цілісність і достовірність даних у системі закупівель, виступає технологія розподіленого реєстру (блокчейн). Пояснимо свою точку зору. По-перше, вона дозволяє усунути низку структурних проблем публічних закупівель, які роками залишалися нерозв'язаними. По-друге, завдяки децентралізованому механізму ведення записів неможливо без відповідного консенсусу серед незалежних учасників системи (нод) внести будь-які зміни до даних, пов'язаних із закупівлею. По-третє, кожна дія починаючи з оголошення тендера і закінчуючи укладенням договору фіксується і захищається криптографічним підписом, що унеможливує фальсифікації, змови учасників чи підміну рішень. Вважаємо, що усе наведене слід визнати перевагами технології розподіленого реєстру. Як і те, що за її допомогою забезпечується повної простежуваність усього ланцюга постачання. Кожен етап (як-от публікація оголошення, подання пропозицій, вибір переможця, підписання контракту, виконання і приймання робіт) може бути токенований і верифікований як цифровий актив, тобто зберігається цифровий слід усіх транзакцій і не існує можливості ретроспективного втручання.

Більш того, Україна на сьогодні вже має позитивний досвід пілотного впровадження блокчейн-технологій у публічних закупівлях. Зокрема, в рамках експериментального проєкту використовувалася інноваційна система Vitbon, розроблена харківськими фахівцями. Зауважимо, що вона ґрунтується на концепції токенованих забезпечених активів, що являють собою не об'єкти біржової торгівлі, а структуровані інструменти управління даними й зобов'язаннями. Завдяки такому підходу з'являється можливість для формалізації закупівельного процесу у вигляді блокчейн-середовища з високим рівнем довіри, безпеки й автоматизації.

Запровадження подібної моделі в масштабі держави, звісно, потребує нормативного врегулювання, технічної адаптації та широкої комунікаційної кампанії, однак є й потенційні вигоди: зниження корупційних ризиків, підвищення економії. З огляду на це всі зусилля, безумовно, виправдовують [8].

Для ілюстрації практичного застосування блокчейн-рішень у публічних закупівлях розглянемо умовну ситуацію із будівництвом школи. У рамках запропонованої моделі на базі технології Vitbon у системі імітується спеціальний цифровий актив, що репрезентує інвестиційний проєкт і містить у собі всю необхідну інформацію: технічне завдання, бюджет, строки виконання, очікувані результати. Потенційні підрядники, бажаючи взяти участь у тендері, придбавають цей цифровий актив за внутрішній токен Vitbon, що фактично засвідчує їхню фінансову спроможність і технічну готовність до реалізації проєкту. Далі, у випадку перемоги, за допомогою смарт-контракту здійснюється автоматичний розподіл бюджетних коштів відповідно до графіка виконання робіт, підтвердження етапів і контрольних точок.

Виконання проєкту контролюється в реальному часі за допомогою інтеграції з IoT-датчиками: ці пристрої фіксують фактичне виконання робіт на будівельному майданчику, відповідність строкам і обсягам. Кожен такий факт генерує підтвержену криптографічно транзакцію у блокчейн-мережі і формує незмінний аудиторський слід.

Завдяки відкритому доступу до блокчейн-реєстру *Bitbon* будь-який громадянин, представник ЗМІ чи контролюючого органу може відстежити весь цикл витрат: від першої транзакції до фінального приймання робіт. Це створює безпрецедентний рівень прозорості, підзвітності й громадського контролю.

Як бачимо, нашій країні вдалося розробити інституційно стійку й технологічно відкриту систему електронних закупівель, що за низкою параметрів (прозорість, доступ до даних, громадський контроль) перевищує стандарти багатьох країн ЄС.

Водночас Україні є ще над чим працювати, що вдосконалювати. Передусім доречно активніше впроваджувати багатокритеріальні підходи до оцінки тендерів і стратегії «зелених» закупівель. Вважаємо, що джерелом адаптації наступного етапу цифрової трансформації державного сектора в Україні може стати європейський досвід у сфері стратегічного публічного замовлення. Йдеться, зокрема, про таке.

1. Єдиною обов'язковою для всіх типів процедур, крім форс-мажорних випадків (воєнний стан, національна безпека тощо), повинна стати електронна форма закупівель, а всі винятки варто погодити з Мінекономіки та фіксувати в окремому реєстрі. Виходячи з цього як рекомендацію можемо запропонувати поетапну інтеграцію всього циклу закупівель, тобто від планування до оплати, в платформу *ProZorro*. Зрозуміло, що для цього необхідно ухвалити уніфікований закон про публічні закупівлі з урахуванням норм ЄС, *UNCITRAL* і рекомендацій *OECD*.

2. Слід у кожному центральному органі виконавчої влади (ЦОВВ) або органі місцевого самоврядування (ОМС) створювати спеціальні координаційні групи, які відповідатимуть за впровадження, моніторинг і розвиток електронної закупівельної системи. У даному випадку керівництво таких груп звітуватиме перед вищим керівництвом. Не можна оминати й того, що критично важливою на початковому етапі реалізації проєкту буде лідерська підтримка, а етичне лідерство має стати основою для прийняття управлінських рішень, забезпечуючи чесність і прозорість на всіх етапах.

3. Необхідно забезпечити централізовану видачу через механізми взаємодії між НАЗК, Мінцифри та ДП «Дія» кваліфікованого електронного підпису (КЕП). У разі участі іноземних постачальників доцільно передбачити можливість взаємного визнання електронних сертифікатів із закордонними сертифікаційними центрами. Окрему увагу слід приділити єдиному електронному маркетплейсу для державних закупівель (*ProZorro Market*), що має функціонувати на принципах недискримінації, добросовісності й рівного доступу.

4. Перед масштабуванням нових інструментів (наприклад, стратегічні закупівлі чи штучний інтелект у моніторингу) варто проводити пілотні проєкти. З огляду на сказане обов'язковими елементами мають бути освітні програми для користувачів (замовників, постачальників, аудиторів), які включають етичну компоненту: вивчення принципів добросовісної поведінки, уникнення конфлікту інтересів, антикорупційні практики. Задля цього рекомендуємо розбудувати мережу центрів підтримки і функціональний *Help Desk* із збором і аналізом звернень як індикатор етичного клімату в системі.

5. Дотримання міжнародних стандартів інформаційної безпеки (зокрема, *ISO/IEC 27001*) й українського законодавства – це обов'язковий елемент. Допоможуть в цьому аудит-трейли, шифрування документів, двофакторна автентифікація, відкриття тендерних пропозицій лише у зазначений час, періодичний незалежний аудит системи. Крім того, етичним зобов'язанням перед суспільством щодо захисту інтересів платників податків має стати забезпечення цілісності даних.

6. У випадку обмеженої технічної спроможності доцільно реалізовувати модулі системи на умовах державно-приватного партнерства (ДПП), як це зроблено у *ProZorro*. Водночас інфраструктура зберігання даних, реєстри та верифікаційні служби як базові елементи мають залишатися під повним контролем держави. Етична відповідальність за безпеку й доступ до даних не може бути делегована приватним структурам без належного контролю.

Як бачимо, нині, коли на кожному етапі впровадження системи змінюються фокуси, бо проєктування вимагає технічного й нормативного супроводу, а експлуатація – управлінської компетенції, сталих людських ресурсів й етичного врядування, успіх електронної системи публічних

закупівель в Україні залежить не лише від технічного функціоналу, а й від здатності органів влади адаптуватися до нових викликів. Саме гнучкість, відкритість, системне оновлення й довіра громадян – ось ключ до стійкого розвитку української моделі електронних закупівель

Висновки. Удосконалення системи державних закупівель в Україні має стратегічне значення для забезпечення економічної ефективності, доброчесності й прозорості публічного управління. Станом на сьогодні у цифровізації сфери публічних закупівель Україна продемонструвала вражаючі результати, зокрема, завдяки системі ProZorro, яка вже стала міжнародним прикладом для повторного впровадження.

Проте сучасні виклики, пов'язані з воєнним станом, кібербезпекою, потребами стратегічних закупівель, інклюзією малого бізнесу, вимагають реформ.

Вбачається, що надання системності, стратегічне бачення розвитку й очікуваного результату, політична підтримка в подальшому електронних закупівель дозволять: мінімізувати вплив людського чинника; підвищити гнучкість і швидкість процедур; інтегрувати соціальні, екологічні й інноваційні критерії у практику публічних закупівель; досягти більшої довіри громадян і бізнесу до держави.

Урахування наданих у статті рекомендацій сприятиме побудові не лише ефективної інфраструктури закупівель, а й стійкої інституційної моделі, що відповідає європейським принципам good governance.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Про публічні закупівлі: Закон України від 25.12.2015 № 922-VIII. Дата оновлення 12.10.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19#Text> (дата звернення: 07.10.2025).
2. ProZorro – система електронних публічних закупівель України. URL: <https://prozorro.gov.ua/> (дата звернення: 09.10.2025).
3. Методичні рекомендації щодо застосування поняття контроль: затв. Антимонопольним комітетом України. URL: <https://amcu.gov.ua/npras/metodichni-rekomendaciyi-shchodo-zastosuvannya-ponyattya-kontrolyu> (дата звернення: 07.10.2025).
4. Про електронні довірчі послуги: Закон України від 05.10.2017 № 2155-VIII. Дата оновлення 17.07.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19#Text> (дата звернення: 07.10.2025).
5. Public Procurement Digital Transformation, Key Indicators and Case Studies of Prozorro Users in 2024. URL: <https://drive.google.com/file/d/1458fA7mHnCfxBk8jn0RNBixecpHnyH3n/view> (дата звернення: 07.10.2025).
6. Prozorro – одна з найбільш прозорих електронних систем закупівель у світі. URL: <https://mtu.gov.ua/news/34685.html?PrintVersion> (дата звернення: 09.11.2025).
7. Науменко Д., Акуленко Л. Перевірка готовності до переговорів про вступ: як Україна виконує Угоду про асоціацію з ЄС. *Європейська правда*. URL: <https://www.eurointegration.com.ua/articles/2023/06/19/7163733>.
8. Кудь О.О. Методологічний підхід до формування механізму модернізації системи публічного управління на основі децентралізованих інформаційних платформ. *Вісник післядипломної освіти. Серія «Соціальні та поведінкові науки»*. 2022. Вип. 21(50). С. 160–220. DOI: [https://doi.org/10.32405/2522-9931-2022-21\(50\)-160-22](https://doi.org/10.32405/2522-9931-2022-21(50)-160-22).

Дата першого надходження рукопису до видання: 09.01.2026

Дата прийняття до друку рукопису після рецензування: 20.02.2026

Дата публікації: 05.03.2026

© Остапенко Ю.І., 2026

Стаття поширюється на умовах ліцензії CC BY 4.0