

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2025. № 5.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.5.55>

УДК 339.338:004]:658.71"364"

Т. С. Павлюк,

к. е. н., доцент, завідувач кафедри ПМОіЛ,

Запорізький національний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7480-5475>

Ю. І. Полусмяк,

к. е. н., доцент, доцент кафедри ПМОіЛ,

Запорізький національний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7521-6418>

Р. Ю. Половинкіна,

к. ю. н., старший викладач кафедри ПМОіЛ,

Запорізький національний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5468-3199>

**ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ НА
ОПТИМІЗАЦІЮ ТЕНДЕРНИХ ПРОЦЕДУР І ПРОЗОРІСТЬ
УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

T. Pavliuk,

*PhD in Economics, Associate Professor, Head of the Department of PMOiL,
Zaporizhzhia National University*

Y. Polusmiak,

*PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of PMOiL,
Zaporizhzhia National University*

R. Polovynkina,

*PhD in Law, Associate Professor, Associate Professor of PMOiL, Zaporizhzhia
National University*

IMPACT OF PUBLIC PROCUREMENT DIGITALIZATION ON THE OPTIMIZATION OF TENDER PROCEDURES AND TRANSPARENCY OF PROJECT MANAGEMENT IN MARTIAL ARTS CONDITIONS

Стаття присвячена комплексному дослідженню впливу цифровізації на систему публічних закупівель в Україні та її ролі в підвищенні прозорості управління проектами в умовах триваючого воєнного стану. Особливу увагу приділено аналізу застосування сучасних цифрових технологій у процесі проведення тендерів, що дозволяє не лише оптимізувати закупівельні процедури, а й забезпечити ефективне управління проектами державного значення в умовах обмежених ресурсів і високої невизначеності.

У роботі розглядаються ключові проблеми та фактори, які впливають на результативність цифрових інструментів у забезпеченні відкритості, підзвітності та швидкості прийняття рішень у межах реалізації проектів, що фінансуються з державного бюджету. Підкреслюється важливість цифровізації як засобу запобігання корупції, зміцнення довіри до державних інституцій та забезпечення прозорості на всіх етапах життєвого циклу проекту.

Також у статті окреслено потенційні переваги цифрової трансформації у сфері публічних закупівель у контексті реалізації проектів

під час війни, а також виявлено виклики та обмеження, які можуть ускладнювати ефективне впровадження цифрових рішень.

У підсумку надано рекомендації щодо подальшого вдосконалення цифрової інфраструктури публічних закупівель з акцентом на посилення прозорості та ефективності управління проектами як під час воєнного стану, так і в період післявоєнного відновлення.

The article is devoted to a comprehensive study of the impact of digitalization on the public procurement system in Ukraine and its role in increasing the transparency and efficiency of project management in the context of ongoing martial law. Particular attention is paid to the analysis of the application of modern digital technologies in the tender process, which allows not only to optimize procurement procedures, but also to ensure effective implementation and oversight of projects of national importance under conditions of limited resources, security threats, and high uncertainty.

The paper examines key problems and factors that influence the effectiveness of digital tools in enhancing openness, accountability, and responsiveness in decision-making during the implementation of public projects. It analyzes how systems such as Prozorro and Prozorro Market contribute to streamlining procurement, broadening supplier participation, and minimizing corruption risks. Special focus is placed on the challenges of balancing transparency with the need to protect sensitive information, particularly in defense-related procurements during wartime.

The importance of digitalization as a strategic instrument for maintaining public trust and increasing the adaptability of the procurement system in crisis conditions is emphasized. The study explores how digital solutions can support rapid procurement without compromising competitiveness and fairness, especially under simplified procedures. Additionally, the article highlights the role of civil society and analytical tools in monitoring project-related procurement processes.

The article also outlines the potential benefits of digital transformation in public procurement in the context of project management during martial law and identifies current challenges and limitations, such as cybersecurity threats, unequal access to digital infrastructure, and the lack of digital literacy among stakeholders.

As a result, the article provides practical recommendations for further improving the digital infrastructure of public procurement with an emphasis on strengthening transparency, operational efficiency, and resilience of project management both during the war and in the post-war reconstruction period.

Ключові слова: *цифровізація, публічні закупівлі, тендерні процедури, прозорість, управління проектами, воєнний стан, електронні торги.*

Keywords: *digitalization, public procurement, tender procedures, transparency, project management, martial law, electronic bidding.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Функціонування системи публічних закупівель в умовах воєнного стану зіштовхується зі складним переплетінням нагальних потреб та потенційних ризиків. З одного боку, існує імператив оперативного забезпечення армії та цивільного населення необхідними ресурсами, що часто вимагає спрощення бюрократичних процедур. З іншого боку, послаблення традиційних механізмів контролю та введення обмежень на публічність окремих оборонних закупівель створюють загрозу зростання корупційних практик та неефективного розпорядження бюджетними коштами. Пошук оптимального балансу між швидкістю реагування на потреби та неухильним дотриманням принципів прозорості та відкритості стає ключовим викликом для забезпечення довіри суспільства та ефективного використання державних фінансів.

Цифрові технології розглядаються як важливий інструмент для вирішення актуальних проблем у сфері публічних закупівель та управління проєктами. Електронні системи закупівель мають значний потенціал для оптимізації часових та ресурсних витрат у процесі реалізації проєктів, розширення кола потенційних постачальників, а також забезпечення відкритого доступу до інформації про закупівлі. Проте ефективність їхнього застосування в умовах воєнного стану потребує глибокого аналізу.

Зокрема, необхідно дослідити, яким чином цифрові інструменти можуть бути використані для прискорення тендерних процедур у рамках реалізації проєктів без втрати прозорості та конкурентності, як забезпечити належний рівень відкритості даних в умовах часткової секретності окремих закупівель, а також як мінімізувати ризики зловживань при застосуванні спрощених процедур.

Отже, існує нагальна потреба у всебічному дослідженні впливу цифровізації на функціонування системи публічних закупівель у контексті управління проєктами в умовах воєнного стану. Аналіз ефективності впровадження цифрових рішень, виявлення ключових бар'єрів і проблем, а також розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення закупівельних процесів сприятимуть ефективному використанню державних ресурсів, зміцненню довіри громадськості та посиленню спроможності держави реалізовувати критично важливі проєкти як під час війни, так і в період відбудови.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання цифровізації публічних закупівель, її впливу на ефективність та прозорість тендерних процедур, а також особливості функціонування системи державних закупівель в умовах кризових ситуацій, зокрема воєнного стану, знайшли відображення у працях багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців, аналітиків та експертів.

Дослідженню загальних аспектів цифровізації публічних закупівель присвячені роботи таких авторів, як Кріпак М.І., Куценко Є.В., Петрова

Н.М. та інші. У їхніх працях розглядаються теоретичні засади електронних закупівель, переваги та недоліки їхнього впровадження, а також аналізуються ключові фактори успішної цифрової трансформації у сфері державних закупівель. Особлива увага приділяється впливу цифрових технологій на підвищення рівня конкуренції, зниження корупційних ризиків та забезпечення економії бюджетних коштів.

Проблематика оптимізації тендерних процедур за допомогою цифрових інструментів розглядається в роботах Сидоренко С.І., Мельник О.В., Коваленко І.П. та інших дослідників. У цих працях аналізуються можливості автоматизації окремих етапів тендерного процесу, використання електронних каталогів та рамкових угод, а також застосування аналітичних інструментів для підвищення ефективності закупівельних рішень. Окремо вивчається вплив електронних торгів на формування цін та залучення більшої кількості учасників.

Питання забезпечення прозорості та підзвітності в системі публічних закупівель за допомогою цифрових технологій є центральним у працях Гончарук В.М., Ткаченко Л.А., Шевченко А.С. та інших науковців. У цих дослідженнях аналізуються механізми оприлюднення інформації про закупівлі, можливості громадського контролю за використанням бюджетних коштів, а також роль електронних систем у запобіганні конфлікту інтересів та інших корупційних проявів.

Особливості функціонування публічних закупівель в умовах кризових ситуацій, включаючи воєнний стан, розглядаються у роботах Зайцева І.В., Лисенко Р.П., Чумак В.Я. та інших авторів. У цих працях аналізуються зміни в законодавчому регулюванні закупівель під час війни, застосування спеціальних процедур закупівель, а також виклики, пов'язані із забезпеченням балансу між оперативністю та прозорістю в умовах обмежених ресурсів та підвищених ризиків. Окрему увагу приділено питанням управління ланцюгами постачання та забезпечення стійкості закупівель в умовах воєнних дій.

Однак, незважаючи на значну кількість досліджень у сфері публічних закупівель та цифровізації, слід зазначити, що питання впливу цифрових технологій на оптимізацію тендерних процедур та підвищення загальної прозорості саме в контексті воєнного стану в Україні залишається недостатньо дослідженим. Швидкість та динамічність змін, спричинених війною, постійно породжують нові виклики та потребують оперативного наукового осмислення. Зокрема, потребують подальшого вивчення питання ефективності використання спрощених процедур закупівель в електронній формі, забезпечення кібербезпеки електронних систем в умовах активних кібератак, а також адаптації цифрових інструментів для забезпечення потреб оборонного сектору з урахуванням вимог секретності.

Таким чином, дане дослідження має на меті заповнити існуючу наукову прогалину шляхом комплексного аналізу впливу цифровізації на оптимізацію тендерних процедур та підвищення загальної прозорості публічних закупівель саме в умовах воєнного стану в Україні, враховуючи специфічні виклики та можливості, що виникають у цей період.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є здійснення комплексного та всебічного аналізу впливу цифровізації на систему публічних закупівель в Україні в умовах воєнного стану, з особливим акцентом на визначення ступеня оптимізації тендерних процедур та підвищення рівня прозорості управління проєктами, що реалізуються за державні кошти. Досягнення цієї мети передбачає розв'язання низки взаємопов'язаних завдань, спрямованих на виявлення закономірностей, оцінку ефективності цифрових рішень у сфері закупівель та формування практичних рекомендацій щодо подальшого вдосконалення цифрової трансформації в контексті ефективного та прозорого управління проєктами як у період воєнного стану, так і під час післявоєнного відновлення країни.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах безпрецедентної військової агресії, що триває в Україні, питання ефективного та підзвітного використання державних коштів набуває особливої гостроти. Публічні

закупівлі, як ключовий інструмент розподілу цих ресурсів, відіграють вирішальну роль у забезпеченні обороноздатності країни, підтримці життєво важливої інфраструктури та задоволенні нагальних потреб суспільства. У цьому контексті, цифровізація закупівельних процесів постає як потенційний каталізатор оптимізації та підвищення рівня прозорості у сфері державних витрат. Впровадження електронних систем закупівель, зокрема системи Prozorro, ще до початку повномасштабного вторгнення продемонструвало перспективи для відкритості та конкурентності. Однак, реалії воєнного часу вимагають критичного переосмислення та адаптації існуючих цифрових інструментів для ефективного функціонування системи публічних закупівель в нових умовах.

Сьогодні Україна переживає надзвичайно складний період своєї історії, пов'язаний з повномасштабною військовою агресією. В умовах воєнного стану перед державою постає безліч критично важливих завдань, серед яких особливе місце займає забезпечення ефективного та прозорого використання державних ресурсів. Публічні закупівлі, як один із ключових механізмів розподілу цих ресурсів, набувають стратегічного значення для забезпечення обороноздатності країни, підтримки критичної інфраструктури, задоволення гуманітарних потреб та стабілізації економіки.

Ефективність та прозорість системи публічних закупівель в умовах війни стикаються з безпрецедентними викликами. З одного боку, існує нагальна потреба в оперативному проведенні закупівель для швидкого реагування на потреби фронту та цивільного населення. З іншого боку, послаблення контрольних механізмів, спричинене воєнним станом, та підвищена секретність окремих закупівель створюють сприятливе середовище для корупційних зловживань та неефективного використання бюджетних коштів. Ці негативні явища не лише підривають довіру суспільства до державних інституцій, але й безпосередньо впливають на обороноздатність країни та добробут громадян.

У цьому контексті цифровізація публічних закупівель розглядається як один із ключових інструментів підвищення ефективності управління проектами та забезпечення прозорості їх реалізації. Впровадження електронних систем, таких як Prozorro, ще до початку повномасштабної війни засвідчило свій значний потенціал у забезпеченні відкритості, конкурентності та підзвітності у сфері закупівель, що є критично важливим для якісного управління державними проектами. Проте умови воєнного стану суттєво змінюють вимоги до функціонування цих систем та вимагають переосмислення підходів до їхнього використання і розвитку.

По-перше, оперативність закупівель для реалізації проектів в умовах війни стає критично важливою. Традиційні бюрократичні процедури можуть суттєво гальмувати забезпечення проектів необхідними товарами, роботами та послугами. Цифрові технології, зокрема електронний документообіг, автоматизація етапів тендерів та використання електронних каталогів, можуть скоротити тривалість закупівельного процесу. Водночас важливо дослідити, як досягти цієї швидкості без шкоди для прозорості, конкурентності та ефективного проектного управління, а також як уникнути зловживань при застосуванні спрощених процедур.

По-друге, забезпечення прозорості закупівель у межах управління проектами в умовах війни залишається надзвичайно важливим. З одного боку, електронні платформи сприяють громадському контролю й антикорупційній діяльності. З іншого боку, міркування національної безпеки обумовлюють необхідність обмеження доступу до деякої інформації, що ускладнює забезпечення повної відкритості. Це створює виклик — знайти оптимальний баланс між прозорістю проектних закупівель і захистом чутливої інформації, що особливо актуально в умовах реалізації оборонних або критично важливих проектів.

По-третє, оптимізація тендерних процедур у проектному контексті за допомогою цифрових технологій потребує окремого аналізу. Хоча електронні торги можуть сприяти економії коштів і залученню кращих

постачальників, реалії воєнного часу — зокрема ризики, обмеження логістики та зменшення кількості активних учасників ринку — можуть негативно впливати на конкуренцію. Необхідно вивчити можливості адаптації цифрових інструментів для розширення участі надійних постачальників та забезпечення рівних умов конкуренції у проєктних закупівлях. Окрема увага має бути приділена таким інструментам, як електронні каталоги, рамкові угоди та інші спрощені механізми.

По-четверте, існують значні бар'єри для повноцінного використання цифрових рішень у сфері публічних закупівель та управління проєктами. До них належать проблеми з кібербезпекою, недостатня цифрова інфраструктура в окремих регіонах, нерівний доступ до технологій для всіх учасників, а також брак цифрової компетентності серед як замовників, так і постачальників. Усунення цих бар'єрів є передумовою для ефективного управління проєктами в цифровому середовищі.

По-п'яте, наукові дослідження, присвячені цифровізації публічних закупівель у контексті воєнного стану та управління проєктами, наразі є недостатньо представленими. Існуючі роботи, як правило, зосереджуються на функціонуванні електронних систем у мирний час. Натомість специфіка воєнного періоду — з його правовими змінами, високими ризиками, обмеженням ринку та потребою в оперативних рішеннях — потребує ґрунтовного наукового осмислення впливу цифровізації на ефективність та прозорість реалізації державних проєктів.

Тому існує нагальна потреба у проведенні комплексного наукового дослідження впливу цифровізації на оптимізацію тендерного процесу в умовах воєнного стану в Україні та підвищення загальної прозорості державних закупівель. Результати цього дослідження мають важливе практичне значення для формування ефективних стратегій управління державними ресурсами, мінімізації корупційних ризиків та забезпечення нормального функціонування систем державних закупівель в умовах війни та післявоєнної відбудови. Дослідження має включати аналіз існуючих

цифрових інструментів, оцінку їх впливу на ключові аспекти процесу закупівель, виявлення проблем і перешкод для подальшої цифровізації, а також розробку практичних рекомендацій для органів державної влади.

Цифрові технології значно підвищили ефективність державних закупівель завдяки автоматизації рутинних процесів, скороченню паперових робочих процесів та оптимізації комунікації між клієнтами та постачальниками. Електронні майданчики, такі як Prozorro, забезпечують централізований доступ до інформації про закупівлі, що спрощує пошук потенційних постачальників та подання пропозицій.

У сучасному світі цифрові технології стали ключовим інструментом для підвищення ефективності публічних закупівель, особливо в умовах воєнного стану. Перехід на електронні платформи, такі як Prozorro, дозволяє автоматизувати численні процеси, зменшити адміністративне навантаження та забезпечити прозорість під час тендерних процедур. Це важливо для оперативного задоволення нагальних потреб у сфері оборони, гуманітарної допомоги та відновлення інфраструктури. У таблиці нижче представлені основні аспекти впровадження цифрових технологій у закупівлі, їх переваги та значення у теперішній кризовій ситуації.

Слід підкреслити, що на сьогоднішній день одним з найрозповсюдженіших цифровізаційних змін у сфері публічних закупівель є автоматизація процесів. Переведення закупівель в електронний формат дозволяє автоматизувати такі етапи, як оголошення тендерів, подання та розкриття пропозицій, оцінка кваліфікації учасників та визначення переможця. Це значно скорочує час, необхідний для проведення закупівлі, та зменшує адміністративне навантаження на замовників. Наприклад, за даними Prozorro, середній час проведення відкритих торгів скоротився з 45 днів у 2016 році до близько 30 днів у довоєнний період. В умовах воєнного стану, завдяки спрощеним процедурам та активному використанню електронних каталогів, цей час у багатьох випадках вдалося скоротити ще більше.

Таблиця 1. Найголовніші аспекти впровадження цифрових технологій у сфері публічних закупівель, зокрема в умовах воєнного стану

Аспект	Опис	Переваги	Значення в умовах війни
1	2	3	4
Автоматизація процесів	Переведення закупівель в електронний формат, автоматизація етапів тендерів.	Скорочення часу, зменшення адміністративного навантаження	Швидше проведення закупівель, критично важливо для оборони
Електронні майданчики	Використання Prozorro для централізованого доступу до інформації про закупівлі.	Спрощення пошуку постачальників, підвищення конкуренції	Швидка закупівля в умовах обмеженого часу
Прозорість і контроль	Відкритість інформації, можливість громадського моніторингу.	Зменшення корупційних ризиків, підвищення довіри	Надання прозорості в умовах війни
Економія коштів	Конкуренція серед постачальників веде до зниження цін.	Оптимізація витрат бюджету	Важливо для отримання найбільш вигідних пропозицій
Аналітика та звітність	Збір даних про закупівлі для аналізу ефективності.	Виявлення ризиків, оптимізація майбутніх закупівель	Може допомогти уникати неефективних витрат
Спрощені процедури	Запровадження спрощених процедур закупівель через електронні платформи.	Швидкий доступ до необхідних товарів	В умовах війни забезпечує термінові потреби
Дистанційна участь	Можливість участі постачальників у тендерах з будь-якої точки.	Розширення кола потенційних учасників	Підвищує конкуренцію та прискорює отримання пропозицій
Захист від корупції	Зменшення особистого контакту, автоматизовані інструменти для виявлення зловживань.	Зниження можливостей для корупційних домовленостей	Невід'ємна частина боротьби з корупцією в умовах війни

Серед переваг використання цифрових технологій у тендерах можемо зазначити економію коштів. Завдяки забезпеченню широкої конкуренції серед постачальників на електронних майданчиках, що призводить до зниження цін. Статистика Prozorro за попередні роки свідчить про значну економію бюджетних коштів завдяки проведенню електронних торгів. Хоча у воєнний час пріоритет часто надається швидкості, а не найнижчій ціні, цифрові інструменти все ж дозволяють здійснювати моніторинг цін та уникати необґрунтованого завищення вартості товарів, робіт та послуг.

Ще один плюс – це покращення аналітики та звітності. Цифрові платформи збирають великі обсяги даних про закупівлі, що дозволяє проводити комплексний аналіз ефективності закупівельних процесів, виявляти потенційні ризики та оптимізувати майбутні закупівлі. Інструменти звітності та візуалізації даних, доступні на Prozorro, допомагають замовникам та контролюючим органам отримувати оперативну інформацію про стан закупівель та виявляти неефективні витрати.

В умовах воєнного стану оперативність закупівель є критично важливим фактором для забезпечення нагальних потреб оборони, безпеки та гуманітарної допомоги. Цифрові технології сприяють значному прискоренню закупівельних процедур:

- Воєнний стан зумовив необхідність запровадження спрощених процедур закупівель, які активно реалізуються через електронні майданчики. Наприклад, використання електронних каталогів Prozorro Market дозволяє державним замовникам швидко закуповувати стандартизовані товари за вже визначеними цінами, минаючи тривалі тендерні процедури.

- Перехід на електронний документообіг усуває необхідність фізичного переміщення документів, що значно прискорює процес підготовки та подання тендерної документації, а також обміну інформацією між замовниками та постачальниками.

- Цифрові платформи забезпечують можливість дистанційної участі постачальників у тендерах з будь-якої точки країни або світу, що розширює коло потенційних учасників та сприяє швидшому отриманню необхідних пропозицій.

Прозорість є ключовим принципом ефективного управління публічними фінансами, особливо в умовах війни, коли ризики корупції зростають. Цифрові технології забезпечують безпрецедентний рівень відкритості інформації про закупівлі:

- На електронних майданчиках Prozorro у відкритому доступі публікується вся інформація про закупівлі: оголошення про тендери,

тендерна документація, пропозиції учасників, протоколи розкриття та оцінки, інформація про укладені договори та їхнє виконання. Це забезпечує можливість громадського контролю за діями замовників та постачальників.

- Громадські організації та журналісти мають змогу в режимі реального часу відстежувати хід закупівельних процедур, аналізувати ціни та умови договорів, а також виявляти потенційні порушення. Інструменти аналітики Prozorro полегшують цей процес.

- Дані про публічні закупівлі, зібрані в електронній системі, є відкритими та доступними для аналізу різними зацікавленими сторонами. Це сприяє проведенню незалежних досліджень, виявленню системних проблем та розробці рекомендацій щодо покращення закупівельного законодавства та практики.

Цифрові технології створюють значні перешкоди для корупційних зловживань у сфері публічних закупівель:

- Переведення закупівель в електронний формат мінімізує особистий контакт між замовниками та постачальниками, що ускладнює можливість домовленостей та змови.

- Прозорість процедур: Відкритість інформації про всі етапи закупівель робить корупційні дії більш помітними та підвищує ризик їхнього виявлення.

- Електронні системи можуть містити вбудовані інструменти для автоматичного виявлення підозрілих транзакцій та порушень, таких як аномально високі ціни, неконкурентні процедури або пов'язаність учасників.

- Використання кваліфікованих електронних підписів забезпечує ідентифікацію учасників закупівель та підтвердження автентичності документів, що ускладнює фальсифікацію даних.

У контексті повномасштабної війни державні закупівлі набувають критично важливого значення як для підтримки обороноздатності країни, так і для забезпечення базових потреб населення та відновлення пошкодженої інфраструктури. Таблиця нижче систематизує ключові категорії закупівель — від дронів і військового обладнання до гуманітарних товарів і будівельних

матеріалів — із акцентом на процедури, основні продукти та переваги кожного напрямку.

Особливу увагу приділено актуальній статистиці, яка демонструє зростання обсягів закупівель та залучення інноваційних підходів через електронну систему Prozorro. Це свідчить про зростаючу відкритість, ефективність і готовність держави до модернізації навіть в умовах надзвичайних викликів.

Зібрані дані є важливим джерелом для аналітиків, журналістів, громадських організацій та представників влади, які прагнуть глибше зрозуміти динаміку воєнної економіки. Такий структурований підхід до аналізу закупівель дозволяє виявляти пріоритети, відстежувати зміни у бюджетному фінансуванні та формувати обґрунтовані рекомендації для подальших рішень.

Таблиця 2. Ключові аспекти державних закупівель в умовах війни: дрони, гуманітарна допомога та інфраструктура

Категорія Закупівель	Процедури	Основні Продукти/Послуги	Переваги	Актуальна статистика
1	2	3	4	5
Закупівлі дронів та військового обладнання	Спрощені процедури з обмеженою публічністю	Дрони, системи управління, польове обладнання	Швидкість, контроль якості, конкурентні ціни	Зростання закупівель на 30% у 2024 році порівняно з 2023
Гуманітарні закупівлі	Prozorro Market та прямі договори	Продукти харчування, медикаменти, предмети першої необхідності	Оперативність, прозорість закупівель	Загальна сума гуманітарних закупівель у 2024 році — \$500 млн
Закупівлі для відновлення інфраструктури	Відкриті торги на електронних майданчиках	Будівельні матеріали, обладнання, послуги відновлення	Конкуренція, ефективне використання коштів	Інвестиції в інфраструктурні проекти зросли на 40% у 2024 році

Прикладів цифровізації у сфері публічних закупівель вже можна навести безліч. Далі наведемо деякі з них: і та статистичні дані:

1) Закупівлі дронів та військового обладнання. В умовах воєнного стану значна частина закупівель у сфері оборони здійснюється через

спрощені процедури з обмеженим рівнем публічності з міркувань безпеки. Однак, навіть у цих випадках використання електронних каталогів та попередньо кваліфікованих постачальників дозволяє забезпечити швидкість та певну міру контролю за цінами та якістю.

2) Гуманітарні закупівлі. Закупівлі продуктів харчування, медикаментів та інших товарів першої необхідності для постраждалого населення часто здійснюються через Prozorro Market або шляхом прямих договорів з обов'язковим звітуванням в електронній системі. Це дозволяє оперативно забезпечувати потреби, зберігаючи при цьому певну прозорість щодо цін та обсягів закупівель. Статистика Prozorro відображає значне зростання обсягів закупівель за спрощеними процедурами під час війни.

3) Закупівлі для відновлення інфраструктури. Процеси закупівель будівельних матеріалів, обладнання та послуг для відновлення пошкодженої інфраструктури також активно використовують електронні майданчики. Відкриті торги дозволяють залучати широкий коло підрядників та забезпечувати конкуренцію, що є важливим для ефективного використання коштів, виділених на відновлення.

Експерти у сфері публічних закупівель відзначають, що без наявності електронної системи Prozorro та інших цифрових інструментів забезпечення оперативних та відносно прозорих закупівель в умовах такого масштабного кризового явища було б значно складнішим. Система дозволяє здійснювати закупівлі швидко, з мінімальними бюрократичними перепонами, що особливо важливо в умовах воєнного стану.

Незважаючи на ефективність Prozorro, система стикається з низкою викликів (рис. 1)

Експерти наголошують на необхідності постійного вдосконалення цифрових інструментів, посилення кібербезпеки та розширення можливостей аналізу даних для більш ефективної протидії корупції та оптимізації закупівельних процесів у воєнний та післявоєнний періоди. Зокрема, важливо

впроваджувати сучасні аналітичні модулі, які дозволять виявляти потенційні порушення та зловживання на ранніх етапах.

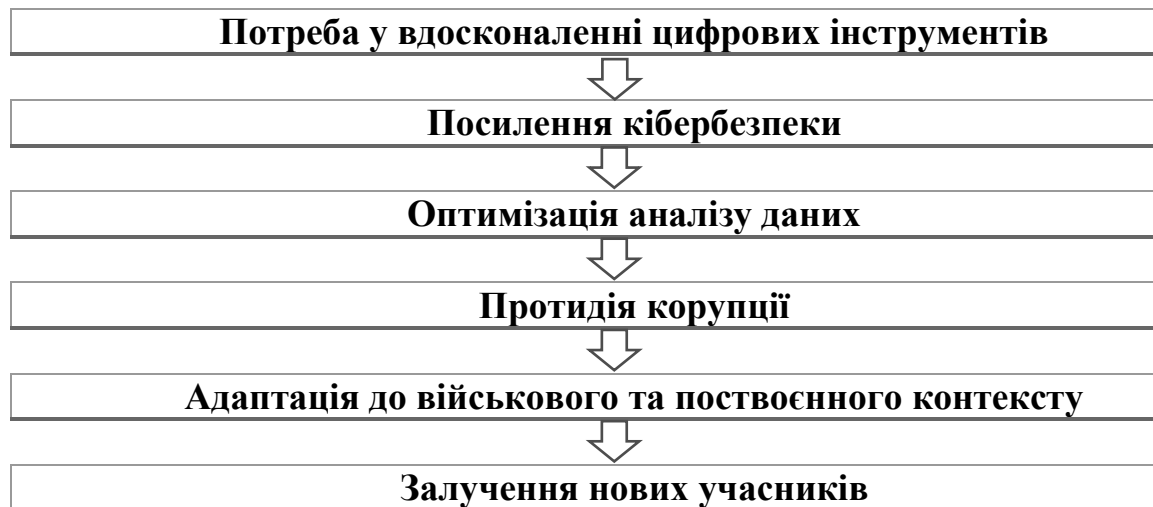


Рис. 1. Основні виклики системи Prozorro

У післявоєнний період система Prozorro може стати основою для відбудови країни, забезпечуючи прозорість та ефективність використання державних коштів. Важливо продовжувати інтеграцію з міжнародними стандартами, впроваджувати нові технології та забезпечувати відкритість даних для громадськості. Це сприятиме підвищенню довіри до системи та залученню інвестицій у відновлення України.

Умови воєнного стану поставили перед системою публічних закупівель нові виклики, зокрема — необхідність оперативного забезпечення армії, медичних закладів та інших критичних сфер. У таких обставинах цифровізація виявилася не просто інструментом модернізації, а ключовим фактором забезпечення ефективного функціонування закупівельної системи в умовах кризи.

Таблиця 3 демонструє, як саме цифрові інструменти змінили основні аспекти публічних закупівель — від швидкості процедур до фінансової ефективності. Порівняння стану «до» та «після» цифровізації, а також впровадження змін у період воєнного стану, наочно показує, як технології

сприяють підвищенню прозорості, контролю, конкуренції та оптимального використання ресурсів.

Таблиця 3. Вплив цифровізації на публічні закупівлі в умовах воєнного стану

Напрямок	До цифровізації / До війни	Після цифровізації / В умовах війни	Результат / Вплив
1	2	3	4
Швидкість процедур	До 30 днів на повний цикл	Від 3 до 10 днів через спрощені процедури	Прискорення реагування, особливо на критичні потреби
Прозорість	Часткова, залежна від людського фактору	Повна через Prozorro та відкриті API	Зменшення корупційних ризиків
Контроль і моніторинг	Пост-фактум, вручну	Онлайн-моніторинг у реальному часі	Миттєве виявлення порушень
Конкурентність	Обмежена участь постачальників	Залучення малого бізнесу та нових гравців	Розширення ринку
Доступ до аналітики	Вибірковий і повільний	Автоматизовані звіти, публічні дашборди	Прийняття обґрунтованих рішень
Фінансова ефективність	Можливі втрати через дублікати/маніпуляції	Аналітичні інструменти виявляють підозрілі транзакції	Оптимізація витрат і бюджету

У процесі цифрової трансформації публічних закупівель в Україні система Prozorro стала ключовим інструментом забезпечення прозорості, ефективності та підзвітності у сфері витрачання бюджетних коштів. Вона поєднує в собі низку цифрових рішень, які охоплюють усі етапи закупівель — від оголошення тендеру до контролю за виконанням договорів.

Цифрові компоненти Prozorro утворюють єдину екосистему, що об'єднує державних замовників, постачальників, громадськість і контролюючі органи. Завдяки інтеграції з державними реєстрами, використанню аналітики та відкритих даних, система сприяє зниженню корупційних ризиків, підвищенню конкуренції та впровадженню принципів доброчесного врядування. Нижче подано узагальнення ключових елементів цієї цифрової інфраструктури (Таблиця 4).

Таблиця 4. Основні компоненти цифровізації системи Prozorro

№	Компонент	Суть	Функціональність	Вплив цифровізації
1	2	3	4	5
1	Електронні майданчики (E Procurement Platforms)	Комерційні платформи, акредитовані Prozorro, для проведення електронних закупівель	Для замовників: – Оголошення процедур – Завантаження документації – Розкриття пропозицій – Оцінка – Визначення переможця – Укладання договору – Звітування Для постачальників: – Пошук тендерів – Подання пропозицій – Відстеження статусу – Подання скарг	Підвищення прозорості, конкуренції, зменшення корупції через автоматизацію та фіксацію дій
2	Prozorro Market	Державний електронний каталог для швидких закупівель стандартних товарів	Для замовників: – Пошук товарів/послуг – Перегляд пропозицій – Формування замовлення – Прямий договір – Звітування Для постачальників: – Реєстрація, розміщення товарів – Отримання та обробка замовлень	Спрощення процедур, зниження бюрократії, прозорість цін, підвищення швидкості закупівель
3	BI-модуль (Business Intelligence)	Інструмент для збору, аналізу та візуалізації даних про закупівлі	– Агрегація даних – Аналіз процесів – Виявлення ризиків – Звіти та дашборди – Прогнозування	Підвищення ефективності, запобігання корупції, прийняття рішень на основі даних
4	Інструменти громадського моніторингу	Забезпечення доступу громадськості до даних про закупівлі	– Відкритий доступ до даних – Пошук та сповіщення – Візуалізація – Подання звернень – Платформи моніторингу (напр. Dozorro)	Підвищення підзвітності, виявлення порушень, громадський контроль
5	Інтеграція з реєстрами (ЄДР, МЕДОК, Казначейство)	Автоматична перевірка та обмін даними з держреєстрами	– ЄДР: перевірка юридичних осіб – МЕДОК: документообіг – Казначейство: контроль платежів – Інші реєстри (ліцензії, дозволи)	Зменшення шахрайства, автоматизація перевірок, підвищення довіри та контролю

Аналіз основних компонентів цифровізації системи Prozorro демонструє системний підхід до модернізації публічних закупівель в Україні. Кожен елемент — від електронних майданчиків до аналітичних модулів — відіграє важливу роль у створенні прозорої, ефективної та підзвітної

екосистеми. Завдяки цьому державні закупівлі стали не лише технологічно доступними, а й зрозумілими для всіх учасників процесу.

Електронні майданчики та Prozorro Market значно пришвидшили процедури закупівель і зробили їх інклюзивними для бізнесу різного масштабу. Водночас автоматизація процесів та відкритість системи дозволили мінімізувати корупційні ризики, які раніше виникали через суб'єктивні рішення та ручне втручання в тендери.

Використання ВІ-модулів та інтеграція з державними реєстрами забезпечили аналітичну глибину процесів — від виявлення аномалій до прогнозування закупівельної поведінки. Це створює основу для прийняття стратегічно обґрунтованих рішень на всіх рівнях, включно з плануванням бюджетів та контролем їх використання.

Нарешті, відкритість даних і залучення громадськості до моніторингу закупівель значно посилили суспільний контроль. Таким чином, цифровізація Prozorro не лише вдосконалила технічну сторону закупівель, а й змінила саму філософію публічних фінансів — у бік прозорості, довіри й спільної відповідальності.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Дослідження підтвердило, що цифровізація державних закупівель стала ключовим фактором не лише для оптимізації тендерного процесу, а й для підвищення прозорості управління державними проектами в умовах воєнного стану. Завдяки запровадженню електронної платформи, національного каталогу Prozorro Market, аналітичних модулів та інтеграції з національними реєстрами ми змогли пришвидшити процеси закупівель у рамках реалізації проекту, зменшити адміністративне навантаження, мінімізувати корупційні ризики та забезпечити більш ефективне управління бюджетними коштами.

Цифрові інструменти не тільки допомагають ефективніше задовольняти потреби державних проектів, а й сприяють розширенню кола

потенційних постачальників, особливо серед представників малого та середнього бізнесу. Важливою перевагою цифрових рішень є також розширення публічного контролю за закупівлями проектів, що сприяє зміцненню довіри до державних інституцій та забезпечує додаткову відкритість і підзвітність.

У майбутньому, щоб забезпечити відповідність системи державних закупівель сучасним викликам та підвищити ефективність управління проектами під час війни та післявоєнної відбудови, рекомендується зосередитися на розробці аналітичних інструментів, автоматизації процесу валідації, розширенні функціональних можливостей маркетплейсу Prozorro та покращенні взаємодії користувачів із системою. Важливим напрямком є підвищення цифрової грамотності клієнтів і постачальників.

Загалом, цифровізація державних закупівель не лише відіграє важливу роль у оптимізації процедур, але також є стратегічним інструментом для забезпечення прозорості, ефективності та підзвітності в управлінні державними проектами – як під час криз, так і під час відновлення країн.

Література

1. Кріпак М. І. Цифровізація публічних закупівель у протидії корупції в Україні [Електронний ресурс] URL: https://www.academia.edu/111466130/ЦИФРОВІЗАЦІЯ_ПУБЛІЧНИХ_ЗАКУПІВЕЛЬ_У_ПРОТИДІЇ_КОРУПЦІЇ_В_УКРАЇНІ (дата звернення: 21.04.2025).
2. Куценко Є. В. Електронні закупівлі в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку. *Економіка та держава*. 2020. № 7. С. 45-48.
3. Петрова Н. М. Теоретичні засади електронних закупівель в Україні. *Економіка і прогнозування*. 2019. № 3. С. 112-118.
4. Сидоренко С. І. Оптимізація тендерних процедур за допомогою цифрових інструментів. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. № 5. С. 23-29.

5. Мельник О. В. Автоматизація процесів публічних закупівель: переваги та виклики. *Інформаційні технології в моделюванні*. 2017. № 1. С. 34-40.
6. Коваленко І. П. Електронні каталоги в системі публічних закупівель: досвід та перспективи. *Економіка та управління*. 2020. № 2. С. 56-60.
7. Гончарук В. М. Прозорість та підзвітність у публічних закупівлях: роль цифрових технологій. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2021. № 4. С. 15-20.
8. Ткаченко Л. А. Громадський контроль у сфері публічних закупівель: механізми та інструменти. *Право України*. 2020. № 9. С. 98-103.
9. Шевченко А. С. Електронні системи в публічних закупівлях: аналіз ефективності. *Економіка та держава*. 2019. № 12. С. 50-54.
10. Зайцев І. В. Публічні закупівлі в умовах воєнного стану: правові аспекти. *Юридична газета*. 2022. № 3. С. 30-35.
11. Лисенко Р. П. Кризові закупівлі: виклики та рішення. *Економіка і держава*. 2022. № 5. С. 42-46.
12. Чумак В. Я. Особливості функціонування публічних закупівель в умовах надзвичайних ситуацій. *Державне управління: теорія та практика*. 2021. № 2. С. 60-65.
13. Державні закупівлі в Prozorro: особливості під час воєнного стану [Електронний ресурс] Радник у сфері публічних закупівель. URL: <https://radnuk.com.ua/voienynyj-stan/derzhavni-zakupivli-v-prozorro/> (дата звернення: 21.04.2025).
14. Керівництво з управління інноваційними проектами та програмами : пер. з англ.; за ред. С. Д. Бушуєва. Київ : Наук.світ, 2009. 173с.
15. Полусмяк Ю. І., Павлюк Т. С., Косач І. Управління проектами у будівельній галузі: виявлення проблем логістики та шляхи їх оптимізації. *Management and entrepreneurship: trends of development*. 2024. № 4(30). С. 69-78.

References

- [illegible]

12. Chumak, V.Ya. (2021), “Peculiarities of public procurement functioning in emergency situations”, *Derzhavne upravlinnia: teoriia ta praktyka*, vol. 2, pp. 60-65.

13. Radnyk u sferi publichnykh zakupivel’ (2025), “Public procurement in Prozorro: features during martial law”, available at: <https://radnuk.com.ua/voiennyj-stan/derzhavni-zakupivli-v-prozorro/> (Accessed 21 April 2025).

14. Bushuiev, S.D. (2009), *Kerivnytstvo z upravlinnia innovatsiinymy proektamy ta prohramamy* [Guidance on managing innovation projects and programs], Nauk.svit, Kyiv, Ukraine.

15. Polusmiak, Yu.I. Pavliuk, T.S. and Kosach, I. (2024), “Project management in the construction industry: identification of logistics problems and ways to optimize them”, *Management and entrepreneurship: trends of development*, vol. 4(30), pp. 69-78.

Стаття надійшла до редакції 30.04.2025 р.