

*Електронний журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток» включено до переліку наукових фахових видань України з державного управління (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 1643 від 28.12.2019).*

*Спеціальність – 281.*

*Державне управління: удосконалення та розвиток. 2025. № 9.*

**DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2025.9.18>**

**УДК 342.9:174:351.751:339.13(477)**

*Я. В. Качан,*

*к. держ. упр., доцент, завідувач кафедри публічного управління та публічної служби, Академія праці, соціальних відносин та туризму, м. Київ*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4078-7747>*

*О. В. Іванов,*

*магістрант кафедри публічного управління та публічної служби Академія праці, соціальних відносин та туризму, м. Київ*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-8527-1753>*

## **ВЛАДА ТА ЕТИКА ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ У СИСТЕМІ ДЕРЖАВНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ: ШЛЯХИ МІНІМІЗАЦІЇ КОРУПЦІЙНИХ РИЗИКІВ**

*Ya. Kachan,*

*PhD in Public Administration, Associate Professor, Head of the Department of Public Administration and Public Service, Academy of Labor,*

*Social Relations and Tourism, Kyiv*

*O. Ivanov,*

*Master's student of the Department of Public Administration and Public Service, Academy of Labor, Social Relations and Tourism, Kyiv*

## **POWER AND ETHICS OF PUBLIC SERVICE IN THE PUBLIC PROCUREMENT SYSTEM: WAYS TO MINIMIZATION OF CORRUPTION RISKS**

*У статті досліджено сучасний стан та перспективи вдосконалення системи публічних закупівель в Україні в контексті цифрової трансформації та інтеграції до європейського управлінського простору. Проаналізовано ефективність функціонування електронної системи закупівель ProZorro, визначено її ключові досягнення, включно з економією бюджетних коштів, зростанням конкуренції та підвищенням рівня прозорості. Водночас акцентовано на існуючих бар'єрах — фрагментарності нормативного забезпечення, недостатньому рівні цифрової грамотності замовників та обмеженій інтеграції з іншими державними інформаційними системами.*

*Обґрунтовано доцільність упровадження блокчейн-рішень у ProZorro як засобу забезпечення незмінності, простежуваності та верифікованості даних, а також інноваційних підходів до фінансування, як-то токенізація проєктів і смарт-контракти. Проаналізовано український пілотний досвід використання блокчейн-платформи Vitbon для моделювання закупівельного процесу з високим рівнем прозорості та громадського контролю.*

*Сформульовано рекомендації щодо нормативного, технологічного та організаційного вдосконалення системи публічних закупівель. Перспективи подальших досліджень пов'язано з оцінкою ефективності інтеграції блокчейн-технологій, створенням цифрових індикаторів прозорості та формуванням інституційної моделі цифрової етичної довіри у сфері публічного адміністрування.*

*The article examines the current state and prospects for improving the public procurement system in Ukraine in the context of digital transformation and integration into the European administrative space. The effectiveness of the ProZorro electronic procurement system is analyzed, its key achievements are identified, including budget savings, increased competition, and increased transparency. At the same time, the emphasis is on existing barriers - fragmented regulatory support, insufficient digital literacy of customers, and limited integration with other state information systems.*

*The feasibility of implementing blockchain solutions in ProZorro as a means of ensuring data immutability, traceability, and verifiability, as well as innovative approaches to financing, such as project tokenization and smart contracts, is substantiated. The Ukrainian pilot experience of using the Bitbon blockchain platform for modeling the procurement process with a high level of transparency and public control is analyzed.*

*The paper also highlights the introduction of innovations, particularly blockchain technologies (using the Bitbon system as an example) to enhance the immutability and reliability of data, traceability of supply chains, automation of payments, and real-time project monitoring. Recommendations for further improvement of the system are proposed, including the phased integration of the entire procurement cycle within ProZorro, the creation of coordination groups in central and local executive bodies, centralized issuance of qualified electronic signatures, piloting of new tools, ensuring information security, and applying public-private partnership models.*

*The authors emphasize the importance of ethical leadership, adherence to international standards, and sustainable human resource provision for the successful functioning of the system. In conclusion, it is stressed that the further development of e-procurement requires strategic vision, political support, and the integration of social, environmental, and innovation criteria, which will help strengthen public and business trust and bring Ukraine closer to the European principles of good governance.*

*Recommendations are formulated for the regulatory, technological and organizational improvement of the public procurement system. Prospects for further research are related to assessing the effectiveness of the integration of blockchain technologies, creating digital transparency indicators and forming an institutional model of digital ethical trust in the field of public administration.*

*The research methodology is based on the use of a comprehensive approach, including structural and functional analysis, elemental comparative method, as well as case study methods (on the example of the pilot implementation of blockchain*

*solutions in Ukraine). Content analysis of regulatory legal acts, analytical reports and data from open state registers was applied.*

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

**Keywords:** *government, public procurement, corruption risks, public service ethics.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** У контексті трансформацій публічного управління, що загострилися в умовах воєнного стану, економічної турбулентності, глобальних викликів та цифрової модернізації, система державних закупівель постає як ключовий інструмент ефективного управління бюджетними ресурсами. Від прозорості, підзвітності та технологічної зрілості цієї системи залежить не лише ефективність державних витрат, а й рівень довіри до державних інституцій. Україна, впровадивши ProZorro, здійснила прорив у забезпеченні публічності закупівель, однак нові виклики вимагають переосмислення архітектури, механізмів і стратегій у цій сфері.

В умовах воєнної економіки, децентралізації та потреби у швидкому реагуванні на кризові ситуації особливої ваги набуває вдосконалення електронної системи публічних закупівель. Необхідно не лише утримати досягнутий рівень прозорості, а й забезпечити сталість функціонування, включення екологічних та соціальних критеріїв, розвиток ризик-менеджменту, інституційну гнучкість і впровадження безпекових стандартів.

Водночас електронна система закупівель повинна функціонувати на засадах етичного врядування, що передбачає дотримання принципів доброчесності, підзвітності та справедливості в усьому ланцюгу прийняття рішень. Залучення громадянського суспільства, незалежний аудит, а також розвиток цифрових механізмів етичного контролю (наприклад, блокчейн,

публічний моніторинг, інструменти whistleblowing) дозволяють мінімізувати зловживання та забезпечити довіру до системи.

Таким чином, ефективна система публічних закупівель в умовах кризової економіки — це не лише інструмент сталого розвитку, економії коштів і запобігання корупції, а й ключовий компонент формування етично орієнтованої моделі державного управління.

### ***Аналіз останніх досліджень та публікацій***

Проблематика електронних публічних закупівель як інструменту підвищення прозорості, ефективності та доброчесності публічного управління отримала значну увагу в науковому та прикладному вимірах. сучасного стану, тенденцій розвитку, проблем та напрямів покращення системи електронних державних закупівель присвячені праці багатьох науковців та практиків. Значний внесок у дослідження застосування системи державних закупівель зробили І. Багнюк, В. Вареник, Л. Євчин, А. Іорданов, С. Колосок, О. Панченко, О. Ферчук.

У міжнародному контексті значний внесок у розвиток концептуальних підходів до цифровізації закупівель зробили OECD, World Bank, Transparency International, SIGMA. Їхні публікації (зокрема, «OECD Methodology for Assessing Procurement Systems»; «Benchmarking Public Procurement 2021»; звіти EU Anti-Corruption Initiative) містять порівняльні аналізи країн, індикатори прозорості, інструменти ризик-менеджменту та стратегії щодо запровадження електронних платформ.

Серед прикладних напрацювань особливу увагу привертають дослідження моделі ProZorro, що виконувалися за підтримки EU4PFM, а також аналітичні огляди DOZORRO щодо ефективності громадського контролю. Дослідження Світового банку засвідчують, що електронні закупівлі можуть зменшити витрати на 10–20% за рахунок конкуренції й автоматизації.

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

Завдання дослідження:

- проаналізувати еволюцію нормативної та інституційної бази електронних закупівель в Україні;
- оцінити вплив цифровізації на ефективність закупівельного процесу;
- виявити основні ризики та вразливості чинної системи, особливо в умовах війни;
- узагальнити кращі практики країн ЄС у сфері стратегічних та екологічних закупівель;
- сформулювати пропозиції щодо подальшої трансформації системи ProZorro на основі принципів good governance, інновацій та інклюзії.

Предмет дослідження — інституційні, технологічні та нормативні засади функціонування системи електронних державних закупівель в Україні в контексті її вдосконалення відповідно до сучасних викликів.

Методи та інформаційна база дослідження

У процесі дослідження системи електронних державних закупівель в Україні застосовано комплекс методів, що забезпечили цілісне, міждисциплінарне та практико-орієнтоване осмислення проблеми в контексті трансформаційного суспільства.

Метод системного аналізу дозволив розглядати державні закупівлі як елемент публічного управління, тісно пов'язаний із бюджетною політикою, цифровою трансформацією, антикорупційною стратегією та довірою громадян. Завдяки інституційному підходу було здійснено аналіз нормативного середовища, інституційних повноважень та управлінських механізмів у сфері закупівель.

Порівняльно-аналітичний метод застосовано для зіставлення практик електронних закупівель України та країн ЄС, зокрема в аспектах прозорості, стійкості, стратегічних закупівель та публічного моніторингу. Метод кейс-стаді дозволив проаналізувати конкретні приклади реалізації електронних

закупівель у регіонах України (Львів, Харків, Миколаїв, Закарпаття) та визначити чинники успіху.

Контент-аналіз використано для вивчення офіційних тендерних оголошень, звітів ProZorro, аналітичних записок Dozorro, публікацій Світового банку, OECD, SIGMA та EU Anti-Corruption Initiative. Особливу увагу приділено практикам стратегічних закупівель у Литві, Естонії, Польщі, Франції, а також директивам ЄС (2014/24/EU, 2014/25/EU, 2014/55/EU).

Інформаційною базою дослідження слугували: Закон України «Про публічні закупівлі» та суміжні акти (станом на 2024 р.); Офіційна інформація з платформи ProZorro (prozorro.gov.ua), Dozorro (dozorro.org), Prozorro Market; Аналітичні огляди ДП «Прозорро», НАДС, Мінекономіки; Звіти Світового банку, OECD, EU4PFM, SIGMA; Бази відкритих даних TED (tenders electronic daily) та національних порталів електронних закупівель країн ЄС.

Такий міждисциплінарний підхід дозволив сформулювати обґрунтовані висновки щодо функціонування, переваг і викликів електронної системи публічних закупівель в Україні, а також сформулювати стратегічні рекомендації для її вдосконалення відповідно до кращих європейських стандартів.

Невирішені частини проблеми. Попри наявність ґрунтовних напрацювань, досі залишається недостатньо розробленим питання комплексного поєднання електронної платформи з екосистемою стратегічних закупівель, зокрема щодо впровадження зелених критеріїв, оцінки життєвого циклу товарів, а також аналізу соціального впливу закупівель. Бракує аналітичних досліджень, що інтегрували б ProZorro у ширший контекст державної цифрової трансформації, включаючи взаємозв'язок із системами фінансового контролю, електронного врядування та кібербезпеки.

У перспективі наукові дослідження мають зосередитися не лише на функціональній стороні електронних закупівель, а й на їхній ціннісній, інституційній та системній ролі в забезпеченні доброго врядування в Україні

*Виклад основного матеріалу.* У зв'язку з економічною кризою 2008–2009 років, Україна, як і багато інших країн, запровадила заходи жорсткої економії для забезпечення макрофінансової стабільності та ефективного використання бюджетних коштів. Кабінет Міністрів України та Міністерство фінансів розробили низку постанов і розпоряджень, що передбачали обмеження на державні видатки, зокрема в частині непершочергових закупівель, обмеження витрат на відрядження, закупівлю автомобілів, ремонт приміщень, меблі, представницькі витрати тощо.

У 2009 році урядом було ініційовано жорсткі заходи контролю над використанням бюджетних коштів: в тому числі – зменшення загального фонду державного бюджету, посилення контролю за закупівлями, централізація закупівель для певних категорій товарів і послуг, оптимізація чисельності працівників бюджетної сфери. Заходи мали на меті забезпечити пріоритетне фінансування соціальної сфери, інфраструктури, освіти та охорони здоров'я. У подальшому аналогічні підходи були застосовані й у період економічної кризи 2014–2015 років, що виникла внаслідок війни на сході України, втрати частини промислового потенціалу та фінансової нестабільності.

У 2022–2025 роках, в умовах повномасштабної війни, жорстка бюджетна дисципліна стала обов'язковим елементом державної політики. Витрати спрямовуються переважно на оборону, соціальний захист, критичну інфраструктуру, гуманітарні програми, а також підтримку міжнародних зобов'язань. Державні органи зобов'язані дотримуватися вимог економності, ефективності та прозорості при плануванні та реалізації своїх видатків.

Державні закупівлі в Україні регулюються Законом України "Про публічні закупівлі" (2015 р., із подальшими змінами) [1], який визначає правові та організаційні засади здійснення закупівель за державні кошти. Відповідно до законодавства, замовники зобов'язані здійснювати закупівлі з дотриманням принципів добросовісної конкуренції, відкритості, прозорості, недискримінації та ефективного використання бюджетних коштів.

Система електронних закупівель ProZorro є основним інструментом для здійснення державних закупівель в Україні. Вона забезпечує автоматизацію тендерного процесу, доступ усіх учасників до інформації, а також моніторинг процедур органами контролю (Держаудитслужба, Антимонопольний комітет тощо).

Основні пороги та процедури згідно з чинним законодавством:

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

1. Переговорна процедура — у виключних випадках (відсутність конкуренції, надзвичайні ситуації, війна тощо) [2].

Важливою є також роль уповноважених осіб (замість тендерного комітету) в окремих установах, а також контрольних механізмів у вигляді автоматичного ризик-індикаторного моніторингу, оскарження через АМКУ, фінансового контролю та громадського моніторингу [3]. За останні роки Україна посіла одне з провідних місць у світі за рівнем прозорості державних закупівель, що визнається міжнародними партнерами, зокрема ЄС, Світовим банком та USAID [4].

Електронні закупівлі в Україні здійснюються через державну електронну систему ProZorro (prozorro.gov.ua), яка стала інструментом для забезпечення прозорості, ефективності та антикорупційного захисту в сфері публічних закупівель. Ця система охоплює весь життєвий цикл закупівель: від планування до оплати.

ProZorro є прикладом моделі відкритих даних, де вся інформація про закупівлі публікується у відкритому доступі. Це дозволяє учасникам ринку

оперативно реагувати на оголошення, готувати пропозиції, а також здійснювати моніторинг і контроль. Електронні закупівлі забезпечують такі ключові переваги:

- Скорочення адміністративних витрат і часу на проведення процедур;
- Підвищення конкуренції серед постачальників;
- Мінімізація людського фактору й корупційних ризиків;
- Доступність участі в закупівлях для МСП;
- Зниження вартості товарів та послуг через прозору конкуренцію.

Державна політика у сфері цифровізації та електронного врядування визначає цифрові підписи, електронні кабінети, інтеграцію з іншими реєстрами як обов'язкові елементи системи. Закон України "Про електронні довірчі послуги" (2017) [5] забезпечує правову основу для використання кваліфікованих електронних підписів, що прирівнюються до власноручних.

Із 2016 року ProZorro стало обов'язковою системою для всіх державних та комунальних установ. В рамках цифрової трансформації країни були запуснені такі ініціативи:

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

На відміну від багатьох країн світу, в Україні зберігається єдина централізована система закупівель, яка дозволяє вільно долучатись як державним замовникам, так і приватним постачальникам. Завдяки ProZorro, Україна отримала міжнародне визнання, зокрема премію Open Government

Awards [6], а система стала предметом вивчення в інших країнах для повторного застосування.

Так, за даними ДП "Прозорро", впровадження електронної системи дозволило досягти:

- Економії бюджету понад 30 млрд грн тільки в 2024 році;
- Більше 300 тисяч зареєстрованих постачальників;
- Щоденне проведення понад 1 000 тендерів;
- Середнє зниження ціни на товари/послуги — 10-15%;
- Активну участь громадських організацій та ЗМІ в контролі закупівель [7].

Крім того, система має потужну освітню складову: створено Академію ProZorro, випущено довідники, інтерактивні курси, вебінари для замовників і постачальників.

Таким чином, Україна успішно створила ефективну модель електронних публічних закупівель, яка не лише відповідає міжнародним стандартам, а й є прикладом прозорості державної цифровізації.

Як засвідчує практика, наскрізна цифровізація закупівельного процесу суттєво підвищує його ефективність, прозорість та підзвітність. Однак для повного розкриття потенціалу електронної системи публічних закупівель ProZorro, вона має бути інтегрована в ширшу цифрову екосистему довіри. У цьому контексті технологія розподіленого реєстру (блокчейн) виступає перспективним інструментом, здатним забезпечити незмінність, цілісність та достовірність даних у системі закупівель.

Блокчейн дозволяє усунути низку структурних проблем публічних закупівель, які роками залишались нерозв'язаними. Завдяки децентралізованому механізму ведення записів, будь-які зміни у даних, пов'язаних із закупівлею, стають неможливими без відповідного консенсусу серед незалежних учасників системи (нод). Кожна дія — від оголошення тендера до укладення договору — фіксується та захищається криптографічним

підписом, що унеможлиблює фальсифікації, змови учасників чи підміну рішень.

Ще однією перевагою є забезпечення повної простежуваності ланцюга постачання. Кожен етап — публікація оголошення, подання пропозицій, вибір переможця, підписання контракту, виконання та приймання робіт — може бути токенований і верифікований як цифровий актив. Таким чином, цифровий слід усіх транзакцій зберігається без можливості ретроспективного втручання.

Україна вже має позитивний досвід пілотного впровадження блокчейн-технологій у публічних закупівлях. Зокрема, інноваційна система Vitbon, розроблена харківськими фахівцями, була використана в рамках експериментального проєкту. Вона ґрунтується на концепції токенованих забезпечених активів, що представляють собою не об'єкти біржової торгівлі, а структуровані інструменти управління даними та зобов'язаннями. Такий підхід створює можливість для формалізації закупівельного процесу у вигляді блокчейн-середовища з високим рівнем довіри, безпеки та автоматизації.

Запровадження подібної моделі у державному масштабі потребує нормативного врегулювання, технічної адаптації та широкої комунікаційної кампанії, однак потенційні вигоди — від зниження корупційних ризиків до зростання економії — безумовно виправдовують ці зусилля [8]. Для ілюстрації практичного застосування блокчейн-рішень у публічних закупівлях розглянемо умовну ситуацію із будівництвом школи. У рамках запропонованої моделі на базі технології Vitbon, у системі імітується спеціальний цифровий актив, який репрезентує інвестиційний проєкт. Цей актив містить у собі всю необхідну інформацію: технічне завдання, бюджет, строки виконання, очікувані результати.

Потенційні підрядники, бажаючи взяти участь у тендері, придбавають цей цифровий актив за внутрішній токен Vitbon, що фактично засвідчує їхню фінансову спроможність та технічну готовність до реалізації проєкту. Далі, у випадку перемоги, за допомогою смарт-контракту здійснюється автоматичний

розподіл бюджетних коштів — відповідно до графіка виконання робіт, підтвердження етапів і контрольних точок.

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

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

Україна створила інституційно стійку та технологічно відкриту систему електронних закупівель, що за низкою параметрів (прозорість, доступ до даних, громадський контроль) перевищує стандарти багатьох країн ЄС. Водночас Україні варто активніше впроваджувати багатокритеріальні підходи до оцінки тендерів та стратегії "зелених" закупівель. Європейський досвід у сфері стратегічного публічного замовлення може стати джерелом адаптації наступного етапу цифрової трансформації державного сектора в Україні.

1. Електронна форма закупівель має стати єдиною обов'язковою для всіх типів процедур, крім форс-мажорних випадків (воєнний стан, національна безпека тощо). Усі винятки повинні бути погоджені з Мінекономіки та фіксуватися в окремому реєстрі. Рекомендується поетапна інтеграція всього циклу закупівель — від планування до оплати — в межах платформи *ProZorro*. Варто розглянути ухвалення уніфікованого закону про публічні закупівлі з урахуванням норм ЄС, *UNCITRAL* та рекомендацій *OECD*.

2. У кожному центральному органі виконавчої влади (ЦОВВ) або органі місцевого самоврядування (ОМС) необхідно створювати спеціальні координаційні групи, відповідальні за впровадження, моніторинг та розвиток електронної закупівельної системи. Керівництво таких груп повинно звітувати перед вищим керівництвом. Лідерська підтримка є критично важливою на

початковому етапі реалізації проєкту. У цьому контексті етичне лідерство має стати основою для прийняття управлінських рішень, забезпечуючи чесність і прозорість на всіх етапах.

3. Необхідно забезпечити централізовану видачу КЕП (кваліфікованого електронного підпису) через механізми взаємодії між НАЗК, Мінцифри та ДП "Дія". Для участі іноземних постачальників слід передбачити можливість взаємного визнання електронних сертифікатів із закордонними сертифікаційними центрами. Окрему увагу варто приділити єдиному електронному маркетплейсу для державних закупівель (Prozorro Market), який має функціонувати на принципах недискримінації, доброчесності та рівного доступу.

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

5. Слід дотримуватися міжнародних стандартів інформаційної безпеки (зокрема, ISO/IEC 27001) та українського законодавства. До ключових елементів належать: аудит-трейли, шифрування документів, двофакторна автентифікація, відкриття тендерних пропозицій лише у зазначений час, періодичний незалежний аудит системи. Забезпечення цілісності даних — це також етичне зобов'язання перед суспільством щодо захисту інтересів платників податків.

6. У випадку обмеженої технічної спроможності — доцільно реалізовувати модулі системи на умовах державно-приватного партнерства (ДПП), як це зроблено у ProZorro. Водночас базові елементи — інфраструктура зберігання даних, реєстри та верифікаційні служби — мають залишатися у

повному контролі держави. Етична відповідальність за безпеку та доступ до даних не може бути делегована приватним структурам без належного контролю.

Успіх електронної системи публічних закупівель в Україні залежить не лише від технічного функціоналу, а й від здатності органів влади адаптуватися до нових викликів. На кожному етапі впровадження змінюються фокуси: проектування вимагає технічного та нормативного супроводу, а експлуатація — управлінської компетенції, сталих людських ресурсів та етичного врядування. Гнучкість, відкритість, системне оновлення та довіра громадян є ключем до стійкого розвитку української моделі електронних закупівель

## **Висновки**

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

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

Надання системності, стратегічного бачення та політичної підтримки у подальшому розвитку електронних закупівель дозволить: мінімізувати вплив людського чинника; підвищити гнучкість та швидкість процедур; інтегрувати соціальні, екологічні й інноваційні критерії у практику публічних закупівель; досягти більшої довіри громадян і бізнесу до держави.

Успішне впровадження вказаних у статті рекомендацій сприятиме побудові не лише ефективної інфраструктури закупівель, а й стійкої інституційної моделі, що відповідає європейським принципам *good governance*.

## Література

1. Про публічні закупівлі: Закон України від 25 груд. 2015 р. № 922-VIII. Дата оновлення 12.10.2022 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19#Text> (дата звернення: 07.07.2025)
2. ProZorro – система електронних публічних закупівель України. URL: <https://prozorro.gov.ua/> (дата звернення: 07.07.2025)
3. Методичні рекомендації щодо застосування поняття контрол: затв. Антимонопольним комітетом України. URL: <https://amcu.gov.ua/npras/metodichni-rekomendaciyiyi-shchodo-zastosuvannya-ponyattya-kontrolyu> (дата звернення: 07.07.2025).
4. Науменко Д., Акуленко Л. Перевірка готовності до переговорів про вступ: як Україна виконує Угоду про асоціацію з ЄС. *Європейська правда*. URL: <https://www.eurointegration.com.ua/articles/2023/06/19/7163733>
5. Про електронні довірчі послуги: Закон України від 5 жовт. 2017 р. № 2155-VIII Дата оновлення 17.07.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19#Text> (дата звернення: 07.07.2025).
6. Prozorro – одна з найбільш прозорих електронних систем закупівель у світі URL: <https://mtu.gov.ua/news/34685.html?PrintVersion> (дата звернення: 07.07.2025).
7. Public Procurement Digital Transformation, Key Indicators and Case Studies of Prozorro Users in 2024 URL: <https://drive.google.com/file/d/1458fA7mHnCfxBk8jn0RNbixecpHnyH3n/view> (дата звернення: 07.07.2025).
8. Кудь О. О. Методологічний підхід до формування механізму модернізації системи публічного управління на основі децентралізованих інформаційних платформ. *Вісник післядипломної освіти. Серія «Соціальні та поведінкові науки»*. 2022. Вип. 21(50). С. 160–220. DOI: [https://doi.org/10.32405/2522-9931-2022-21\(50\)-160-220](https://doi.org/10.32405/2522-9931-2022-21(50)-160-220)

## References

1. The Verkhovna Rada of Ukraine (2015), The Law of Ukraine “On Public Procurement”, [Online], available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19#Text> (Accessed 7 July 2025).
2. ProZorro (2025), “Electronic Public Procurement System of Ukraine”, [Online], available at: <https://prozorro.gov.ua/> (Accessed 7 July 2025).
3. Antimonopoly Committee of Ukraine (2018), “Methodical Recommendations on the Application of the Concept of Control”, [Online], available at: <https://amcu.gov.ua/npas/metodichni-rekomendaciyiyi-shchodo-zastosuvannya-ponyattya-kontrolyu> (Accessed 7 July 2025).
4. Naumenko, D. and Akulenko, L. (2023), “Checking readiness for negotiations on accession: how Ukraine is implementing the EU Association Agreement”, *Yevropeiska pravda*, [Online], available at: <https://www.eurointegration.com.ua/articles/2023/06/19/7163733> (Accessed 7 July 2025).
5. The Verkhovna Rada of Ukraine (2017), The Law of Ukraine “On Electronic Trust Services”, [Online], available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19#Text> (Accessed 7 July 2025).
6. Ministry for Communities, Territories and Infrastructure Development of Ukraine (2023), “Minister Kubrakov: “Prozorro is one of the most transparent electronic procurement systems in the world”, [Online], available at: <https://mtu.gov.ua/news/34685.html?PrintVersion> (Accessed 7 July 2025).
7. Prozorro (2024), “Public Procurement Digital Transformation, Key Indicators and Case Studies of Prozorro Users in 2024”, [Online], available at: <https://drive.google.com/file/d/1458fA7mHnCfxBk8jn0RNBixecpHnyH3n/view> (Accessed 7 July 2025).
8. Kud', O.O. (2022), “Methodological approach to the formation of a modernization mechanism of the public administration system based on decentralized information platforms”, *Visnyk pislidyplomnoi osvity. Seriya “Sotsial'ni ta povedinkovi nauky”*, vol. 21(50). [https://doi.org/10.32405/2522-9931-2022-21\(50\)-160-220](https://doi.org/10.32405/2522-9931-2022-21(50)-160-220).

Стаття надійшла до редакції 08.08.2025 р.