

Центральноукраїнський національний технічний університет

(повне найменування закладу вищої освіти)

Економічний факультет

(повне найменування інституту, назва факультету (відділення))

Кафедра «Економіка, менеджмент та комерційна діяльність»

(повна назва кафедри (предметної, циклової комісії))

«Допущена до захисту»

Зав. кафедри ЕМКД

канд. екон. наук., доцент

\_\_\_\_\_ Тетяна РЯБОВОЛИК

«11» грудня 2024 р.

(протокол засідання кафедри ЕМ та КД

№ 6 від «11» грудня 2024 р.)

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на другому (магістерському) рівні вищої освіти

на тему:

**«Удосконалення публічного управління системою державних закупівель»**

Виконала: здобувачка вищої освіти  
на другому (магістерському) рівні  
ОПП «Публічне управління та адміністрування»  
спеціальності 281 «Публічне управління та  
адміністрування»  
групи ПА-23М

\_\_\_\_\_ Олена Володимирівна Дежурко  
«11» грудня 2024 р.

Керівник: канд. екон. наук., доцент

\_\_\_\_\_ Оксана Василівна Сторожук  
«11» грудня 2024 р.

Рецензент: доктор екон. наук, професор

\_\_\_\_\_ Наталія Станіславівна Шалімова

м. Кропивницький – 2024 рік

Завідувачу кафедри ЕМКД  
Тетяні РЯБОВОЛИК  
Здобувачка вищої освіти  
на другому (магістерському) рівні  
ОПП «Публічне управління та  
адміністрування»  
спеціальності 281 «Публічне управління та  
адміністрування»  
Олена Володимирівна Дежурко  
(прізвище, ініціали, підпис)

## ЗАЯВА

здобувачки вищої освіти Олени Володимирівни Дежурко

Даною заявою я підтверджую, що була проінформована про права та обов'язки здобувача вищої освіти Університету, про правила, що стосуються перевірки оригінальності кваліфікаційних робіт, викладеними в «Положенні про процедуру впровадження антиплагіатної системи у Центральноукраїнському національному технічному університеті».

Тому заявляю, що я згодна на обробку моїх письмових робіт у відповідності з антиплагіатними процедурами Університету, а також на архівування цих робіт в базу даних репозитарію згідно з антиплагіатними правилами і процедурами Університету.

Заявляю, що моя кваліфікаційна робота виконана самостійно і не містить елементів плагіату. Всі запозичення з друкованих та електронних інформаційних та літературних джерел мають відповідні посилання.

Я також свідома того, що у випадку, якщо робота написана мною, за рішенням Комісії університету буде містити факти плагіату, це буде підставою для відмови в допуску роботи до захисту та застосування заходів дисциплінарної та академічної відповідальності, або, якщо коефіцієнт подібності буде перевищений, робота буде повернута на доопрацювання.

Робота для перевірки Університетом надається в друкованому та електронному варіанті. Електронна версія моєї роботи збігається (ідентична) з друкованою.

01.12.2024 р.

Підпис \_\_\_\_\_

\* Під обробкою розуміється порівняння змісту роботи переданого на перевірку в Інтернет Систему для виявлення фактів запозичення, генерації Звіту Подібності та зберігання документів в базі даних для порівняння даних робіт з майбутніми роботами.

Завідувачу кафедри ЕМКД

Тетяні РЯБОВОЛИК

Здобувачки вищої освіти

на другому (магістерському) рівні

ОПП «Публічне управління та

адміністрування»

спеціальності 281 «Публічне управління та

адміністрування»

Олени Володимирівни Дежурко

### ЗАЯВА

Прошу затвердити тему кваліфікаційної роботи: «Удосконалення публічного управління системою державних закупівель» за матеріалами практики у Кропивницькій міській раді.

«01» жовтня 2024 р.

---

(підпис здобувача)

### ПОГОДЖЕНО:

Керівник кваліфікаційної роботи

*Доцент кафедри ЕМКД, доцент, канд. екон. наук Сторожук О.В.*

«01» жовтня 2024 р.

---

(підпис керівника)

**Центральноукраїнський національний технічний університет**

Економічний факультет

Кафедра економіки, менеджменту та комерційної діяльності

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань 28 «Публічне управління та адміністрування»

Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»

Освітньо-професійна програма «Публічне управління та адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ  
завідувач кафедри ЕМКД  
Тетяна РЯБОВОЛИК

«03» жовтня 2024 р.

**ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ  
ЗА ДРУГИМ (МАГІСТЕРСЬКИМ) РІВНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ  
ЗДОБУВАЧКИ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

Дежурко Олени Володимирівни

1. Тема роботи: «Удосконалення публічного управління системою державних закупівель».
2. Керівник роботи: Сторожук Оксана Василівна, канд. екон. наук, доцент  
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
3. Строк подання роботи до захисту: 11.12.2024 р.
4. Мета та завдання кваліфікаційної роботи:

Метою кваліфікаційної роботи – розробка науково обґрунтованих рекомендацій щодо удосконалення системи публічного управління державними закупівлями з метою підвищення її прозорості, ефективності та конкурентоспроможності, а також зменшення корупційних ризиків і забезпечення економічного зростання.

Основним завданням виконання цієї роботи є здійснення аналізу практичного досвіду організації державних закупівель у Кропивницькій міській раді, обґрунтування можливостей використання в Україні успішних практик світового досвіду у сфері публічних закупівель, визначення перспектив інноваційних підходів до вдосконалення прозорості системи ProZorro.

Розділ	Консультант	Підпис	
		Завдання видав	Завдання прийняв
I. Теоретичні засади управління системою державних закупівель	Сторожук О.В.		
II. Практика організації державних закупівель	Сторожук О.В.		
III. Шляхи та методи вдосконалення управління системою державних закупівель	Сторожук О.В.		

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Узагальнення матеріалів переддипломної практики	05.11.2024 р.	Виконано
2.	Огляд літературних джерел, узагальнення нормативних та законодавчих документів	13.11.2024 р.	Виконано
3.	Написання основного змісту кваліфікаційної роботи	05.12.2024 р.	Виконано
4.	Оформлення кваліфікаційної роботи	06.12.2024 р.	Виконано
5.	Отримання довідки про перевірку	10.12.2024 р.	
6.	Отримання відгуку наукового керівника	10.12.2024 р.	Виконано
7	Представлення кваліфікаційної роботи на засіданні кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності	11.12.2024 р.	Виконано

Дата видачі завдання  
«03» жовтня 2024 р.

Підпис керівника \_\_\_\_\_

Сторожук О.В.

(прізвище та ініціали)

Завдання прийнято до виконання  
«03» жовтня 2024 р.

Підпис здобувача  
вищої освіти \_\_\_\_\_

Дежурко О.В.

(прізвище та ініціали)

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ДЕРЖАВНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ.....	7
1.1. Теоретична база публічного управління системою державних закупівель.....	7
1.2. Нормативно-правова база та методи контролю здійснення державних закупівель .....	11
1.3. Вплив глобальних криз на процеси посилення відповідальності у сфері державних закупівель.....	15
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИКА ОРГАНІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ....	21
2.1. Публічні закупівлі і фінансування освіти в умовах євроінтеграційного курсу України.....	21
2.2. Аналіз організації управління державними закупівлями на прикладі Кропивницької міської ради.....	25
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ТА МЕТОДИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ДЕРЖАВНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ.....	37
3.1. Світовий досвід у сфері публічних закупівель та можливості його використання в Україні .....	37
3.2. Перспективи інноваційних підходів до вдосконалення прозорості системи ProZorro .....	45
ВИСНОВКИ.....	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	53
ДОДАТКИ.....	55

## ВСТУП

Система державних закупівель є важливим інструментом реалізації стратегії розвитку країни, оскільки через неї держава витрачає значні кошти, які впливають на економіку, соціальний розвиток і якість життя громадян. В Україні, як і в багатьох країнах, система державних закупівель стикається з викликами: корупційні ризики, низька ефективність використання ресурсів, недостатня прозорість, обмежена конкуренція. Удосконалення управління цією системою є нагальною потребою для забезпечення економії бюджетних коштів, підвищення довіри громадськості до уряду та створення сприятливих умов для бізнесу. Особливо це важливо в контексті інтеграції України до європейських структур, що вимагає синхронізації національної системи закупівель із міжнародними стандартами.

Вивченню питань антикорупційної ефективності в публічних закупівлях, змін ринку публічних закупівель під час дії в Україні воєнного стану, відповідальності учасників проведення публічних закупівель присвячують свої роботи такі науковці: Г. Азаренкова, А. Буряченко, Т. Жибер, Є. Кильницька, С. Глухова, Т. Колодяжна, К. Кошкіна, О. Критенко, С. Науменко, К. Хусанова та інші.

Проте слід констатувати, що через наявні вияви нехтування вимогами законодавства України та порушення процедури проведення публічних закупівель, питання управління державними закупівлями залишається актуальним та потребує подальшого вивчення.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка науково обґрунтованих рекомендацій щодо удосконалення системи публічного управління державними закупівлями з метою підвищення її прозорості, ефективності та конкурентоспроможності, а також зменшення корупційних ризиків і забезпечення економічного зростання.

Досягнення запланованих результатів в межах мети, поставленої в роботі, вимагало формулювання та вирішення таких завдань:

- дослідити теоретичну базу публічного управління системою державних закупівель;
- проаналізувати методи контролю здійснення державних закупівель;
- здійснити аналіз практичного досвіду організації державних закупівель у Кропивницькій міській раді;
- обґрунтувати можливості використання в Україні успішних практик світового досвіду у сфері публічних закупівель;
- визначити перспективи інноваційних підходів до вдосконалення прозорості системи ProZorro.

Об'єкт дослідження – система публічного управління державними закупівлями в Україні, її структура, функціонування, проблеми та перспективи розвитку.

Предмет дослідження – процеси та механізми управління системою державних закупівель, включаючи нормативно-правове забезпечення, процедури здійснення закупівель, інструменти прозорості й підзвітності, а також практичні підходи до запобігання корупції.

Методи дослідження. Теоретико-методичні методи, що стали базою кваліфікаційної роботи: метод систематизації знань використаний для формування цілісної картини теоретичних засад, принципів і механізмів управління державними закупівлями; метод теоретичного аналізу та ідентифікації проблемних зон для виявлення недоліків і прогалин у системах контролю проведення державних закупівель; порівняльний аналіз – для вивчення практик різних країн (Польщі, Чехії, Німеччини), нормативних баз, процедур, механізмів контролю, прозорості та ефективності закупівель, що дозволило виявити найуспішніші моделі та обґрунтувати можливість адаптувати їх до українських реалій; аналіз трендів – при вивченні глобальних і локальних трендів у сфері електронних закупівель, розвитку технологій, боротьби з корупцією визначити перспективи інноваційних підходів до вдосконалення прозорості системи ProZorro.

Інформаційною основою роботи стали напрацювання науковців з

тематики управління системою державних закупівель, монографії, посібники.

Наукова новизна роботи:

- удосконалено методи використання європейського досвіду до удосконалення державних закупівель в Україні, який полягає у застосування диференційованого підходу до регулювання секторів закупівель (традиційний, оборонний, енергетичний); функціональне визначення органу-замовника та уведення більш суворих вимог до постачальників та європейських стандартів звітності, що дасть можливість підвищити рівень конкуренції, створить сприятливий інвестиційний клімат та зменшить ризик корупції;

- удосконалено системний підхід до впровадження автоматизованого аналізу корупційних ризиків через модуль DoZorro, заснований на інструментах штучного інтелекту, що у поєднанні із іншими державними реєстрами та використанням алгоритмів машинного навчання для аналізу потенційних юридичних колізій і прогнозування наслідків управлінських рішень стане основною для формування єдиної екосистеми боротьби з шахрайством.

Практична значимість роботи полягає у тому, що її результати можуть бути покладені в основу удосконалення підходів до управління відповідальністю учасників проведення державних закупівель в Україні, як бюджетних структур, так і підприємницьких структур.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Підсумки дослідження були представлені авторкою і опубліковані у збірнику матеріалів науково-практичної конференції «Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України». Тема тез: «Актуальні проблеми корупційних ризиків публічних закупівель в умовах війни».

Структура і обсяг кваліфікаційної роботи на магістерському рівні. Склад кваліфікаційної роботи: вступ, три розділи, висновки, список із 20 використаних джерел, додатки. Обсяг роботи – 54 сторінки.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ДЕРЖАВНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ

### **1.1. Теоретична база публічного управління системою державних закупівель**

В умовах економічної кризи зростає значущість державного регулювання використання бюджетних коштів. Це здійснюється через систему управління публічними закупівлями товарів, послуг та робіт з метою оптимізації та скорочення витрат бюджетів усіх рівнів. Для підвищення ефективності та об'єктивності цієї системи запроваджено електронні торговельні платформи, які сприяють економії коштів завдяки залученню більшої кількості постачальників і посиленню конкуренції. У даній роботі проаналізовано функціонування системи електронних закупівель в актуальних умовах, виокремлено її недоліки та обґрунтовано напрями вдосконалення, зокрема шляхом поліпшення механізмів роботи системи ProZorro.

Ефективність державних закупівель є предметом жвавих дискусій як у політичних, так і в суспільних колах. Двоїста природа цього явища полягає в тому, що воно одночасно слугує інструментом реалізації державних функцій та випробуванням для системи державного управління. З одного боку, через закупівлі держава забезпечує потреби суспільства, а з іншого – цей процес стає сприятливим середовищем для корупційних проявів.

У перші роки незалежності України замість сучасного поняття «публічні закупівлі» використовувався термін «державне замовлення». Це був тогочасний механізм централізованого планування економіки, що охоплював до 80% виробництва. Проте згодом від нього відійшли, надавши замовникам більшу свободу у виборі постачальників.

Починаючи з 1993 року, в Україні поступово впроваджуються конкурентні закупівлі. Однак, спочатку ці процеси стосувалися переважно

міжнародних контрактів, а внутрішні закупівлі натомість залишалися без належної регуляції.

Сучасна науковиця Світлана Науменко у своїх дослідженнях ототожнює терміни «тендер» і «торги», визначаючи їх як процес конкурентного відбору учасників для визначення переможця відповідно до встановлених процедур (за винятком закупівлі у одного постачальника). Це також з формальної точки зору можна розглядати як оголошення замовником конкурсу серед постачальників, які відповідають заздалегідь визначеним вимогам [13].

Визначальна роль публічних закупівель полягає в тому, що вони впливають на темпи зростання економіки та ефективність використання бюджетних коштів. Існуюча система публічних закупівель в Україні потребує подальшої модернізації та вдосконалення, тому що в українському законодавстві про публічні закупівлі існують недоліки, які спричиняють неефективне використання бюджетних коштів та створюють умови для корупції. Зростання інтересу до публічних закупівель свідчить про розуміння суспільством важливості цього питання та необхідності забезпечення прозорості та ефективності таких закупівель.

Загалом, публічні закупівлі в Україні є важливим інструментом державного управління, однак для досягнення максимальної ефективності необхідно вирішити ряд проблем, пов'язаних з недосконалістю законодавства та наявністю корупційних ризиків.

Теоретичне підґрунтя публічного управління системою державних закупівель включає аналіз сучасних тенденцій розвитку електронних торговельних платформ та їх ролі в оптимізації закупівельних процесів. Єдиний офіційний державний веб-портал, що функціонує як джерело інформації про заплановані закупівлі й результати використання державних коштів, є прообразом сучасних електронних майданчиків. Однак його основна функція полягає лише у фіксації завершених дій розпорядників державних фінансів. У той же час, прогресивні системи електронних закупівель забезпечують оперативне відображення інформації в режимі реального часу,

що значно спрощує процес моніторингу та контролю як для державних органів, так і для бізнес-середовища.

Електронна торгівля має суттєві переваги над традиційною, оскільки вона орієнтована на потенційно необмежену аудиторію, представлення товарів, послуг і робіт здійснюється в цифровому форматі, а між наміром покупця здійснити покупку та самим актом купівлі-продажу може проходити певний час.

В умовах цифрової трансформації комерційні підприємства та державні установи дедалі частіше впроваджують електронні системи для забезпечення ефективного, прозорого, передбачуваного та безпечного управління ланцюгами постачання й закупівель. У провідних країнах світу державні закупівлі виступають як один із найважливіших інструментів державної політики, спрямованої на забезпечення стабільного економічного розвитку. Ця система є потужним механізмом регулювання економіки, стимулювання конкуренції та реалізації соціальних цілей. Основним завданням державної політики у сфері закупівель є досягнення максимальної ефективності цих процесів, що передбачає придбання товарів, послуг і робіт найвищої якості за найнижчою вартістю.

Як зазначає J.G. Murray, у будь-якій державі, незалежно від рівня її економічного розвитку, система публічних закупівель повинна вирішувати як тактичні, так і стратегічні завдання, забезпечуючи баланс між оперативними цілями та довгостроковими пріоритетами [20].

Даний підхід формує основу для подальшого розвитку теоретичної бази публічного управління системою державних закупівель, що інтегрує економічні, правові та організаційні аспекти.

Першим суттєвим недоліком є саме трактування терміну «публічні закупівлі». У Законі України «Про публічні закупівлі» (далі – Закон) визначено, що «публічна закупівля» означає придбання замовником товарів, робіт і послуг відповідно до встановленого цим законом порядку [ ]. Водночас відсутність чіткого та вичерпного законодавчого визначення цього поняття

зумовила активну наукову дискусію, в якій багато українських дослідників прагнуть конкретизувати суть цього терміну та надати його точну характеристику. Зазначимо, що поняття «публічні закупівлі» виникло як еволюція терміну «державні закупівлі», тому ці поняття можна вважати схожими за своєю природою.

Незважаючи на глобальні зусилля, повністю викоринити корупцію в державних закупівлях, на жаль, ще нікому не вдалося. Європа, як лідер у боротьбі з корупцією, створила GRECO – організацію, що розробила 25 рекомендацій для України [19]. Хоча частина з них була виконана, корупція в наших закупівлях залишається проблемою. У відповідь на це в 2014 році було запущено систему ProZorro, яка покликана підвищити прозорість і знизити ризики корупції [5].

Антикорупційна освіта так важлива для України сьогодні, тому що постійні зміни в антикорупційному законодавстві потребують постійного оновлення знань громадян про їхні права та обов'язки, виховання правової свідомості та нетерпимості до корупції серед населення є ключовим фактором успішної боротьби з цим явищем. Антикорупційна освіта сприяє активнішій участі громадян у протидії корупції. Крім того, завдяки освіті можна формувати у молоді антикорупційні цінності, що допоможе попередити виникнення нових корупційних схем. Вирішення питання для піднесення ефективної роботи механізму захисту викривачів вимагають забезпечення надійного захисту викривачів від будь-яких форм тиску, переслідування та помсти з боку корумпованих чиновників, створення умов для подання повідомлень про корупцію анонімно або під псевдонімом та спрощення процедури подання повідомлень про корупційні правопорушення.

Інноваційна модель аукціонів ProZorro поєднує в собі практики відкритості та ефективності. Її основна мета – забезпечити швидку та ясну реалізацію державного майна, мінімізуючи ризики корупції. Завдяки централізованій базі даних та можливості широкого залучення громадськості, система стала новим стандартом прозорості в управлінні державним майном.

## 1.2. Нормативно-правова база та методи контролю здійснення державних закупівель

Законодавство України про державні закупівлі пройшло значний шлях розвитку з моменту проголошення незалежності. За понад 15 років було вдосконалено систему закупівель, усунуто численні недоліки та адаптовано її до сучасних реалій. Новації Закону України «Про публічні закупівлі» передбачають низку суттєвих відмінностей від Закону України «Про здійснення державних закупівель». Так, новий закон про публічні закупівлі є результатом тривалої еволюції та спрямований на забезпечення максимальної прозорості та ефективності закупівельних процедур.

Таблиця 1.1 – Головні переваги Закону України «Про публічні закупівлі»

Перевага	Суть переваги
Спрощення процедур	Зменшення кількості процедур закупівель з п'яти до трьох
Цифровізація	Обов'язкове використання електронних систем на всіх етапах закупівель
Прозорість	Забезпечення відкритості та доступності інформації про закупівлі
Ефективність	Швидке та конкурентне проведення закупівель

*Джерело: складено авторкою на основі [8]*

Для забезпечення незаангажованості та ефективності державних закупівель необхідна цілісна система контролю. Ця система має містити чітко визначених суб'єктів та об'єктів контролю, а також різноманітні методи його здійснення. Суб'єкти контролю – це органи, що здійснюють контроль: державні контрольні установи, підрозділи підприємств (бухгалтерія, внутрішній аудит тощо) та громадські організації. Їх взаємодія забезпечує всебічний контроль закупівель. Об'єкти контролю – це усі процеси, пов'язані з закупівлями: від планування до виконання договорів. Це можуть бути як самі

закупівлі, так і документи, що їх супроводжують (плани, договори, тендерна документація). Важливість виокремлення методів контролю полягає, передовсім у проясненні суті методів контролю, що дозволяє оцінити ефективність системи контролю, з'ясувати, які методи використовуються та наскільки вони ефективні. Необхідно також ідентифікувати слабкі місця і виявити, які аспекти закупівель потребують додаткового контролю, а також розробити заходи для покращення контролю. Система контролю державних закупівель є складним механізмом, який включає в себе різноманітні елементи. Застосування різних методів контролю дозволяє забезпечити ясність, ефективність та відповідальність у сфері державних закупівель.

Методи контролю за державними закупівлями узагальнені в табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Методи контролю за державними закупівлями

Метод контролю	Опис
Документальний контроль	Перевірка первинних документів (накладних, рахунків, договорів) на відповідність законодавству.
Фактичний контроль	Перевірка наявності товарів, робіт, послуг, їх якості та відповідності замовленню.
Фінансовий контроль	Аналіз фінансових показників, витрат, доходів, пов'язаних із закупівлями.
Моніторинг	Постійне спостереження за процесом закупівель для виявлення можливих відхилень від плану.
Аудит	Комплексна перевірка фінансово-господарської діяльності замовників.
Громадський контроль	Участь громадських організацій та громадян у моніторингу закупівель.

*Джерело: складено авторкою на основі [8]*

Не можна залишити і поза увагою роль Антимонопольного комітету України (АМКУ). Ця інституція, діючи як орган оскарження, утворює постійно діючі адміністративні колегії для неупередженого та ефективного захисту прав і законних інтересів учасників процедур публічних закупівель, згідно з ч. 1 ст. 18 Закону України «Про публічні закупівлі».

Механізм роботи такий: суб'єкти оскарження подають скарги в електронній формі через систему публічних закупівель, сплачуючи

відповідний внесок у день подання скарги. Скарга автоматично реєструється в системі, створюється реєстраційна картка, яка разом зі скаргою оприлюднюється в електронній системі.

АМКУ протягом трьох робочих днів після реєстрації скарги приймає рішення про:

- прийняття скарги до розгляду;
- залишення скарги без розгляду з обґрунтуванням;
- припинення розгляду скарги.

Рішення публікуються в електронній системі та автоматично надсилаються суб'єкту оскарження і замовнику. Термін розгляду скарги становить 10 робочих днів, з можливістю продовження до 20 робочих днів за обґрунтованим рішенням колегії (ч. 14 ст. 18 Закону).

Повноваження АМКУ:

- зобов'язувати замовника вносити зміни до тендерної документації;
- скасовувати процедури закупівель;
- скасовувати рішення про відхилення чи допущення постачальника;
- анулювати рішення про визначення переможця.

Одним із найефективніших інструментів боротьби з корупцією є впровадження об'єктивних електронних систем, що забезпечують відкритий доступ до інформації про використання державних коштів. Прикладом такої системи є єдиний веб-портал E-data. Його запуск, поряд із відкриттям державних майнових реєстрів, сприяє значному підвищенню прозорості діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування.

Синергетичний ефект від впровадження таких інструментів полягає в тому, що вони не лише забезпечують відкритість інформації, але й стимулюють розвиток громадянського суспільства та залучення громадськості до контролю за використанням публічних ресурсів. Це, у свою чергу, сприяє зниженню рівня корупції та підвищенню довіри громадян до державних інститутів. Типи процедур закупівель наведено у табл. 1.3. Важливість аналізу процедур закупівель полягає у тому, що підвищення конкуренції сприяє

зменшенню корупції та створенню вигідних умов для постачань, покращення умов закупівель підвищує ефективність використання бюджетних коштів. У сучасних умовах України аналіз процедур закупівель є пріоритетним для забезпечення прозорості та доброчесності.

Таблиця 1.3 – Типи процедур закупівель

Категорія	Тип процедури	Опис
Конкурентні	Відкриті торги	Участь може взяти будь-який зацікавлений постачальник.
	Конкурентний діалог	Процедура, у межах якої замовник обговорює з учасниками умови виконання договору перед подачею остаточних пропозицій.
	Торги з обмеженою участю	Обмежений доступ до участі; попередній відбір постачальників перед подачею тендерних пропозицій.
Неконкурентні	Допорогові закупівлі	Замовник самостійно обирає постачальника, проводить переговори та звітує про укладений договір через «ProZorro».
	Переговорна процедура	Замовник веде пряму комунікацію з постачальником без відкритого тендеру, наприклад, у випадках термінових або специфічних потреб.

*Джерело: складено авторкою на основі [8]*

Важливим кроком у напрямку боротьби з корупцією в сфері публічних закупівель став запуск безкоштовного онлайн-курсу «Публічні закупівлі». Цей курс дозволяє підвищити рівень знань спеціалістів, які займаються проведенням закупівель, та забезпечити їх дотримання законодавства [2].

Також контроль здійснюється комплексом державних органів, кожен з яких має свої специфічні функції та повноваження. До основних суб'єктів контролю за державними закупівлями відносяться:

Державна аудиторська служба України, яка здійснює комплексний фінансовий аудит, включаючи перевірку процедур закупівель.

Державна казначейська служба контролює дотримання бюджетного законодавства при здійсненні платежів за договорами про закупівлю.

Міністерство економічного розвитку і торгівлі забезпечує методологічне забезпечення та координацію діяльності у сфері державних закупівель.

Правоохоронні органи здійснюють розслідування кримінальних

правопорушень у сфері закупівель.

Для здійснення контролю за державними закупівлями застосовується широкий спектр методів, серед яких перевірка документів, виїзний контроль, аудит, глибоке аналітичне обстеження даних про закупівлі.

Документальні перевірки, які включають аналіз договірної документації, звітності та інших документів. Фактичні перевірки, тобто виїзди на об'єкти для перевірки виконання договорів. Аналіз інформації з електронних систем закупівель полягає у моніторингу даних, розміщених на платформі ProZorro. Аудит, який, по суті, є комплексною перевіркою фінансово-господарської діяльності замовників.

Незважаючи на наявність розвиненої системи контролю, в практиці державних закупівель все ще спостерігаються маніпуляції із порушенням законодавства. Це пов'язано з низкою причин, серед яких можна виділити такі: а) недостатня кваліфікація фахівців, відсутність у замовників бази знань у сфері публічних закупівель; б) тиск з боку окремих груп інтересів у вигляді спроб вплинути на результати закупівель; в) недосконалість законодавства: наявність нечітких або суперечливих норм.

Оскільки чинне законодавство України не передбачає єдиної системи організації фінансового контролю за державними закупівлями на рівні органів місцевого самоврядування, це призводить до недостатнього розвитку інституту внутрішнього контролю та неефективності системи санкцій за виявлені порушення.

### **1.3. Вплив глобальних криз на процеси посилення відповідальності у сфері державних закупівель**

Глобальні кризи ХХІ століття актуалізували необхідність вдосконалення системи державних закупівель. З метою підвищення відповідальності замовників за порушення законодавства про публічні закупівлі було запроваджено індивідуальну відповідальність посадових осіб, що здійснюють

закупівлі. Радикальна відмова від колективної відповідальності тендерних комітетів сприяла посиленню особистої відповідальності замовників. Нова редакція Закону України «Про публічні закупівлі» деталізувала перелік порушень та передбачила диференційовані штрафні санкції, спрямовані на боротьбу з істотними правопорушеннями та мінімізацію впливу формальних помилок. Збільшення відповідальності керівників замовників є доказом прагнення до справедливого розподілу відповідальності та посилення контролю за дотриманням законодавства у сфері державних закупівель.

Війна в Україні стала суворим каталізатором значних змін у системі закупівель Міністерства оборони, які спрямовані на підвищення їхньої прозорості та конкурентоспроможності.

Цікавою особливістю нормотворчої діяльності є те, що останні зміни до Закону України «Про публічні закупівлі» були внесені Законом України № 2526-IX від 16 серпня 2022 року. Цим законом встановлено, що на період дії воєнного стану в Україні та протягом 90 днів після його завершення або скасування порядок проведення закупівель товарів, робіт і послуг для замовників, визначених зазначеним Законом, регулюється Кабінетом Міністрів України з урахуванням необхідності захисту таких замовників від воєнних загроз [8].

З метою спрощення тендерних процедур і прискорення проведення закупівель було вирішено регулювати ці процеси підзаконними актами, зокрема постановами Кабінету Міністрів України (КМУ). Так, постановою КМУ № 1178 від 12 жовтня 2022 року затверджено особливості проведення публічних закупівель товарів, робіт і послуг для замовників, визначених Законом України «Про публічні закупівлі», на період дії воєнного стану та протягом 90 днів після його завершення або скасування [8].

Після періоду відмови від ProZorro на початку повномасштабної війни, повернення до системи електронних торгів значної частини невійськових закупівель Міноборони нині забезпечує більшу відкритість та доступність інформації про тендери. Обсяги закупівель через ProZorro значно зросли, що

свідчить про активне використання цієї платформи. Кількість учасників тендерів та нових постачальників збільшилася, що сприяє зниженню цін та підвищенню якості товарів і послуг. Були внесені зміни до законодавства, які обмежили можливості для проведення прямих закупівель без конкурсу, що сприяє більшій конкуренції.

Введено додаткові вимоги до обґрунтування необхідності проведення неконкурентних закупівель, що зменшує ризики зловживань.

Посилення відповідальності у сфері державних закупівель у період кризи є прагматичним інструментом для забезпечення ефективного використання бюджетних коштів та мінімізації ризиків корупції. Прозорі та конкурентні закупівлі сприяють: економії бюджетних коштів, стимулюванню постачальників покращувати якість своїх продуктів, зменшенню корупції, підвищенню довіри громадян до державних органів.

Впровадження заходів щодо підвищення прозорості та конкуренції у сфері державних закупівель в умовах кризи є важливим кроком до побудови ефективної та відповідальної системи управління державними фінансами. Досвід України демонструє, що навіть у складних умовах війни можливо досягти значних результатів у боротьбі з корупцією та підвищенні ефективності державних закупівель.

В цьому зв'язку доречно підкреслити, що стаття 9 Закону України «Про публічні закупівлі» визначає функцію громадського контролю, яка передбачає аналіз та моніторинг інформації на всіх етапах проведення закупівель, забезпечуючи прозорість, закріплену в Законі [8].

Для виявлення порушень у сфері закупівель та недоліків роботи електронної системи громадянам надано доступ до відповідної інформації в системі закупівель. Завдяки громадському моніторингу можна виявляти типові порушення, такі як необґрунтована дискваліфікація учасників, дискримінаційні вимоги замовників, уникнення відкритих торгів, необґрунтований вибір переможців і порушення процедур закупівель.

Громадяни можуть впливати на якість закупівель, звертаючись до

уповноважених органів з повідомленнями про порушення. Однак практика останніх років демонструє, що такі звернення нерідко не відповідають компетенції органів контролю або не дотримуються вимог законодавства. Це призводить до відсутності результативності, неефективного використання ресурсів і марнування часу працівників контролюючих органів.

Сьогодні система моніторингу публічних закупівель включає широкий спектр органів виконавчої влади, правоохоронних органів, установ фінансового контролю та представників громадськості. Основна мета цієї системи – запобігання зловживанням, протидія корупційним схемам і забезпечення виконання функцій публічних закупівель. Водночас існують проблеми, які потребують вирішення. Особливо серйозні такі: відсутність ефективної взаємодії між правоохоронними і контролюючими органами, дублювання функцій, недостатня кількість кваліфікованих фахівців, нечіткість механізмів моніторингу, а також відсутність системи індикаторів для виявлення ризиків порушень на різних етапах закупівель.

Для покращення ґрунтовності управління публічними закупівлями необхідна інформація, яка дозволить приймати обґрунтовані управлінські рішення. Ефективне управління безпосередньо залежить від інформаційних потоків, що формуються на основі фінансового обліку, управлінського обліку та економічного аналізу.

Очевидно, що глобальна криза та посилення відповідальності державних органів вимагають кардинального переосмислення традиційних підходів до державних закупівель. Необхідність забезпечення прозорості, ефективності та стратегічної спрямованості закупівельних процедур є одним з ключових викликів сучасності.

Аналіз поточної ситуації в сфері державних закупівель вказує на низку проблемних аспектів, першим, зокрема, є відсутність стратегічного підходу, тому що закупівлі часто здійснюються без належного аналізу потреб та їх відповідності стратегічним цілям організації. Це призводить до неефективного використання бюджетних коштів та ускладнює досягнення поставлених

завдань. Занадто складна та тривала процедура проведення закупівель стримує розвиток конкуренції та призводить до затягування процесів постачання товарів та послуг.

Система електронних закупівель «Prozorro» логічно продемонструвала свою високу ефективність у забезпеченні прозорості та конкуренції на ринку державних закупівель в Україні. За період її функціонування було досягнуто значних результатів, зокрема, суттєве скорочення корупційних ризиків, залучення малого та середнього бізнесу до співпраці з державою та економія бюджетних коштів.

Аналіз даних за 2022 рік вказує на збереження високого рівня використання системи. Так, незважаючи на воєнний стан, понад 80% всіх публічних закупівель здійснювалось через систему Prozorro, що підтверджує її важливість для державного сектору. Загальний обсяг закупівель через систему зріс до 589 млрд грн, тобто активність використання системи різними замовниками досить висока. У відкритих тендерах взяли участь понад 35 тисяч постачальників, що сприяло зниженню цін та підвищенню якості товарів і послуг. Завдяки вдосконаленню процедур та підвищенню прозорості частка неуспішних закупівель знизилась з 40% до 31%.

Обсяг закупівель через електронний каталог Prozorro Market зріс у 20 разів, що свідчить про зручність та ефективність цього інструменту для здійснення типових закупівель [7].

У сучасному світі оцінка інвестиційних рішень більше не може обмежуватися лише фінансово-економічними критеріями. Для ефективного використання бюджетних коштів, що сприятимуть сталому стратегічному розвитку економіки країни, необхідно враховувати показники та аналізувати дані, які відображають економічний, екологічний і соціальний аспекти. Широкий спектр нефінансових показників відіграє важливу роль у розвитку інвестиційних проєктів та досягненні їхніх цілей. У цьому контексті управлінський облік у державному секторі має ключове значення для забезпечення прозорості, підзвітності та зміцнення довіри.

Україна та Європейський Союз активно впроваджують стратегії економічної безпеки, що відображають спільну мету – захист національних інтересів, диверсифікацію постачань та розвиток стратегічних секторів. Для України це насамперед означає запровадження ембарго на торгівлю з Російською Федерацією та Республікою Білорусь, які є країнами-агресорами. Така політика, зокрема, забороняє публічні закупівлі у громадян і юридичних осіб цих країн, а також у компаній, де ці держави чи їх громадяни мають суттєву участь. Це рішення спрямоване на посилення економічної стійкості та стимулювання розвитку внутрішнього виробництва.

Подібно до цього, Європейський Союз буде свою стратегію економічної безпеки навколо трьох ключових пріоритетів: сприяння конкурентоспроможності, захисту від ризиків і міжнародного співробітництва з країнами-однорідцями. Наприклад, ЄС інвестує в технології, такі як квантові обчислення, напівпровідники та зелена енергетика, що збігається з підходами України до заохочення внутрішніх інновацій. Обидві сторони також роблять акцент на посиленні контролю над зовнішніми інвестиціями та експортом чутливих технологій, прагнучи захистити свої економічні системи від ризиків. Важливо зазначити, що стратегія ЄС сприяє побудові партнерств із країнами, які мають подібні інтереси та цінності, що відкриває нові можливості для України. Тісна співпраця в стратегічних галузях може сприяти синергії у вирішенні глобальних викликів, таких як енергетична безпека, економічна стійкість та інноваційний розвиток.

Таким чином, узгодження політики України та ЄС у сфері економічної безпеки не лише відповідає національним інтересам обох сторін, а й створює підґрунтя для їхньої тіснішої інтеграції в майбутньому.

## РОЗДІЛ 2

### ПРАКТИКА ОРГАНІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ

#### **2.1. Публічні закупівлі і фінансування освіти в умовах євроінтеграційного курсу України**

Соціальна сфера як фундаментальна основа суспільного розвитку охоплює потреби громадян України у духовному, фізичному, економічному та комунальному забезпеченні. Це життєво важливий напрям, адже від її функціонування залежить якість життя громадян і стійкість суспільства. Для цього необхідне постійне фінансування та модернізація установ (освітніх, медичних, культурних, транспортних тощо) та розвиток публічних сервісів, які спрощують доступ громадян до соціальних послуг.

Євроінтеграційний курс України сприяє вдосконаленню соціальної сфери через упровадження стандартів ЄС у сфері освіти, охорони здоров'я та інших послуг, а також забезпечення гласності, відкритості та дієвості державного управління завдяки впровадженню принципів верховенства права, прав людини та захисту меншин. Розвиток ринкової економіки позитивно впливає на фінансування соціальних програм.

Роль освіти у реформуванні соціальної сфери та євроінтеграції є незаперечною, а освіта є опорною складовою соціальної сфери. Її розвиток підтримує формування нової генерації фахівців, які розуміють вимоги європейських стандартів. Впровадження освітніх компонентів, таких як «Публічні закупівлі» сприятиме підвищенню результативності та вигідності державних витрат та буде забезпечувати підготовку фахівців, здатних працювати в умовах публічності та чесної конкуренції.

Публічні закупівлі можна розглядати як інструмент модернізації соціальної сфери. Знання та навички у сфері публічних закупівель є необхідними для ефективного управління соціальною сферою, тому заклади вищої освіти можуть включити модулі про публічні закупівлі у програми для

здобувачів освіти різних спеціальностей.

Розвиток компетенцій у цій галузі забезпечить підготовку кваліфікованих фахівців, здатних уникати корупційних ризиків і забезпечувати раціональне використання бюджетних коштів.

Синергія для розвитку та міждисциплінарний підхід проявляється в інтеграції енергії та зусиль освітньої сфери, державного управління та експертних знань всіх зацікавлених сторін. Для забезпечення інтеграції всіх елементів необхідно залучення експертів із різних галузей (економістів, юристів, управлінців) до створення комплексних рішень, формування національної освітньої політики, орієнтованої на відповідність Копенгагенським критеріям та постійна взаємодія державних органів, громадянського суспільства та міжнародних організацій.

Аналіз бюджетного фінансування освіти дозволяє зробити висновки про те, що гарантії держави щодо освіти діють навіть в складних умовах війни та обмежень бюджетних ресурсів. Конституція України гарантує безоплатне здобуття вищої освіти на конкурентній основі. Особливістю нинішнього часу є те, що кількість бюджетних місць у закладах освіти може змінюватися залежно від потреб ринку праці та бюджетних можливостей держави. З 2024 року в Україні була введена грантова системи для розширення кола здобувачів освіти, що будуть отримувати державну підтримку. Система фінансування вищої освіти потребує модернізації, але зміни будуть відбуватися поступово.

Коли держава виділяє кошти на оплату навчання здобувачів освіти на бюджетних місцях, це – державне замовлення на освітні послуги, яке вона розміщує у вищих навчальних закладах. На нашу думку, хоча безпосередньо про конкурентні торги не йдеться, процес розподілу бюджетних місць можна порівняти з тендером, де студенти конкурують за право отримати безкоштовну освіту. У табл. 2.1 нами проаналізовано фінансування освіти у Державному бюджеті України на 2024 рік за основними напрямками, які в Україні є пріоритетними.

Таблиця 2.1 – Основні напрями фінансування освіти у Державному бюджеті України на 2024 рік

Напрямок фінансування	Сума, млрд грн	Пояснення
Освітня субвенція	103,2	Збільшення зарплат педагогічним працівникам (на 10,4% з 1 січня та на 12,6% з 1 квітня), поділ класів на групи.
Облаштування укриттів у закладах середньої освіти	2,5	Забезпечення безпеки учнів та працівників закладів освіти.
Друк підручників	1,5	Забезпечення друку підручників, особливо актуально після недофінансування у попередніх роках.
Субвенція «Нова українська школа» (НУШ)	1,5	Придбання оснащення для 5-7 класів, матеріалів для пілотного восьмого класу, підвищення кваліфікації вчителів.
Субвенція на шкільні автобуси	1	Закупівля орієнтовно 500 шкільних автобусів у співфінансуванні з місцевими бюджетами.
Субвенція на модернізацію харчоблоків у школах	1,5	Перше фінансування після початку повномасштабного вторгнення.
Субвенція для підтримки дітей з особливими освітніми потребами	0,3045	Забезпечення інклюзивного навчання для дітей з ООП.
Навчання дітей у державних ЗЗСО і «Школі супергероїв»	0,43451	Організація навчання дітей у державних закладах освіти.
Створення навчально-практичних центрів сучасної профосвіти	0,5	Підвищення якості професійної освіти через створення сучасних центрів.
Фонд розвитку вищої та фахової передвищої освіти	0,24	Підтримка розвитку освітніх програм вищої та передвищої освіти.
Національний фонд досліджень і грантова підтримка науковців	0,6104	Фінансування наукових досліджень та грантової діяльності.

Джерело: [18]

Введення грантової системи, яка передбачає співфінансування навчання, наближає процес до класичних схем державних закупівель, де замовник (держава) частково фінансує виконання робіт (навчання студента), а іншу частину оплачує сам виконавець (студент або його батьки). Всі зазначені суми та напрями мають на меті підвищення якості освіти в Україні та підтримку її реформування навіть в умовах воєнного стану [4].

Освітні послуги мають ряд особливостей, які відрізняють їх від інших товарів і послуг, що закуповуються державою. Розподіл бюджетних місць має не тільки економічний, але й соціальний аспект, оскільки пов'язаний з забезпеченням рівних можливостей для здобуття освіти. Навчання у вищому навчальному закладі є тривалим процесом, що потребує багаторічного планування фінансування цього процесу.

Аналіз світової практики переконує в тому, що в країнах з високими витратами на освіту та ліберальною економікою значну частку фінансування вищих навчальних закладів забезпечує приватний сектор. Так, у таких країнах, як Чилі, Корея та США, понад чверть коштів на освіту надходить від домогосподарств.

В Україні ж, за офіційними даними, переважає державне фінансування. Однак, якщо детальніше проаналізувати структуру цих коштів, то виявляється, що частка приватних інвестицій в освіту може бути значно вищою. Зокрема, платежі студентів за навчання, різноманітні внески та орендна плата, які надходять до державних університетів, фактично є приватними коштами.

Таким чином, якщо врахувати всі ці джерела фінансування, то частка приватних інвестицій в українську освіту може досягати 27-32%, що наближає нас до показників країн з розвинутою системою вищої освіти. Структура фінансування вищої освіти в Україні має потенціал для змін у бік більшої участі приватного сектору, що відповідає світовим трендам. Одним із важелів державного стимулювання розвитку освітніх інновацій після завершення війни може, на нашу думку, виступити система державних закупівель інновацій, що є вкрай необхідною для економічного розвитку.

## **2.2. Аналіз організації управління державними закупівлями на прикладі Кропивницької міської ради**

Державна політика України у сфері місцевого самоврядування ґрунтується на принципах децентралізації, яка передбачає передачу значної частини повноважень, ресурсів та відповідальності від центральних органів виконавчої влади до місцевих. Ця політика базується на положеннях Європейської хартії місцевого самоврядування та враховує провідні міжнародні стандарти у сфері управління територіальними громадами.

У період дії воєнного стану державна влада на місцях зазнала значних змін, спрямованих на забезпечення результативного управління в умовах загрози. Зокрема, Президентом України в областях та районах створено тимчасові спеціалізовані органи – військові адміністрації, основною метою яких є координація з військовим командуванням для впровадження заходів воєнного стану, організації оборонної діяльності, забезпечення громадської безпеки, цивільного захисту та підтримання правопорядку.

Військові адміністрації формуються на базі обласних і районних державних адміністрацій. До складу персоналу цих органів залучають працівників державних адміністрацій, військовослужбовців, представників правоохоронних структур і служб цивільного захисту. Керівництво новоствореними органами здійснюють голови відповідних обласних державних адміністрацій. Військові адміністрації, виконуючи функції органів державної влади, одночасно інтегрують у свою діяльність військові аспекти. За певних умов, передбачених чинним законодавством, вони можуть перебирати на себе окремі повноваження місцевого самоврядування.

Органи місцевого самоврядування (ОМС), попри умови воєнного стану, продовжують функціонувати. Вони співпрацюють з військовими адміністраціями та командуванням, узгоджуючи виконання окремих завдань, таких як примусове відчуження майна. Крім того, у разі необхідності, президент може визначити додаткові завдання для ОМС, пов'язані із заходами

воєнного стану.

Законодавство визначає три основні підстави для припинення роботи органів місцевого самоврядування:

1. прийняття окремого закону Верховною Радою, що було введено в 2018 році як додаткову підставу;

2. невиконання обов'язкових процедур районними або обласними радами. Якщо депутати не скликають сесії у встановлені строки (не рідше одного разу на квартал, а з питань земельних і господарських дозволів – щомісяця), їхні повноваження можуть бути припинені і у таких випадках замість рад створюються військові адміністрації відповідного рівня;

3. фактичне припинення виконання повноважень у громадах, що може стосуватися міст, селищ і сіл у випадках, якщо місцеві органи влади самоусунулися, припинили виконання обов'язків або були змушені це зробити через окупацію.

Таким чином, функціонування військових адміністрацій дозволяє оперативно вирішувати питання оборони та безпеки в умовах воєнного стану. Водночас, механізм припинення роботи ОМС передбачає чіткі юридичні підстави і не може застосовуватися довільно, за винятком ситуацій, що вимагають тактичної необхідності, таких як окупація територій.

Питання управління державними закупівлями у контексті аналізу вартості укладених договорів можна здійснити через виявлення вирішальних аспектів, що впливають на економічність витрачання бюджетних коштів. Через аналіз динаміки витрат можна оцінити обсяги укладених договорів у різні періоди і як це корелює з економічними умовами, пріоритетами місцевої влади та бюджетними обмеженнями.

Важливо також оцінити, наскільки раціонально використовуються кошти міського бюджету, зокрема, звернути увагу на можливі випадки неефективного планування закупівель, корупційні ризики або укладення договорів за завищеними цінами. Необхідно також розглянути, чи відповідає процес проведення закупівель вимогам чинного законодавства, таким як Закон

України «Про публічні закупівлі», та наскільки активно використовуються електронні системи закупівель (Prozorro). Проблема управління державними закупівлями може бути пов'язана з необхідністю підвищення раціональності витрачання бюджетних коштів, забезпечення об'єктивності процесів і мінімізації ризиків нецільового використання ресурсів.

Таблиця 2.2 – Вартість укладених договорів в результаті проведених закупівель товарів, робіт і послуг за кошти міського бюджету (тис. грн)

Дані департаментів (управлінь)	Дані в розрізі років 2019-2023				
	2019	2020	2021	2022	2023
Виконавчий комітет Кропивницької міської ради	0,00	6 222,50	4 675,02	0,00	0,00
Відділ з питань праці	190,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Головне управління житлово-комунального господарства	166 707,96	51 280,64	47 867,47	11 130,16	0,00
Департамент з питань економічного розвитку, торгівлі та інвестицій	50,90	0,00	0,00	0,00	0,00
Департамент соціальної політики	0,00	0,00	4 415,94	2 580,99	716,93
Управління державного архітектурно- будівельного контролю	0,00	335,23	0,00	0,00	0,00
Управління земельних відносин та охорони навколишнього природного середовища	1 463,51	0,00	199,99	0,00	0,00
Управління капітального будівництва	54 184,00	44 774,29	38 381,55	132 611,17	44 153,53
Управління культури і туризму	4 724,58	4 013,21	9 363,80	1 383,40	788,80
Управління містобудування та архітектури	2 060,78	2 041,90	0,00	150,00	0,00
Управління молоді та спорту	11 299,68	1 629,98	3 133,47	0,00	2 618,27
Управління освіти	224 559,48	110 723,72	569 164,90	4 502,61	140 282,74
Управління охорони здоров'я	0,00	54 425,60	142,50	15,70	0,00
Управління транспорту та зв'язку	8 198,33	972 800,31	2 481,91	37 488,30	0,00
Фінансове управління	535,90	553,55	0,00	0,00	0,00

Джерело: [14]

Аналіз даних про закупівлі міського бюджету Кропивницької міської ради за період 2019-2023 років, наведених в табл. 2.2, свідчить про суттєву динаміку змін у розподілі фінансових ресурсів серед структурних підрозділів. Закупівлі демонструють неоднорідність, що може бути зумовлено як змінами у пріоритетах міської політики, так і впливом зовнішніх факторів, зокрема воєнного стану, що запроваджено в Україні.

Прикметою часу є скорочення закупівель у більшості підрозділів. Так, значна частина структурних підрозділів, таких як Головне управління житлово-комунального господарства та Управління капітального будівництва, демонструють зменшення обсягів закупівель у 2023 році. Це пов'язано з обмеженістю ресурсів через перерозподіл бюджетних коштів на потреби оборони та критичної інфраструктури.

У низці підрозділів, таких як Відділ з питань праці, Управління державного архітектурно-будівельного контролю, Департамент з питань економічного розвитку, торгівлі та інвестицій, відсутні закупівлі у більшості років, що сигналізує про відсутність активності або зупинку відповідних програм. Можемо відмітити вибірковий пріоритет окремих напрямів. Так, закупівлі Управління капітального будівництва значно зросли у 2022 році, що може бути пов'язано із реалізацією проектів з відновлення або підтримки об'єктів інфраструктури. Проте у 2023 році ці витрати знову зменшилися.

Стабільність закупівель на культуру і туризм говорить про те, що попри складну ситуацію, Управління культури і туризму продовжує отримувати фінансування, що пов'язано із пріоритетом збереження культурного потенціалу як елемента національної ідентичності навіть у період війни.

Соціальна політика та житлово-комунальна сфера не може залишатися без фінансування. Департамент соціальної політики збільшив закупівлі у 2021-2023 роках, що є прямим наслідком необхідності підтримки соціально вразливих верств населення в умовах кризи. У той же час, закупівлі Головного управління житлово-комунального господарства поступово знижуються, що відображає переорієнтацію бюджету на першочергові потреби.

Дані таблиці 2.2 демонструють адаптацію міської влади до викликів воєнного часу. Пріоритетами стають підтримка критичної інфраструктури, соціальної політики та мінімальні видатки на збереження культурного потенціалу. Зменшення або відсутність закупівель у низці підрозділів свідчить про оптимізацію ресурсів у надзвичайних умовах. Для підвищення вигідності витрат доцільно посилити моніторинг використання коштів та адаптувати бюджетну політику до умов війни, враховуючи потреби громади.

Аналіз представлених даних про закупівлі коштів міського бюджету Кропивницької міської ради за 2019-2023 роки дозволяє виявити тенденції у фінансуванні різних сфер управління, а також визначити можливий вплив воєнного стану на пріоритети міської влади.

Можна констатувати, що існує значна варіативність фінансування управління освіти. Видатки Управління освіти демонструють різкі коливання. У 2021 році спостерігається найбільший обсяг фінансування (569 164,90 тис. грн), що пов'язано із забезпеченням навчальних закладів ресурсами. Однак у 2022 році ці закупівлі різко знижуються (до 4 502,61 тис. грн), що пояснюється наслідками воєнного стану та скороченням можливостей для повноцінного функціонування навчальних закладів.

Закупівлі управління транспорту та зв'язку були особливо високими у 2020 році (972 800,31 тис. грн) через реалізацію інфраструктурних проєктів. У наступні роки фінансування суттєво скорочується, досягнувши нуля у 2023 році, що є наслідком перерозподілу бюджету на користь оборонних та соціальних потреб.

Закупівлі управління молоді та спорту також свідчать про значні коливання. Після зниження фінансування у 2020 році (1 629,98 тис. грн) та відсутності витрат у 2022 році, у 2023 році спостерігається відновлення витрат на рівні 2 618,27 тис. грн, тобто відбулося деяке повернення до підтримки молодіжних і спортивних ініціатив.

Витрати управління охорони здоров'я різко зросли у 2020 році (54 425,60 тис. грн), що пов'язано із заходами у відповідь на пандемію COVID-19. Однак

у 2022-2023 роках фінансування майже повністю припиняється. Справа у тому, що починаючи з 2017 року, в системі охорони здоров'я України розпочалися суттєві реформи, спрямовані на забезпечення громадян медичними послугами на рівні, співставному з європейськими стандартами. Було розпочато перехід до моделі національного солідарного медичного страхування, для чого в державному бюджеті було передбачено акумуляцію відповідних фінансових ресурсів.

Основними досягненнями в системі охорони здоров'я у 2017-2022 роках стали створення Національної служби здоров'я України (НСЗУ) – централізованого державного органу, який виконує функцію єдиного замовника медичних послуг та лікарських засобів у межах програми медичних гарантій; запровадження електронної системи охорони здоров'я (eHealth) з метою надання якісних медичних послуг пацієнтам та оптимізації роботи лікарів. Електронна система також забезпечує контроль з боку НСЗУ за оптимальністю використання бюджетних коштів, спрямованих на охорону здоров'я, і запобігає потенційним зловживанням.

Була проведена реорганізація медичних закладів у комунальні некомерційні підприємства (КНП), що забезпечило підвищення їхньої фінансової та управлінської автономії та реформування первинної медичної допомоги, яка стала найбільш доступним і економічно доцільним видом медичних послуг. Запровадження моделі фінансування «гроші ходять за пацієнтом» підвищило конкуренцію між закладами та мотивацію лікарів.

Повномасштабне вторгнення Росії в Україну 24 лютого 2022 року спричинило суттєве зниження доступності медичних послуг та лікарських засобів, особливо в регіонах, що знаходяться поблизу лінії фронту, на тимчасово окупованих територіях, а також для внутрішньо переміщених осіб.

Фінансування охорони здоров'я зазнало скорочення: бюджет 2023 року був зменшений на 10% порівняно з 2022 роком, що відповідає загальним тенденціям оптимізації витрат у більшості бюджетних програм, окрім безпеки та оборони. На реалізацію Програм медичних гарантій у 2023 році було

передбачено 142,7 млрд грн, що на 14,6 млрд грн менше, ніж у 2022 році (157,3 млрд грн) через зниження попиту, військові дії, міграцію населення за кордон.

Закупівлі фінансового управління Кропивницької міської ради залишаються на низькому рівні протягом аналізованого періоду, що свідчить про відсутність масштабних проєктів у цій сфері.

Статистика тендерів у Кіровоградській області наведена на рис. 2.1. Загалом, рух бюджетних видатків свідчить про значний вплив зовнішніх факторів, таких як пандемія COVID-19 та воєнний стан, на бюджетну політику міста. Зміни у фінансуванні окремих сфер відображають адаптацію міської влади до пріоритетів кризових ситуацій, що вимагають перерозподілу ресурсів на потреби оборони, соціальної підтримки та критичної інфраструктури. Однак різкі скорочення фінансування у центральних галузях, таких як освіта та охорона здоров'я, можуть вплинути на перспективний розвиток громади. Для покращення ситуації доцільно посилити стратегічне планування витрат та забезпечити раціональне використання обмежених ресурсів.

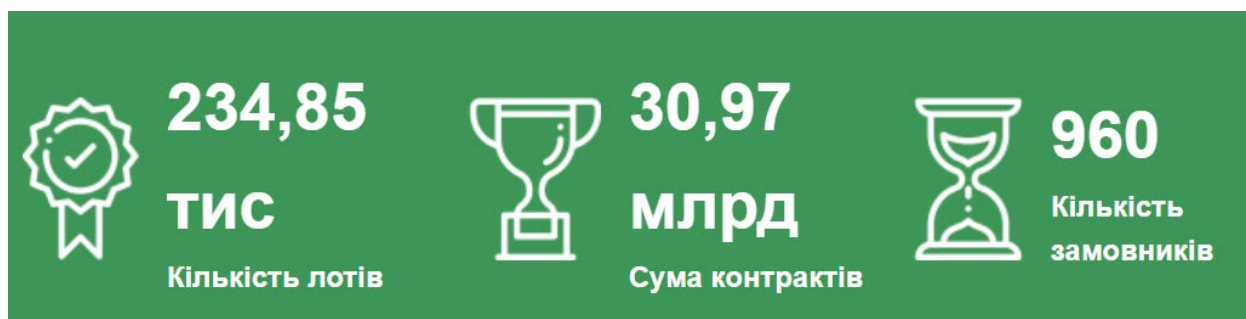


Рисунок 2.1 – Статистика тендерів у Кіровоградській області на Прозорро за 2022-2023 роки

Джерело: [15]

Україні необхідно впровадити відкритий і зрозумілий механізм розподілу освітньої субвенції на рівні областей і громад, особливо в умовах воєнного стану. Це важливо для забезпечення справедливого й обґрунтованого розподілу коштів між обласними та місцевими бюджетами. Освітня мережа країни є значно розгалуженою: близько 60% шкіл знаходяться в сільській

місцевості, хоча лише 29% учнів навчаються в них.

У містах середня кількість учнів на одного вчителя складає 14,5, тоді як у сільських школах цей показник дорівнює 7,6. Також спостерігаються значні відмінності в кількості учнів у класах, доступі до ресурсів, якості освітнього середовища та забезпеченні кваліфікованими педагогами. Сільські школи частіше стикаються з проблемами, такими як бідніше освітнє середовище, нестача кваліфікованих вчителів і низька наповнюваність класів. Воєнні дії суттєво загострили ситуацію: станом на грудень 2023 року 13% учнів і 3% педагогічних працівників продовжують перебувати за кордоном.

У табл. 2.3 показана динаміка проведення державних закупівель по управлінню освіти Кропивницької міської ради.

Державні закупівлі є важливим інструментом забезпечення якісного, розумного та економічного постачання товарів, послуг і робіт для задоволення потреб держави та суспільства. Здійснення державних закупівель в Україні відбувається через електронну систему «Прозорро». Основною платформою для взаємодії замовників та учасників цієї системи є електронний майданчик «Е-Тендер». Даний майданчик забезпечує технічну реалізацію процедур закупівель для замовників і продажів товарів, послуг та робіт для постачальників.

Таблиця 2.3 – Проведення закупівель товарів, робіт і послуг за кошти міського бюджету по управлінню освіти

Показники	За роками				
	2019	2020	2021	2022	2023
Очікувана вартість закупівлі, тис. грн (план)	236 890,73	111 273,76	81 367,14	4 573,77	144 811,28
Сума укладеного договору, тис. грн (факт)	224 559,48	110 723,72	569 164,90	4 502,61	140 282,74
Кількість учасників, що брали участь в торгах	127	58	85	12	60

Джерело: [14]

Розглянуті дані свідчать про суттєві зміни в обсягах очікуваної вартості закупівель, фактичних витратах, а також кількості учасників торгів упродовж 2019-2023 років. Наведені показники демонструють неоднорідність бюджетного планування, виконання договорів та участі суб'єктів господарювання в тендерних процедурах.

Основні тенденції, виявлені нами, такі. Очікувана вартість закупівель (план) у 2019 році становила 236 890,73 тис. грн, що є найвищим показником за аналізований період. У 2020-2022 роках спостерігалось суттєве зниження запланованих витрат, яке досягло мінімуму у 2022 році (4 573,77 тис. грн), що, ймовірно, пов'язано із загальним скороченням бюджетних видатків в умовах воєнного стану. У 2023 році показник зріс до 144 811,28 тис. грн, що говорить про часткову стабілізацію бюджетних процесів.

Загальна сума договорів у 2019-2021 роках ілюструє стабільне виконання планових показників, зокрема у 2021 році вона досягла 569 164,90 тис. грн, що значно перевищує заплановану вартість закупівель. Переважно, це наслідок перегляду цін. У 2022 році, як і у випадку із плановими витратами, фактичні витрати різко знизилися (4 502,61 тис. грн). У 2023 році фактична сума становила 140 282,74 тис. грн, що свідчить про відновлення активності у проведенні закупівель.

У 2019 році в закупівлях брало участь найбільше суб'єктів – 127 учасників, що віддзеркалювало високий рівень конкуренції. У 2020-2022 роках відбулося різке зниження кількості учасників, досягнувши мінімуму у 2022 році – лише 12 суб'єктів, що пов'язано зі скороченням обсягів закупівель, економічною нестабільністю та впливом воєнних дій. У 2023 році кількість учасників зросла до 60, що свідчить про певне відновлення економічної активності та залучення нових постачальників.

Таким чином, зменшення бюджетних витрат у 2022 році є прямим наслідком воєнної агресії Російської Федерації та загального скорочення державних видатків. Водночас зростання фінансування та кількості учасників у 2023 році свідчить про адаптацію бюджетної політики до нових умов та

відновлення економічної активності. Фактична перевищення планових показників у 2021 році вказує на можливість перегляду потреб або виникнення додаткових закупівель, що потребує подальшого аналізу ефективності планування. Зменшення кількості учасників тендерів свідчить про послаблення конкуренції, особливо у 2020-2022 роках, що може негативно впливати на якість виконання замовлень та формування ціни.

Загалом, наявні показники демонструють вплив економічних та політичних факторів на функціонування системи закупівель.

Доступ до якісної освіти, зокрема до очної форми навчання, залишається однією з визначальних проблем. Досвід пандемії COVID-19, результати відповідних досліджень, а також практичні спостереження батьків, учнів і педагогів свідчать про те, що онлайн-навчання не є оптимальним методом, особливо для дітей молодшого шкільного віку. Через вікові особливості ця категорія учнів не здатна успішно опановувати навчальні матеріали дистанційно. Починаючи з 2021 року четвертий рік поспіль значна частина школярів України змушена навчатися онлайн. За офіційною статистикою Міністерства освіти, оприлюдненою на початку вересня, понад 1,05 мільйона учнів навчаються виключно дистанційно, а ще 1,18 мільйона перебувають на змішаній формі навчання. Загалом понад два мільйони школярів, які розпочали навчання у 2023/2024 навчальному році, здобувають освіту онлайн. Така ситуація, безумовно, матиме наслідки для системи освіти.

Дослідження процесів розвитку проведення закупівель у сфері управління освіти за кошти бюджету міста Кропивницький (2019-2023 роки) дає змогу оцінити зміну обсягів та типів процедур закупівель товарів, робіт і послуг в управлінні освіти протягом п'яти років (табл. 2.4). Основні тенденції та особливості слід проаналізувати з огляду на кожну категорію процедур.

Обсяги фінансування відкритих торгів помітно зменшувалися з року в рік. Від найбільшого розміру у 63 158,53 тис. грн у 2019 році до 27 199,89 тис. грн у 2021 році, після чого вони повністю припинилися у 2022-2023 роках, що стало наслідком змін у законодавстві та економічної ситуації в Україні.

Відкриті торги з особливостями з'явилися у 2022 році із загальною сумою 522,00 тис. грн, а в 2023 році спостерігається значне зростання до 140 282,74 тис. грн, що пов'язано із переходом на нові вимоги у регулюванні державних закупівель в умовах воєнного часу.

Відкриті торги з публікацією англійською мовою стало інновацією в українській практиці не так давно і пов'язано із євроінтеграційними процесами. Найбільший обсяг фінансування цього типу закупівель зафіксовано у 2019 році (30 845,00 тис. грн). У наступні роки їх використання різко скоротилося: у 2020 і 2022 роках вони не застосовувалися, а у 2021 році було витрачено лише 6 027,41 тис. грн. Зниження популярності може бути пов'язане зі зменшенням потреби в міжнародних закупівлях або змінами регуляторних норм.

Таблиця 2.4 – Проведення закупівель товарів, робіт і послуг за кошти міського бюджету по управлінню освіти за типом процедури закупівлі

Закупівлі (тис. грн)	За роками				
	2019	2020	2021	2022	2023
відкриті торги	63 158,53	37 104,62	27 199,89	0,00	0,00
відкриті торги з особливостями	0,00	0,00	0,00	522,00	140 282,74
відкриті торги з публікацією англійською мовою	30 845,00	0,00	6 027,41	0,00	0,00
закупівлі енергосервісу	41 932,24	0,00	0,00	0,00	0,00
переговорна процедура	88 623,71	72 773,50	0,00	0,00	0,00
переговорна процедура скорочена	0,00	76,89	531 547,89	0,00	0,00
спрощена закупівля	0,00	768,71	4 389,71	3 980,61	0,00

Джерело: [14]

Категорія закупівлі енергосервісу мала значну частку бюджету у 2019 році (41 932,24 тис. грн), проте в наступні роки фінансування повністю припинилося, що пов'язано із зміною пріоритетів фінансування. У 2019-2020

роках переговорна процедура активно застосовувалася (88 623,71 і 72 773,50 тис. грн відповідно), однак з 2021 року її фінансування припинено через впровадження альтернативних процедур. Переговорна процедура скорочена з'явилася у 2020 році з незначним обсягом фінансування (76,89 тис. грн), але у 2021 році її обсяги різко зросли до 531 547,89 тис. грн, після чого у 2022-2023 роках її не застосовували. Таке коливання свідчить про епізодичний характер її використання. Загальні витрати на спрощені закупівлі залишалися на низькому рівні, поступово зростаючи з 2020 року (768,71 тис. грн) до 2021 року (4 389,71 тис. грн), після чого спостерігається зниження до 3 980,61 тис. грн у 2022 році і повне припинення у 2023 році.

Аналізуючи процеси, можна зробити висновок, що упродовж п'ятирічного періоду структура і пріоритети у фінансуванні процедур закупівель зазнали істотних змін. Найпомітнішими тенденціями є перехід до використання нових типів процедур, таких як відкриті торги з особливостями, та значне зменшення або припинення традиційних процедур, таких як енергосервіс чи класичні відкриті торги. Зміни пов'язані з реформами у сфері державних закупівель та реакцією на виклики економічного характеру. Правовий режим воєнного часу накладає свої особливості.

Попри сьогоденні труднощі, на наш погляд, державні закупівлі можуть слугувати раціональним каталізатором процесів впровадження інновацій, виконуючи низку важливих функцій, таких як, стимулювання розвитку інноваційних бізнес-моделей шляхом створення та впровадження системи індикаторів, які оцінюють рівень інноваційного розвитку пропонованих товарів, робіт чи послуг. Державні та регіональні проекти можуть використовувати закупівлі як інструмент для інтеграції принципів сталого розвитку, сприяючи надійному збереженню природних ресурсів та економічному зростанню. Закупівлі можуть бути корисним механізмом для органів місцевого самоврядування у досягненні соціальних цілей та вирішенні нагальних завдань громади. Грамотне управління державними закупівлями сприятиме інноваційній трансформації суспільства.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ ТА МЕТОДИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ДЕРЖАВНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ

#### **3.1. Світовий досвід у сфері публічних закупівель та можливості його використання в Україні**

Для успішної євроінтеграції України необхідно активно впроваджувати європейські стандарти у всі сфери життя, зокрема, у систему публічних закупівель. Ефективне використання державних коштів та боротьба з корупцією можливі лише за умови впровадження сучасних механізмів закупівель, аналогічних тим, що діють в ЄС. Вивчення та адаптація передового європейського досвіду дозволить українському бізнесу активніше конкурувати на світовому ринку, а державі – залучати інвестиції та підвищити ефективність використання бюджетних коштів.

Світова економіка зображує зростаючу тенденцію до використання контрактних систем для управління закупівлями. Цей підхід особливо поширений у розвинутих країнах, де контрактні системи виконують широкий спектр функцій, виходячи за рамки традиційних державних закупівель. Європейський Союз, наприклад, використовує термін «публічні закупівлі» для позначення закупівель, здійснюваних не лише державними органами, а й організаціями, які створені для виконання загальносуспільних завдань і фінансуються або контролюються державою [16].

Європейський Союз має детально розроблену систему регулювання державних закупівель, яка передбачає поділ (диференціацію) на традиційний та спеціальні сектори (оборонний, енергетичний тощо). Це підтверджує необхідність гнучкого підходу до регулювання різних сфер закупівель.

Широке тлумачення поняття «орган-замовник» судом Європейського Союзу свідчить про те, що будь-яка організація, яка виконує публічні функції, підпадає під дію законодавства про державні закупівлі. Потрібно зауважити,

що ЄС використовує функціональний підхід до визначення органу-замовника, що дозволяє уникнути формальних юридичних маневрів з метою уникнення застосування законодавства (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Можливості застосування європейського досвіду в державних закупівлях України

Аспект	Опис європейського досвіду	Застосування в Україні	Очікуваний результат
Диференціація регулювання	ЄС має детально розроблену систему регулювання різних секторів закупівель (традиційний, оборонний тощо).	Введення диференційованого підходу до регулювання різних секторів закупівель в Україні.	Більш ефективне використання бюджетних коштів та врахування специфіки кожного сектору.
Визначення органу-замовника	Широке тлумачення поняття «орган-замовник» в ЄС	Уточнення поняття «орган-замовник» в українському законодавстві з використанням функціонального підходу.	Охоплення всіх організацій, що здійснюють закупівлі за державні кошти, незалежно від юридичної форми.
Міжнародне співробітництво	Активна участь у міжнародних проектах та обмін досвідом.	Активна участь України в міжнародних проектах та співпраця з іншими країнами.	Покращення системи державних закупівель в Україні за рахунок перейняття кращих практик.

Джерело: складено авторкою за [1; 16]

Високопотенційні переваги від застосування європейського досвіду, це, в першу чергу, впровадження прозорих механізмів закупівель, підвищення конкуренції, створення сприятливого інвестиційного клімату, забезпечення більш суворих вимог до постачальників. Однією з основних проблем в українській системі державних закупівель є корупція. Для її подолання

необхідно посилити відповідальність за порушення законодавства, впровадити ефективні механізми контролю та моніторингу. Удосконалення кримінального законодавства є нагальною необхідністю та ключовою умовою ефективної боротьби з корупцією в Україні, особливо в умовах воєнного стану. У зв'язку з цим актуальним є детальний аналіз і оцінка проєкту Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів щодо прирівняння корупційних кримінальних правопорушень до державної зради на період воєнного стану» (реєстр. № 9659 від 30.08.2023).

Законопроєкт передбачає внесення змін до низки нормативно-правових актів з метою посилення відповідальності за корупційні злочини в умовах воєнного стану. Зокрема, пропонується внести доповнення до Кримінального кодексу України (Відомості Верховної Ради України, 2001 р., № 25-26, ст. 131).

Проєктом передбачено введення нової статті 111-3, яка охоплює певні види корупційних злочинів, такі як:

- привласнення чи розтрата майна або заволодіння ним через зловживання службовим становищем;
- нецільове використання бюджетних коштів чи перевищення встановлених бюджетних призначень;
- зловживання владою чи службовим становищем;
- отримання неправомірної вигоди посадовою особою;
- незаконне збагачення;
- зловживання впливом.

Ці ініціативи спрямовані на посилення кримінальної відповідальності за корупцію в умовах особливих обставин воєнного часу.

Окремою проблемою є те, що частина державних органів може чинити опір змінам, оскільки реформи можуть зачепити їхні інтереси, тому важливо залучати до процесу реформування громадські організації та бізнес-спільноту. Відсутність достатньої кількості фахівців з питань державних закупівель може ускладнити процес реформування, отже, необхідно інвестувати в навчання та

підвищення кваліфікації державних службовців.

Досвід Польщі у реформуванні системи публічних закупівель може бути корисним для України, особливо з огляду на інтеграцію до стандартів ЄС [16]. Деякі ключові елементи, які варто розглянути для впровадження в Україні

Польська платформа e-Zamówienia забезпечує централізований доступ до інформації про закупівлі, сприяє прозорості та спрощує взаємодію між замовниками і постачальниками. Аналогічний підхід в Україні може вдосконалити вже існуючу систему Prozorro, доповнивши її функціонал більш інтегрованим плануванням і зв'язком між сторонами. Республіка Польща дозволяє замовникам використовувати різні портали – власні, комерційні чи державні. В Україні це може сприяти залученню більшої кількості постачальників, особливо у спеціалізованих галузях, таких як залізничні перевезення чи освіта, з одночасним забезпеченням контролю з боку держави.

Польські сервіси, такі як е-ліцитації, е-аукціони та Міні-Портал, створюють різні механізми для проведення закупівель. В Україні можна впровадити подібні інструменти, орієнтовані на спрощення закупівель для малого та середнього бізнесу, що знизить бар'єри для участі.

Обов'язкова публікація оголошень на одному офіційному ресурсі, як-от польський BZP, підвищує прозорість і забезпечує легкий доступ до інформації про закупівлі. Українська система Prozorro вже має подібний механізм, але досвід Польщі може бути корисним для розширення його функцій.

Перехід Польщі до повноцінної єдиної платформи демонструє важливість створення цілісної, інтегрованої системи для закупівель. В Україні можна додатково посилити взаємодію між Prozorro та іншими державними системами, такими як Єдиний державний реєстр підприємств, для автоматизації перевірки даних учасників. Запуск польської платформи e-Zamówienia у тестовому режимі дав змогу уникнути ризиків. Україні варто застосовувати аналогічний підхід при впровадженні нових технологій, що забезпечить якісну адаптацію системи.

Впровадження таких елементів допоможе Україні вдосконалити систему

закупівель, підвищити прозорість, знизити корупційні ризики та наблизити практики до стандартів ЄС.

Досвід Чехії у сфері публічних закупівель, зокрема функціонування державної платформи NEN та інтегрованої приватної платформи FEN, пропонує декілька корисних елементів, які можуть бути адаптовані для України, зокрема інтеграція державних і приватних платформ у єдину систему [16]. Чеська модель, де FEN об'єднує декілька приватних платформ та забезпечує доступ до них через єдиний інтерфейс, є прикладом ефективної співпраці державного і приватного секторів. В Україні можна запровадити подібну інтеграцію для Prozorro та інших електронних платформ, що дозволить спрощувати доступ до тендерів для постачальників через єдину точку входу, покращувати зручність користування платформою завдяки конкуренції між приватними постачальниками послуг.

Безкоштовний базовий доступ і платні додаткові послуги, які використовуються у системі державних закупівель у Чехії є досить корисним кейсом для української держави. У Чехії державна платформа NEN є безкоштовною, тоді як FEN надає платні розширені послуги. Україна може запровадити схожу систему, де базовий доступ до Prozorro залишиться безкоштовним, а додаткові сервіси (наприклад, розширений пошук, автоматизована підготовка документів) надаватимуться за плату через інтегровані приватні сервіси.

Інтеграція платформ через FEN дозволяє постачальникам реєструватися лише один раз і використовувати цей обліковий запис для участі в торгах на всіх платформах. В Україні можна розробити єдиний механізм реєстрації, що полегшить доступ постачальників до різних тендерів. Крім того, FEN надає інструменти для полегшення підготовки документів, що особливо корисно для малого та середнього бізнесу. В Україні можна запровадити подібний сервіс, який автоматизує рутинні процеси (наприклад, заповнення типових форм), зменшуючи адміністративне навантаження на постачальників.

Підтримка багатомовності може бути також використана в українських

умовах для виходу на новий міжнародний рівень. Хоча чеська система працює переважно чеською мовою, інтеграція функції багатомовності могла б залучити більше закордонних постачальників. Україні слід розглянути впровадження багатомовного інтерфейсу (англійською, німецькою, французькою мовами), щоб стимулювати міжнародну конкуренцію та підвищити якість послуг.

Чіткий поділ між безкоштовними і платними послугами є незаперечним досягненням у системі державних закупівель. Так, у Чехії NEN надає основні функції безкоштовно, тоді як FEN пропонує додаткові послуги за плату. В Україні цей підхід дозволив би зберегти Prozorro як загальнодоступну платформу, водночас стимулюючи розвиток комерційних рішень для більш складних потреб бізнесу.

Очікувані переваги для України полягають у тому, що участь приватних платформ дозволить залучити більше постачальників і розширити можливості для бізнесу, розширені послуги спростять участь у тендерах, що особливо важливо для малого та середнього бізнесу.

Чітке розмежування безкоштовних і платних функцій забезпечить справедливі умови для всіх учасників, а багатомовна підтримка та зручність доступу стимулюють іноземних постачальників брати участь у закупівлях. Впровадження таких практик може зробити систему Prozorro ще більш ефективною, прозорою і зручною для бізнесу.

Державні закупівлі в Німеччині складають значну частку ВВП, що робить цей ринок дуже привабливим для бізнесу [17]. Діяльність ринку регулюється як на європейському, так і на національному рівні, що забезпечує прозорість і рівні умови для всіх учасників. Вся інформація про тендери є у вільному доступі, вона публікується в єдиних електронних системах, що полегшує пошук можливостей для участі.

При відборі переможця основну увагу приділяють компетентності, ефективності та надійності постачальника. Доцільні для застосування елементи досвіду Німеччини наведені в табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Пропозиції щодо вдосконалення системи державних закупівель в Україні на основі досвіду Німеччини

Проблема	Пропоноване рішення	Очікуваний результат
Недостатня прозорість процесу закупівель	Впровадження єдиної електронної платформи для розміщення інформації про всі державні закупівлі (аналог TED)	Збільшення прозорості, доступності інформації для всіх учасників, зниження ризиків корупції.
Обмежений доступ українських компаній до міжнародних ринків	Ратифікація Угоди про міжнародні державні закупівлі (GPA)	Розширення можливостей українських компаній брати участь у тендерах на внутрішньому ринку країн ЄС, зокрема Німеччини.
Нечіткі критерії відбору учасників тендерів	Визначення конкретних і зрозумілих критеріїв для оцінки пропозицій учасників тендерів	Уникнення корупційних схем, забезпечення перемоги найкращих пропозицій.
Труднощі малого та середнього бізнесу в участі в тендерах	Створення спеціальних програм підтримки для малих і середніх підприємств	Полегшення доступу МСБ до державних закупівель, підвищення їх конкурентоспроможності.
Відсутність ефективного обміну досвідом з іншими країнами	Активний обмін досвідом з країнами ЄС, зокрема Німеччиною, щодо організації та проведення державних закупівель	Покращення ефективності системи державних закупівель в Україні за рахунок використання кращих світових практик.

Джерело: складено авторкою за [17]

Єдина електронна платформа дозволить усім зацікавленим сторонам (підприємцям, громадським організаціям, ЗМІ) відстежувати всі етапи проведення тендерів, що унеможливить приховування інформації та маніпуляції з результатами. Ратифікація GPA відкриє для українських компаній нові ринки збуту, стимулюватиме розвиток вітчизняної економіки та покращить її інвестиційну привабливість. Завдяки чітко визначеним критеріям відбору, всі учасники тендеру будуть мати рівні умови для участі, а оцінка

пропозицій буде прозорою та об'єктивною. Спеціальні програми для розвитку малого та середнього бізнесу можуть включати консультації, навчання, фінансову підтримку та спрощення доступу до інформації про тендери. Міжнародний обмін дозволить запозичити найкращі практики з інших країн, адаптувати їх до українських умов та уникнути помилок, які вже були допущені іншими.

Отже, німецький досвід у сфері державних закупівель може стати цінним підґрунтям для реформування цієї системи в Україні. Впровадження зазначених заходів дозволить зробити державні закупівлі в Україні більш ефективними, прозорими та конкурентоспроможними.

Досвід управління державними закупівлями в Угорщині має кілька вагомих особливостей, які вигідно відрізняють його від систем у Польщі, Чехії та інших країнах з децентралізованим підходом. По-перше, Угорщина має централізовану закупівельну організацію (ЦЗО), яка функціонує під прямим наглядом парламенту [16]. Це забезпечує високий рівень відповідальності та прозорості в процесах публічних закупівель. Уніфікація процедур дозволяє уникнути хаосу та суперечностей, що можуть виникати у децентралізованих системах. Всі оголошення про закупівлі зобов'язані проходити перевірку в ЦЗО перед публікацією. Це знижує ризик порушень законодавства та забезпечує відповідність оголошень встановленим нормам і вимогам.

Згадана організація не лише контролює поточні процедури, а й бере участь у формуванні політики через коментування проєктів законодавчих актів. Це гарантує, що законодавство у сфері закупівель враховує реальний досвід та актуальні виклики. Арбітраж і вирішення спорів – ще окремий важливий момент. Наявність спеціальної арбітражної комісії дозволяє швидко та ефективно розглядати спори, що виникають у процесі державних закупівель. Це забезпечує оперативне усунення порушень і запобігає тривалим судовим розглядам. Угорська ЦЗО контролює не лише процедури закупівель, але й виконання договорів, що мінімізує ризики невиконання умов контрактів.

### **3.2. Перспективи інноваційних підходів до вдосконалення прозорості системи ProZorro**

Результати дослідження підтверджують те, що ефективність функціонування системи електронних закупівель ProZorro залежить не лише від технічних характеристик платформи, але й від якості виконання контрольних функцій відповідними органами. Незважаючи на потенціал ProZorro для підвищення прозорості та конкуренції, спостерігається зростання кількості неконкурентних торгів, що може бути пов'язано з недостатньою ефективністю контролю. Таким чином, для подальшого вдосконалення системи необхідно зосередити увагу на посиленні ролі контролюючих органів та розробці механізмів, що забезпечують їхню незалежність та ефективність.

Система електронних закупівель ProZorro побудована на принципі централізованої бази даних та єдиної системи електронних аукціонів. Центральний вебпортал ProZorro слугує основним інструментом для проведення закупівель, включаючи модуль електронного аукціону та централізовану базу даних. До нього підключені авторизовані електронні майданчики, які забезпечують реєстрацію учасників, обмін інформацією та документами протягом усіх стадій процедури закупівель. Така архітектура дозволяє забезпечити синхронне відображення інформації про закупівлі на всіх рівнях системи, що сприяє підвищенню прозорості та доступності даних.

Впровадження системи ProZorro суттєво вплинуло на сферу публічних закупівель в Україні. Зокрема, вона створила рівні умови для участі в торгах як для великих, так і для малих та середніх підприємств, спростила процедури закупівель та сприяла зниженню корупційних ризиків. Завдяки ProZorro суб'єкти господарювання отримали доступ до значного обсягу державних замовлень, що стимулювало розвиток конкуренції та сприяло зниженню цін на товари та послуги.

Незважаючи на значні переваги, система ProZorro має певні недоліки. Одним з них є проблема невиконання договірних зобов'язань переможцями

торгів, що призводить до затягування процесу закупівель та додаткових витрат для замовників. Іншою проблемою є недостатня ефективність механізмів контролю за дотриманням законодавства про публічні закупівлі.

Для оцінки ефективності системи ProZorro необхідно проводити комплексні дослідження, які б дозволили порівняти стан сфери публічних закупівель до та після її впровадження. При цьому слід звертати увагу на такі показники, як рівень конкуренції, ціни на товари та послуги, кількість порушень законодавства та ін.

Для підвищення рівня прозорості та підзвітності в сфері публічних закупівель було розроблено модуль громадського контролю DoZorro. Цей модуль, заснований на технологіях штучного інтелекту, дозволяє автоматично виявляти тендери з високим рівнем корупційних ризиків та направляти їх на розгляд громадських організацій.

З метою усунення виявлених недоліків системи ProZorro пропонується ввести механізм гарантійної застави, який би стимулював учасників торгів до виконання договірних зобов'язань. Крім того, необхідно посилити контроль за дотриманням законодавства про публічні закупівлі та розширити повноваження контролюючих органів. Навчання моделі на більшому обсязі даних та розширення спектру аналізованих параметрів для більш точного прогнозування потенційних порушень. Створення інтеграцій з іншими державними реєстрами та базами даних для отримання більш повної картини та виявлення нових типів шахрайства.

Розробка інтерактивних дашбордів для наочного представлення результатів аналізу та спрощення доступу до інформації для громадськості. Впровадження інструментів штучного інтелекту для аналізу нормативно-правової бази можна реалізувати за допомогою розробки єдиної бази знань, що містить всю нормативно-правову базу України та пов'язані з нею документи. Використання моделей машинного навчання для автоматичного аналізу законопроектів на предмет відповідності чинному законодавству, виявлення потенційних колізій та оцінки впливу на різні сфери.

Створення інструментів для пошуку прецедентів, які дозволяють швидко знаходити судові рішення та інші документи, що стосуються конкретного питання є також одним із напрямків підсилення існуючої в Україні системи управління державними закупівлями. Пропозиції щодо удосконалення механізмів підтримки прийняття рішень у державних закупівлях з використанням актуальних інструментів штучного інтелекту наведені в табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Пропозиції щодо розробки систем підтримки прийняття рішень у сфері державних закупівель на основі штучного інтелекту

Напрямок	Опис
Створення асистентів для державних службовців	Розробка інтелектуальних асистентів: автоматизація підготовки документів, аналіз даних, підтримка прийняття рішень
Прогнозування наслідків рішень	Використання моделей машинного навчання: прогнозування наслідків рішень, оцінка їх впливу на економіку, соціум та довкілля
Забезпечення прозорості та відкритості процесу прийняття рішень	
Публікація даних	Розширення обсягу публікованих даних: відкриті дані про публічні закупівлі, державні рішення
Створення інтерактивних платформ	Інструменти громадського обговорення: залучення громадян до обговорення проектів та подання пропозицій
Забезпечення доступу до інформації	Зручні інтерфейси: забезпечення легкого доступу до інформації про публічні закупівлі та державні рішення

*Джерело: розроблено авторкою з використанням [3]*

Очікувані переваги впровадження запропонованих заходів полягають у тому, що автоматизація рутинних операцій, зменшення кількості помилок, підвищення якості прийнятих рішень будуть сприяти загальній ефективності роботи публічних службовців. Виявлення та попередження корупційних схем, підвищення відповідальності державних службовців, покращення якості життя громадян, збільшення довіри інвесторів до української економіки

завдяки підвищенню прозорості та передбачуваності державної політики – це лише початок переліку посилення системи управління державними закупівлями. Впровадження новітніх технологій в систему ProZorro та інші сфери державного управління є необхідним кроком для модернізації країни та підвищення якості життя громадян. Штучний інтелект може стати потужним інструментом для боротьби з корупцією, підвищення ефективності державного управління та створення більш прозорого та підзвітного суспільства. Прозорість і передбачуваність державної політики зменшать спокусливість для бізнесу працювати в тіні, що, своєю чергою, збільшить податкові надходження до бюджету.

Окремо потрібно акцентувати увагу на створенні спеціалізованих закупівельних агентств, що, на нашу думку, є одним з найважливіших кроків на шляху до реформи системи державних закупівель в Україні. Це дозволить підвищити ефективність використання бюджетних коштів, знизити корупційні ризики та забезпечити прозорість і відкритість закупівельних процедур. Однак, для досягнення успіху необхідно забезпечити належне фінансування, підбір висококваліфікованих кадрів та впровадження сучасних технологій.

Спеціалізовані агентства дозволять об'єднати в одному місці висококваліфікованих фахівців у сфері закупівель, що забезпечує підвищення якості та ефективності закупівельних процедур. Агентства можуть здійснювати довгострокове планування закупівель, аналізувати ринки та розробляти ефективні стратегії для досягнення поставлених цілей. Впровадження сучасних систем електронного документообігу та прозорих механізмів контролю дозволяє мінімізувати корупційні ризики та забезпечити максимальну відкритість закупівельних процедур.

За рахунок оптимізації закупівельних процесів та використання сучасних технологій спеціалізовані агентства дозволяють досягти значної економії бюджетних коштів.

Ключові компоненти ефективної діяльності спеціалізованих агентств будуть полягати у повному циклі формування потреби до управління

поставками та контролю якості (особливо важливим є забезпечення достовірних даних про потреби споживачів для досягнення оптимальної ціни та умов поставок). Цифровізація закупівельних процесів дозволить знизити бюрократичні бар'єри та підвищити прозорість і ефективність закупівель. Ефективний комплаєнс-менеджмент дозволить мінімізувати корупційні ризики та забезпечувати стабільність роботи агентства навіть при зміні керівництва.

Сфера державних закупівель є одним з ключових сегментів, де технології штучного інтелекту можуть знайти широке застосування. Визначення критеріїв для закупівель систем ШІ полягає у наступних аспектах: прозорість алгоритмів, тобто вимога до постачальників надавати детальну інформацію про алгоритми, які використовуються в системах ШІ, для забезпечення їхньої зрозумілості та можливості аудиту.

Окремо потрібно підкреслити важливість встановлення вимог до етичного використання ШІ, таких як уникнення дискримінації, забезпечення конфіденційності даних та відповідальність за прийняті рішення. Системи ШІ мають бути стійкими до кібератак та здатними забезпечувати захист даних. Системи ШІ повинні бути сумісними з існуючими інформаційними системами державних органів.

Пропонуємо також розробити спеціальні процедури проведення конкурсів, які дозволять оцінювати не тільки ціну, але й якість та відповідність систем ШІ зазначеним критеріям. Залучення експертів у галузі штучного інтелекту для оцінки пропозицій та забезпечення об'єктивності процесу є запорукою ефективності та дієвості такої системи. Потрібні також національні стандарти для систем ШІ, які будуть використовуватися при проведенні закупівель. Надання переваг вітчизняним розробникам при проведенні закупівель – також важливий момент, як і створення інкубаторів та акселераторів для підтримки розвитку стартапів у сфері ШІ та сприяння розвитку цифрової економіки шляхом формування сприятливого середовища для впровадження інноваційних технологій в державному секторі.

Інтеграція ШІ у державні закупівлі не тільки підвищує ефективність та прозорість процесів, але й сприяє досягненню більш масштабних стратегічних цілей України, таких як відновлення довіри, економічне зростання та соціальна стабільність (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Напрями інтеграції штучного інтелекту у сферу державних закупівель у взаємозв’язку із стратегічними цілями України

Напрямок інтеграції	Конкретні пропозиції	Зв’язок зі стратегічними цілями України
Розробка стратегії розвитку ШІ в державних закупівлях	Визначення пріоритетних напрямів використання ШІ, розподіл відповідальності між державними органами	Забезпечує стратегічну орієнтацію, сприяє динамічності розвитку.
Створення системи моніторингу та оцінки ефективності використання ШІ	Збір даних про результати використання систем ШІ, аналіз ефективності інвестицій	Забезпечує прозорість, сприяє інклюзивності та підзвітності.
Залучення громадськості до обговорення та розробки стратегії	Проведення громадських слухань, опитування експертів та громадян	Сприяє формуванню соціального капіталу, підвищує довіру до державних інституцій.

*Джерело: розроблено авторкою з використанням [3]*

Тут потрібно зробити зауваження відносно пропозицій, викладених в табл. 3.4. Кожна пропозиція пов’язана з конкретною стратегічною ціллю, наприклад, довіра, динамічність, інклюзивність тощо. Це ілюструє, як саме впровадження ШІ може сприяти досягненню більш масштабних національних цілей побудови майбутнього, в якому кожен регіон і місто України стане самодостатньою та процвітаючою територією, використовуючи інновації та цифрові рішення для забезпечення сталого розвитку та гармонійного співіснування. Наведені пропозиції щодо розробки стратегії та системи моніторингу посилюють системний підхід до впровадження ШІ у державні закупівлі.

## ВИСНОВКИ

Результатом кваліфікаційної роботи стала розробка нового підходу до удосконалення публічного управління системою державних закупівель. Запропоновані теоретичні положення та методичні рекомендації можуть бути використані для розвитку теоретичних засад і практичних інструментів публічного управління та формування нової парадигми державних закупівель, яка базується на принципах ефективності, прозорості та конкуренції. Основні результати, одержані в роботі, викладені нижче.

1. Дослідження теоретичної бази публічного управління системою державних закупівель показало, що система публічних закупівель в Україні пройшла значний шлях від централізованого планування до сучасних конкурентних процедур. Хоча електронні майданчики спростили процес і підвищили прозорість, залишаються проблеми, пов'язані з недосконалістю законодавства та корупційними ризиками. Для досягнення максимальної ефективності необхідно поглибити реформи, зокрема, удосконалити електронні системи, забезпечити повну прозорість і запровадити жорсткіші механізми контролю. Публічні закупівлі мають бути потужним інструментом державної політики, спрямованим на стимулювання економіки та забезпечення соціальних потреб населення.

2. Аналіз методів контролю здійснення державних закупівель, проведений у роботі дав можливість з'ясувати, що ефективний контроль за державними закупівлями є запорукою їх прозорості та економічної доцільності. Система контролю включає різноманітні методи, від документального аналізу до громадського моніторингу. Кожен з цих методів має свої особливості та спрямований на виявлення порушень на різних етапах закупівельного процесу. Завдяки комплексному підходу, що поєднує державний, внутрішній та громадський контроль, можна забезпечити максимальну ефективність використання бюджетних коштів та мінімізувати ризики корупції.

3. Аналіз досвіду проведення державних закупівель переконує, що євроінтеграційний курс України сприяє вдосконаленню соціальної сфери через впровадження європейських стандартів, зокрема в освіті, яка відіграє ключову роль у підготовці фахівців нової генерації. Інтеграція публічних закупівель у навчальні програми забезпечує розвиток компетенцій для прозорого управління державними ресурсами. Реформування фінансування освіти, включаючи грантову систему, дозволяє адаптуватися до потреб ринку праці, зберігаючи доступність освіти навіть у складних умовах.

4. В роботі обґрунтовано можливості використання в Україні успішних практик застосування європейського досвіду в реформуванні системи державних закупівель України, що сприятиме підвищенню ефективності використання бюджетних коштів. Впровадження диференційованого підходу до регулювання закупівельних секторів дозволить враховувати їхню специфіку, що є важливим для забезпечення прозорості та раціональності. Уточнення поняття «орган-замовник» з використанням функціонального підходу сприятиме охопленню всіх суб'єктів, що здійснюють закупівлі за державні кошти. Активна міжнародна співпраця створює умови для вдосконалення національної системи закупівель шляхом інтеграції кращих європейських практик.

5. Авторкою визначено перспективи інноваційних підходів до вдосконалення прозорості системи ProZorro та сформульовано пропозиції щодо використання штучного інтелекту. Інтеграція штучного інтелекту у сферу державних закупівель сприятиме підвищенню ефективності, прозорості та динамічності процесів, забезпечуючи їх відповідність стратегічним цілям України. Розробка стратегії використання ШІ та впровадження систем моніторингу підвищить підзвітність і забезпечить ефективність інвестицій у цій галузі. Залучення громадськості до формування стратегії розвитку ШІ у закупівлях формуватиме соціальний капітал для відновлення довіри до державних інституцій і загалом, сприятиме економічному зростанню та соціальній стабільності.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азаренкова Г., Буряченко А., Жибер Т. Антикорупційна ефективність у публічних закупівлях. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2020. Том 2. № 33. С. 66-73.
2. Аналітична доповідь до щорічного Послання Президента України до Верховної Ради України «Про внутрішнє та зовнішнє становище України». Національний інститут стратегічних досліджень. URL: <https://niss.gov.ua/publikatsiyi/poslannya-prezydenta-ukrayiny/analitichna-dopovid-do-shchorichnoho-poslannya-1> (дата звернення 04.10.2024)
3. Біла книга з регулювання ШІ в Україні: бачення Мінцифри. URL: <https://salo.li/2d54f60> (дата звернення 04.11.2024)
4. Винницький М. В Україні співіснують дві системи фінансування освіти – бюджетна і грантова. URL: <https://osvita.ua/vnz/92823/>
5. Гальчинський Л.Ю., Гаврилова А.Г. Оцінка функціонування електронної системи «Prozorro» як інструмента державних закупівель. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/102574/97652> (дата звернення: 20.11.2024).
6. Держзакупівлі. URL: [https://dzplatforma.com.ua/article/116-vdpovdalnst-u-sfer-publchnih-zakupvel#anc\\_1](https://dzplatforma.com.ua/article/116-vdpovdalnst-u-sfer-publchnih-zakupvel#anc_1)
7. За рік вдалося повернути в Prozorro 80% обсягу закупівель. Юлія Свириденко. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=bd9579ec-b1ad-44a8-9544-5a9875650eaa&title=ZaRikVdalosiaPovernutiV>
8. Закон України «Про публічні закупівлі» від 25.12.2015р. №922-VIII Верховна Рада України. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/main/922-19>.
9. Звіт про результати сфери публічних закупівель у 2023 році <https://tapas.org.ua/all-uk/news-uk/zvit-pro-rezultaty-sfery-publichnykh-zakupivel-u-2023-rotsi/>
10. Кильницька, Є. В., Глухова, С. В., & Колодяжна, Т. В. (2023). Дослідження тенденцій ринку публічних закупівель під час дії воєнного

стану. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління, (8).  
<https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-8-10-01>

11. Кошкіна, К. (2022). Актуальні проблеми бюджетного фінансування та відповідальності учасників проведення публічних закупівель в Україні . Економіка та суспільство, (37). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-82>

12. Критенко О.О. Шляхи вдосконалення системи державних закупівель. Механізми державного управління. 2019. № 3. С. 74-80.

13. Науменко С. М. Система тендерних закупівель: теоретико-методологічні підходи до дефініції і класифікації. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2014. Вип.1 (10), Т. 2. С. 242-247.

14. Офіційний сайт Кропивницької міської ради <https://kr-rada.gov.ua/>

15. Прозорро. <https://prozorro.gov.ua/uk/search/tender?region=25-28>

16. Публічні закупівлі Польщі, Угорщини, Чехії та України.  
<https://dozorro.org/blog/publiczni-zakupivli-polshi-ugorshini-chehiyi-ta-ukrayini>

17. Світовий досвід у сфері закупівель  
[https://fincontrolnew.com.ua/attachments/54aafda9-f28e-425d-a51e-5dfb060acede\\_2018%20-%209\\_36-38.pdf](https://fincontrolnew.com.ua/attachments/54aafda9-f28e-425d-a51e-5dfb060acede_2018%20-%209_36-38.pdf)

18. Фінансування освіти у Держбюджеті на 2024 рік.  
<https://pon.org.ua/novyny/10704-finansuvannia-osvity-u-derzhbudzheti-na-2024-rik.html>

19. Хусанова К. Ю. Корупція в сфері державних закупівель: форми прояву та засоби протидії в контексті антикорупційного законодавства. URL: [file:///C:/Users/Admin/Downloads/boz\\_2010\\_22\\_38.pdf](file:///C:/Users/Admin/Downloads/boz_2010_22_38.pdf) (дата звернення: 11.11.2024).

20. Murray J. G. Public procurement strategy for accelerating the economic recovery. Supply Chain Management: An International Journal. 2009. Vol. 14. Iss. 6. P. 429-434.